



Mgr Marlena Dzikowska

Wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność
polskich przedsiębiorstw

Praca doktorska

Promotor:

Prof. dr hab. Marian Gorynia

KATEDRA: Strategii i Polityki Konkurencyjności Międzynarodowej

Poznań rok 2012

SPIS TREŚCI

| | |
|--|-----------|
| WSTĘP | 5 |
| 1. Ewolucja procesu globalizacji jako podłoże delokalizacji modułów łańcucha wartości | 16 |
| 1.1. Pojęcie globalizacji | 17 |
| 1.1.1. Definicje globalizacji..... | 19 |
| 1.1.2. Aspekt branży w definicjach globalizacji – potencjał globalizacyjny branży..... | 20 |
| 1.1.3. Aspekt przedsiębiorstw w definicjach globalizacji – strategia globalna..... | 24 |
| 1.2. Technologiczne aspekty globalizacji..... | 29 |
| 1.2.1. Rozwój logistyki..... | 30 |
| 1.2.1.1. Infrastruktura transportowo-logistyczna | 30 |
| 1.2.1.2. Koszty transportu | 32 |
| 1.2.2. Rozwój technologii telekomunikacyjno-informatycznych | 34 |
| 1.2.3. Rozwój innowacji technologicznych | 35 |
| 1.3. Polityczne i prawne aspekty globalizacji | 40 |
| 1.3.1. Globalne organizacje międzynarodowe | 40 |
| 1.3.2. Regionalne organizacje międzynarodowe | 45 |
| 1.4. Ekonomiczne aspekty globalizacji | 47 |
| 1.4.1. Handel zagraniczny..... | 48 |
| 1.4.1.1. Liberalizacja przepływów surowców, dóbr i usług | 48 |
| 1.4.1.2. Światowy eksport dóbr i usług | 50 |
| 1.4.1.3. Handel dobrami i usługami pośrednimi | 52 |
| 1.4.1.4. Rola korporacji transnarodowych w obrocie międzynarodowym | 56 |
| 1.4.2. Rynki finansowe | 59 |
| 1.4.2.1. Liberalizacja przepływów kapitałowych..... | 59 |
| 1.4.2.2. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie | 61 |
| 1.4.3. Mobilność czynnika pracy | 62 |
| 1.5. Podsumowanie | 64 |
| 2. Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa | 66 |
| 2.1. Ramy definicyjne | 67 |
| 2.1.1. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego wymiary | 67 |
| 2.1.1.1. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa | 70 |
| 2.1.1.2. Strategia konkurencji przedsiębiorstwa..... | 73 |
| 2.1.1.3. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa..... | 78 |
| 2.1.2. Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa..... | 79 |
| 2.1.2.1. Nurt pozycjonowania | 80 |
| 2.1.2.2. Nurt zasobowy | 84 |
| 2.1.2.3. Eklektyczna koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstw..... | 88 |
| 2.2. Podsumowanie | 94 |
| 3. Delokalizacja działalności przedsiębiorstw | 95 |
| 3.1. Teorie lokalizacji i delokalizacji działalności przedsiębiorstw | 97 |
| 3.1.1. Lokalizacja działalności przedsiębiorstw w konwencjonalnej teorii lokalizacji..... | 98 |

| | |
|--|------------|
| 3.1.1.1. Model przestrzennego rozmieszczenia produkcji rolnej von Thüнена | 98 |
| 3.1.1.2. Lokalizacja zakładu przemysłowego w świetle konwencjonalnej teorii lokalizacji | 99 |
| 3.1.1.3. Konwencjonalna teoria lokalizacji a analiza obszaru rynkowego | 101 |
| 3.1.1.4. Modele konwencjonalnej teorii lokalizacji uwzględniające efekt substytucji..... | 102 |
| 3.1.2. Lokalizacja działalności przedsiębiorstw w teorii handlu międzynarodowego | 104 |
| 3.1.2.1. Klasyczna teoria handlu międzynarodowego | 105 |
| 3.1.2.2. Neoklasyczna teoria handlu międzynarodowego | 106 |
| 3.1.2.3. Nowe teorie handlu międzynarodowego | 107 |
| 3.1.2.4. Nowa nowa teoria handlu międzynarodowego | 110 |
| 3.1.3. Lokalizacja działalności przedsiębiorstw w alternatywnych koncepcjach ekonomicznych | 114 |
| 3.1.3.1. Nowa geografia ekonomiczna | 114 |
| 3.1.3.2. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej | 116 |
| 3.2. Działalność przedsiębiorstw w erze delokalizacji modułów łańcucha wartości..... | 118 |
| 3.2.1. Delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa | 119 |
| 3.2.1.1. Teoretyczne podstawy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa | 119 |
| 3.2.1.2. Koncepcja delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa | 123 |
| 3.2.2. Delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa – ujęcie operacyjne | 125 |
| 3.2.2.1. Delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa – proces decyzyjny..... | 126 |
| 3.2.2.2. Formy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa | 129 |
| 3.2.2.3. Motywy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa | 133 |
| 3.3. Podsumowanie | 136 |
| 4. Delokalizacja modułów łańcucha wartości a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – koncepcja badań empirycznych..... | 138 |
| 4.1. Schemat analityczny – mechanizm wpływu delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstwa..... | 139 |
| 4.1.1. Lokalizacja..... | 143 |
| 4.1.1.1. Dostęp do zasobów i rynku | 143 |
| 4.1.1.2. Infrastruktura twarda, miękka i instytucjonalna | 144 |
| 4.1.2. Wymiana handlowa | 147 |
| 4.1.2.1. Koszty transportu | 147 |
| 4.1.2.2. Koszty komunikacji | 148 |
| 4.1.2.3. Koszty opóźnienia czasowego | 148 |
| 4.1.3. Dodatkowe aspekty działalności zagranicznej..... | 149 |
| 4.1.3.1. Fluktuacje kursów walutowych..... | 149 |
| 4.1.3.2. Bariery taryfowe i pozataryfowe..... | 150 |
| 4.1.3.3. Ceny transferowe i różnice w opodatkowaniu | 151 |
| 4.1.4. Specjalizacja | 152 |
| 4.1.4.1. Efekty uczenia się | 153 |
| 4.1.4.2. Efekty skali i zasięgu | 155 |
| 4.1.5. Transfer technologii i zarządzania | 155 |
| 4.1.5.1. Transfer technologii | 156 |

| | |
|--|------------|
| 4.1.5.2. Ochrona technologii | 157 |
| 4.1.5.3. Koszty koordynacji i kontroli | 158 |
| 4.2. Metodyka badań empirycznych | 160 |
| 4.2.1. Zakres przestrzenny i przedmiotowy badań empirycznych | 161 |
| 4.2.1.1. Branża odzieżowa | 163 |
| 4.2.1.2. Branża motoryzacyjna | 165 |
| 4.2.3. Liczebność prób badawczych | 167 |
| 4.2.3. Konstrukcja kwestionariusza | 168 |
| 4.2.4. Metody analizy danych | 169 |
| 4.3. Podsumowanie | 172 |
| 5. Wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych | 173 |
| 5.1. Charakterystyka ilościowa badanej populacji | 173 |
| 5.2. Poziom wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości | 179 |
| 5.3. Obszary wykorzystania delokalizacji | 190 |
| 5.4. Motywy i korzyści oraz zagrożenia i problemy związane z delokalizacją | 193 |
| 5.5. Konkurencyjność analizowanych przedsiębiorstw | 204 |
| 5.5.1. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa a delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa | 205 |
| 5.5.2. Strategia konkurencji przedsiębiorstwa a delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa | 207 |
| 5.5.3. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa a delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa | 209 |
| 5.5.4. Konkurencyjność przedsiębiorstw – analiza klastrowa | 211 |
| 5.6. Studium przypadku - <i>in-house sourcing</i> modułów produkcyjnych Inter Groclin Auto na przykładzie Groclin Karpaty | 216 |
| 5.6.1. Studium przypadku – analiza czynników uwzględnionych w schemacie analitycznym wpływu delokalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa | 219 |
| 5.6.2. Studium przypadku - analiza aspektów finansowych związanych z delokalizacją modułów produkcyjnych do Groclin Karpaty | 225 |
| 5.7. Podsumowanie | 229 |
| ZAKOŃCZENIE | 232 |
| BIBLIOGRAFIA | 240 |
| SPIS STRON INTERNETOWYCH | 256 |
| SPIS WYKRESÓW | 257 |
| SPIS TABEL | 258 |
| SPIS RYSUNKÓW | 259 |
| ZAŁĄCZNIK 1 – KWESTIONARIUSZ ANKIETY | 260 |
| ZAŁĄCZNIK 2 – ANALIZA KORELACJI | 266 |

WSTĘP

Od lat 40. XX wieku proces współczesnej globalizacji gospodarki światowej w znaczący sposób zmienił otoczenie, w którym działają podmioty gospodarcze, wywołując tym samym istotne przekształcenia w zakresie ich funkcjonowania i organizacji. W wyniku uwolnienia rynku przedsiębiorstwa mogą działać nie tylko w ramach gospodarki narodowej, ale również globalnej. Otwarcie gospodarek umożliwiło przedsiębiorstwom wejście na nowe rynki i zaoferowało im nowe możliwości sprzedaży produktów i/lub usług. Jednocześnie zjawisko to stworzyło dla podmiotów gospodarczych zagrożenie wynikające ze wzrostu konkurencji na rynkach narodowych i zmusiło je do uwzględnienia w swych działaniach perspektywy międzynarodowej. W poszukiwaniu możliwości wzrostu efektywności działania, zwiększenia potencjału konkurencyjnego oraz poprawy pozycji konkurencyjnej, przedsiębiorstwa skierowały uwagę na międzynarodowy podział pracy.

Zachodzące na przestrzeni lat zmiany w otoczeniu zewnętrznym organizacji umożliwiły, a niekiedy wręcz wymusiły, między innymi wykorzystanie przez przedsiębiorstwa delokalizacji modułów łańcucha wartości¹. Ewolucja procesu globalizacji stała się podłożem tego zjawiska. Delokalizacja modułów łańcucha wartości polega na rozdzieleniu wcześniej zintegrowanego procesu wytwarzania na poszczególne stadia (moduły) zlokalizowane w oddaleniu od siebie. Omawiana fragmentaryzacja może dotyczyć przenoszenia modułów zarówno do oddziałów spółki w kraju bądź za granicą, jak i zlecenia ich firmom zewnętrznym w kraju oraz za granicą. Warunki, w których funkcjonują obecnie podmioty gospodarcze, umożliwiają zbliżenie się do stanu, w którym wszystko wszędzie można produkować i sprzedawać. Zjawisko to przebiega z korzyścią dla konsumentów, ale stwarza również zagrożenie dla przedsiębiorstw, które we właściwym czasie nie zdecydują się na włączenie się do tego procesu. Jednocześnie wykorzystanie przez przedsiębiorstwo delokalizacji modułów łańcucha wartości może wiązać się z pojawieniem się dodatkowych zagrożeń. Również przedsiębiorstwa w Polsce stoją przed wyzwaniem poprawy efektywności i zdolności do konkurowania z podmiotami zagranicznymi i globalnymi.

Delokalizacja modułów łańcucha wartości umożliwia przedsiębiorstwom wykorzystywanie różnic występujących w dostępności zasobów pomiędzy krajami, a w konsekwencji – w cenach czynników produkcji. Fragmentaryzacja modułów procesu

¹ Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej, delokalizacja to proces przenoszenia aktywności gospodarczej za granicę, odzwierciedlający zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikające z ich adaptacji do coraz bardziej konkurencyjnego środowiska ich funkcjonowania oraz szybszych zmian technologicznych [UKIE 2006]. W pracy przyjęto szersze znaczenie tego terminu, jednocześnie określono go bardziej precyzyjnie. Mianowicie w pracy przyjmuje się, że delokalizacja to proces przenoszenia części lub całości zadań realizowanych przez dany podmiot gospodarczy do innego podmiotu działającego w tym samym kraju, bądź za granicą, który jest lub nie jest powiązany własnościowo z przedsiębiorstwem oddelegowującym moduł. W pracy terminy delokalizacja, relokacja oraz fragmentaryzacja są stosowane zamiennie.

wytwarzania może również służyć zwiększeniu innowacyjności przedsiębiorstwa poprzez dostęp do nowych technologii dostawcy. Dodatkowo omawiane zjawisko może pozwolić na uwolnienie części zasobów zaangażowanych w długotrwałe projekty i zamianę ich na mniejsze opłaty stałe. W ten sposób omawiany proces przyczynia się do zwiększenia poziomu elastyczności przedsiębiorstwa i puli zasobów, które mogą być zastosowane do realizacji modułów generujących wyższą wartość. Wykorzystanie delokalizacji modułów łańcucha wartości umożliwi ponadto szybszą ekspansję firmy w porównaniu do sytuacji tej samej firmy o pionowo zintegrowanym procesie produkcji, gdyż nie występuje konieczność budowania wymaganych kompetencji od zera.

Należy podkreślić, że mimo licznych korzyści fragmentaryzacja łańcucha wartości i jego delokalizacja niesie ze sobą pewne zagrożenia. Zalicza się do nich:

- utratę kontroli i związane z tym niebezpieczeństwo pogorszenia wizerunku przedsiębiorstwa (wynikające z niekompetencji wewnętrznego bądź zewnętrznego dostawcy);
- ryzyko uzależnienia od zewnętrznych bądź wewnętrznych dostawców, które może okazać się kłopotliwe w wypadku wzrostu cen lub silnych wahań kursów walut;
- ryzyko powstania nowego konkurenta;
- niebezpieczeństwo wypływu unikalnej technologii wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo;
- problem błędnego rozpoznania wyróżniających zdolności i kluczowych kompetencji.

Pomimo istnienia wymienionych zagrożeń wspomniane wcześniej korzyści z delokalizacji modułów łańcucha wartości przy założeniu spełnienia określonych warunków mogą pozwolić na poprawę konkurencyjności stosującemu ją przedsiębiorstwu. Korzyści z delokalizacji od lat 70. XX wieku szczególnie intensywnie czerpią firmy pochodzące z krajów rozwiniętych, które optymalizują procesy wytwarzania produktów oraz/lub usług i tworzą globalne sieci produkcyjne. Nasuwa się pytanie: w jakim stopniu polskie przedsiębiorstwa wykorzystują delokalizację modułów łańcucha wartości i jak wpływa to na ich konkurencyjność?

Problem badawczy podjęty w rozprawie dodatkowo zyskuje na znaczeniu ze względu na prowadzone publicznie debaty dotyczące społecznych konsekwencji delokalizacji działalności gospodarczej lub jej modułów oraz wpływu tego zjawiska na poziom bezrobocia i stan poszczególnych gospodarek narodowych. Ponadto istotnym zadaniem badawczym jest spojrzenie na zagadnienie lokalizacji z perspektywy jej bezpośredniego wpływu na konkurencyjność podmiotów gospodarczych. W literaturze przedmiotu niewiele miejsca poświęca się kompleksowej i interdyscyplinarnej analizie powiązań pomiędzy zagadnieniami lokalizacji i delokalizacji oraz konkurencyjności.

Przedmiotem pracy jest delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz jej wpływ na konkurencyjność wykorzystujących ją podmiotów gospodarczych. Dysertacja ma charakter interdyscyplinarny. Do istotnych subdyscyplin naukowych zajmujących się omawianym obszarem badawczym należy zaliczyć między innymi: teorie przedsiębiorstwa, ekonomię branży, zarządzanie strategiczne, internacjonalizację przedsiębiorstw, biznes międzynarodowy, międzynarodowe stosunki gospodarcze, zarządzanie łańcuchem dostaw.

Praca koncentruje się na przedsiębiorstwie jako zasadniczym poziomie analizy i w związku z tym w swoich podstawach odwołuje się do teorii przedsiębiorstwa. Ponadto zakłada się, że otoczenie branżowe jest podstawową determinantą zachowań przedsiębiorstw. Stąd też w ujęciu kontekstualnym dysertacja wykorzystuje również mezoekonomiczny poziom analizy (w wymiarze branży), nawiązując tym samym do ekonomii branży. Samo zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest nierozzerwalnie związane z zarządzaniem strategicznym. Z kolei kwestia delokalizacji modułów łańcucha wartości, a zwłaszcza poszczególne formy, jakie może ona przybierać (*offshoring*, *offshore outsourcing*), ściśle towarzyszą rozważaniom dotyczącym internacjonalizacji przedsiębiorstw, które są rozpatrywane na gruncie biznesu międzynarodowego. Natomiast lokalizacja działalności gospodarczej lub jej realokowanych fragmentów poruszana jest przez teorię handlu międzynarodowego, a także teorię produkcji międzynarodowej, ujmowanych w ramach międzynarodowych stosunków gospodarczych. Wreszcie modularyzacja łańcucha wartości może być analizowana przez pryzmat zarządzania łańcuchem dostaw.

W pracy, zgodnie z podejściem Goryni [2002], pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa zostało zoperacjonalizowane w trzech wymiarach: potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji i pozycji konkurencyjnej. W obszarze dotyczącym zagadnień konkurencyjności przedsiębiorstw na szczególną uwagę zasługuje dorobek teoretyczny Portera i jego koncepcja łańcucha wartości (*activity-based view*) [1980, 1985], koncepcja spojrzenia na firmę przez pryzmat jej zasobów (*resource-based view of the firm* – RBV) wprowadzona przez Wernerfelta [1984] i rozwijana między innymi przez Barneya [1991], Prahalada i Hamela [1990], na rozwój której znaczący wpływ wywarła praca Penrose [1959]. Dyskusjom naukowym dotyczącym zagadnienia konkurencyjności często towarzyszy silne akcentowanie różnic w podejściach prezentowanych przez badaczy w określonych koncepcjach. Intencją autorki pracy jest dostrzeżenie ich wzajemnej komplementarności w wyjaśnianiu współczesnego sposobu kreowania i rozwijania potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji oraz pozycji konkurencyjnej.

W obszarze nawiązującym do zagadnienia optymalizacji lokalizacji działalności przedsiębiorstw szczególnie istotny jest dorobek teoretyczny związany z konwencjonalną

teorią lokalizacji [np. von Thünen 1826; Predöhl 1925; Weber 1929; Isard 1956; Lösch 1961; Launhardt 1982], teorią handlu międzynarodowego [np. Hicks 1932; Ohlin 1933; Ricardo 1957; Schumpeter 1960; Posner 1961; Vernon 1966; Ohlin et. al 1977], nową geografią ekonomiczną [np. Krugman i Venables 1995; Krugman 1998] oraz eklektyczną teorią produkcji międzynarodowej [np. Dunning 2002].

Literatura bezpośrednio dotycząca delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa obejmuje zarówno koncepcje i rozważania teoretyczne, jak również badania empiryczne. Analizą teoretycznej strony fragmentaryzacji produkcji przez pryzmat neoklasycznych modeli handlu międzynarodowego zajmowali się między innymi Deardorff [1998] i Jones [2000]. Ponadto wzrost znaczenia fragmentaryzacji w Europie Środkowo-Wschodniej i Polsce stał się obiektem zainteresowania Kierzkowskiego [2001] oraz Kamińskiego i Smarzyńskiej [2001]. Dodatkowo zagadnienia związane z delokalizacją modułów łańcucha wartości były szeroko dyskutowane przez badaczy koncentrujących się na wybranych rynkach narodowych [Murray i Kotabe 1999; Farrell et al. 2006; Farrell i Grant 2006; Beugelsdijk et al. 2008; Sharm i Chen 2008; Schwender i Leet 2008; Klineciewicz 2008; Wei et al. 2008], wybranych branżach [Sando 2008; Schwender i Leet 2008; Gupta et al. 2008; Mangieri 2008; Guzik i Micek 2008], operacjach korporacji transnarodowych [Magretta 2000; Cantwell et. al. 2008; Wei et al. 2008], wybranych formach delokalizacji modułów łańcucha wartości [Maskell et al. 2005; Doh 2005; Sharma i Chen 2008; Pyndt i Pedersen 2006; Jensen i Pedersen 2007; Labrianidis 2008; Oshri et al. 2009; Parmigiani 2007; Parmigiani i Mitchell 2009; Martínez-Noya et al. 2009; Perunovic i Christoffersen 2009; D'Agostino et al. 2009], wybranych zagadnieniach ekonomicznych (między innymi na wpływie tego zjawiska na poziom bezrobocia, jego strukturę oraz stan poszczególnych gospodarek narodowych) [Grossman i Rossi-Hansberg 2006; Piscitello i Santangelo 2008; Gwosdz i Domański 2008; Pyndt i Pedersen 2006; Labrianidis 2008] oraz rozmaitych kombinacjach wymienionych kryteriów.

Badania empiryczne bezpośrednio lub kontekstualnie przyjmujące mikroekonomiczny pryzmat analizy wskazują, że delokalizacja modułów łańcucha wartości może pozwolić na podniesienie poziomu produktywności [Burger 2008; Thakur i Contractor 2008; Un 2009] i innowacyjności [Rodríguez i Nieto 2009] przedsiębiorstwa, obniżkę kosztów oraz uzyskanie dostępu do wysokiej jakości dóbr/usług pośrednich [Auer et al. 2006, s. 2]. Ponadto delokalizacja modułów łańcucha wartości w określonych warunkach wzmacnia konkurencję, stymuluje sprzedaż i silnie wpływa na ceny dóbr i usług [Miroudot et al. 2009, s. 12]. Z kolei badania przeprowadzone przez Galetica et al. [2011] koncentrują się na analizie związku pomiędzy zastosowaniem outsourcingu a niektórymi aspektami pozycji konkurencyjnej chorwackich przedsiębiorstw.

Współcześnie, wbrew potocznym opiniom o całkowitej swobodzie przestrzennej lokalizacji działalności gospodarczej i braku jej powiązania z terytorium, kwestia wyboru lokalizacji firmy zachowuje swoją aktualność i nadal odgrywa znaczącą rolę w kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Na uwagę zasługują nie tylko zagadnienia związane z geograficzną strukturą lokalizacji firm, ale również kwestie dotyczące problematyki struktur własnościowych lokalizacji działań podmiotów gospodarczych. Dynamiczny rozwój literatury poświęconej delocalizacji modułów łańcucha wartości stanowi tego potwierdzenie. Wpływowi delocalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw bezpośrednio poświęca się niewiele uwagi. Tymczasem dane ekonomiczne wskazują, że polskie przedsiębiorstwa dostrzegają korzyści płynące z wykorzystania delocalizacji modułów łańcucha wartości². Problemem badawczym rozprawy jest odpowiedź na pytanie: w jakim stopniu przedsiębiorstwa działające w wybranych branżach w Polsce wykorzystują delocalizacje modułów łańcucha wartości i jak wpływa to na ich konkurencyjność?

Głównym celem rozprawy jest identyfikacja skali wykorzystania przez przedsiębiorstwa działające w wybranych branżach w Polsce delocalizacji modułów łańcucha wartości oraz pomiar wpływu, jaki delocalizacja wywiera na ich konkurencyjność. Realizacja zasadniczego celu pracy wymaga osiągnięcia następujących celów szczegółowych:

- określenie czynników umożliwiających i będących siłą napędową fragmentaryzacji produkcji (1.)³;
- przegląd i krytyczna ocena literatury z zakresu teorii konkurencyjności (z uwzględnieniem ewolucji koncepcji konkurencyjności), a także literatury z zakresu teorii lokalizacji i delocalizacji produkcji (ze wskazaniem motywów delocalizacji modułów łańcucha wartości) (odpowiednio 2. i 3.);
- zdefiniowanie form delocalizacji modułów łańcucha wartości (3.2.);
- próba stworzenia schematu analitycznego przedstawiającego wpływ delocalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstw (4.1.);
- pomiar poziomu wykorzystania przez przedsiębiorstwa działające w wybranych branżach w Polsce delocalizacji modułów łańcucha wartości (5.2.);
- określenie obszarów, w których badane przedsiębiorstwa najczęściej stosują delocalizacje (5.3.);

² W 1995 roku w Polsce handel wewnątrzgałęziowy wynosił 22% [Černoša 2007], podczas gdy w 2007 roku jego poziom wzrósł do 50% [Kawecka-Wawrzykowska 2009] ogólnej wartości handlu Polski. Jednocześnie zawartość importu w eksporcie w roku 1995 wynosiła 17%, podczas gdy w roku 2005 wzrosła do 31% [OECD 2010, s. 240].

³ Poniższa numeracja reprezentuje rozdziały, w których mają zostać zrealizowane przedstawione cele rozprawy.

- identyfikacja motywów, korzyści, zagrożeń i faktycznych problemów związanych z delokalizacją modułów łańcucha wartości (5.4.);
- pomiar zależności pomiędzy delokalizacją modułów łańcucha wartości a konkurencyjnością stosujących ją przedsiębiorstw (5.5.);
- identyfikacja i scharakteryzowanie przedsiębiorstwa mogącego stanowić benchmark w zakresie wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości dla poprawy własnej konkurencyjności (5.6.).

W pracy odniesiono się do następujących hipotez badawczych:

H1: Delokalizacja modułów łańcucha wartości w określonych warunkach umożliwia wykorzystującemu ją przedsiębiorstwu podnoszenie poziomu konkurencyjności.

H2: Poziom wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa zależy między innymi od branży, w której ono działa i stopnia ekspozycji tej branży na konfrontację z konkurentami.

H3: Przedsiębiorstwa działające w branżach pracochłonnych jako formę delokalizacji produkcji preferują *outsourcing* lub *offshore outsourcing*. W wypadku przedsiębiorstw działających w branżach kapitałochłonnych, preferowaną formą delokalizacji jest *offshoring* lub *in-house sourcing*.

Rozprawa opiera się na przeprowadzonych badaniach literaturowych oraz empirycznych. Rozważania prowadzone w ramach przedstawianej dysertacji opierają się na metodzie dedukcji, a więc rozumowania od racji do następstwa. W ramach przyjętego toku rozumowania wyprowadzono wnioski ze sformułowanych zdań uniwersalnych i poszukiwano ich empirycznego potwierdzenia [Bogdanienko 2008, s. 131]. W szczególności, przyjmując określone warunki początkowe, starano się uzmysłowić sobie ogólną zasadę prawidłowości odnoszącą się do elementów warunków początkowych, a następnie wyciągano wnioski, czyli formułowano *explicite* to, co od początku tkwiło *implicite* w przesłankach [Lachowicz 1995, s. 71]. Ponadto wykorzystane zostały następujące metody badawcze: analiza przyczynowo-skutkowa, analiza logiczna, ilościowe i jakościowe ujęcie problemów, interpretacja i wnioskowanie dedukcyjne.

Koncepcja pracy znajduje swoje odzwierciedlenie w jej układzie strukturalnym. Praca składa się z pięciu rozdziałów. Jednym z celów realizowanych w rozdziale pierwszym jest omówienie pojęcia globalizacji i przyjęcie ram definicyjnych tego zjawiska. W rozdziale przedstawiono genezę pojęcia globalizacji z uwzględnieniem wzrostu zainteresowania wspomnianą tematyką oraz omówiono dostępne w literaturze definicje globalizacji. W przeglądzie literatury do zagadnienia globalizacji odnoszono się z trzech perspektyw – gospodarki, branży oraz przedsiębiorstwa. W dalszej części rozdziału kolejno omówiono techniczne, polityczno-prawne oraz ekonomiczne aspekty globalizacji. Przy wykorzystaniu

ilościowych oraz jakościowych danych o charakterze wtórnym, przedstawiono zmiany wpływające na wykorzystanie delokalizacji modułów łańcucha wartości i obrazujące to zjawisko. W wyniku tych działań proces globalizacji został przedstawiony jako podłoże delokalizacji modułów łańcucha wartości, a przeprowadzona analiza pozwoliła na wskazanie czynników umożliwiających fragmentaryzację produkcji i będących jej siłą napędową. Wśród metod badawczych zastosowanych w rozdziale pierwszym należy wymienić: wnioskowanie dedukcyjne, analizę logiczną oraz analizę przyczynowo-skutkową.

W rozdziale drugim uwaga została skoncentrowana na zagadnieniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. W szczególności przedstawiono przegląd oraz krytyczną ocenę literatury z zakresu teorii konkurencyjności firmy. W trakcie analizy ustalono stosowane w dalszej części pracy ramy definicyjne dotyczące pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa, a także możliwych do zastosowania zmiennych służących ich operacjonalizacji. W dalszej części rozdziału dokonano przeglądu dominujących w literaturze ujęć konkurencyjności przedsiębiorstwa, to jest nurtu pozycjonowania oraz nurtu zasobowego. Mimo iż oba ujęcia powstawały niezależnie, bez przywiązywania wagi do ich kumulatywnego charakteru, w pracy uwzględniono ewolucję przytoczonych koncepcji, zauważając przy tym występujące pomiędzy nimi różnice i podobieństwa. Ponadto w rozdziale przedstawiono propozycję eklektycznej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stanowi ona próbę wykorzystania wspólnych obszarów obu wcześniej wspomnianych nurtów, przy jednoczesnym uwzględnieniu dynamicznych relacji pomiędzy zaaplikowanymi wymiarami konkurencyjności. W proponowanym ujęciu jako potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa rozumie się zarówno działania podejmowane przez firmę, jak i posiadane przez nią zasoby.

Rozdział trzeci odnosi się bezpośrednio do zagadnienia delokalizacji działalności przedsiębiorstw. Celami realizowanymi w pierwszym podrozdziale było dokonanie przeglądu teorii podnoszących *explicite* oraz *implicite* zagadnienie wyboru lokalizacji działalności przedsiębiorstw, przedstawienie ewolucji poglądów dotyczących tego zagadnienia oraz klasyfikacja przedstawionych koncepcji ze względu na przyjęty w nich poziom analizy ekonomicznej oraz formę organizacji produkcji. Realizacja postawionych celów wymagała wspólnego rozpatrzenia teorii lokalizacji, teorii handlu międzynarodowego, a także innych koncepcji teoretycznych (nowej geografii ekonomicznej oraz eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej). Po przedstawieniu czynników, które były wskazywane przez przedstawicieli poszczególnych nurtów jako główne determinanty lokalizacji przedsiębiorstw, uwagę skoncentrowano bezpośrednio na modularyzacji i delokalizacji łańcucha wartości. W szczególności przedstawiono koncepcje teoretyczne, które mogą być postrzegane jako wyjaśnienie idei wykorzystywania delokalizacji modułów łańcucha

wartości w życiu gospodarczym, a także wyjaśniono przyjęty w pracy sposób rozumienia relokacji modułów łańcucha wartości. W rozdziale omówiono również schemat analityczny obejmujący proces decyzyjny relokacji oraz przyjętą klasyfikację jej form. Ponadto przedstawiono motywy, którymi mogą kierować się przedsiębiorcy decydujący się na wykorzystanie delokalizacji. Uznano, iż celem przyświecającym relokacji jest właśnie chęć uczestniczenia w korzyściach, przy jednoczesnym unikaniu zagrożeń, jakie to rozwiązanie może przynieść przedsiębiorstwu. W omówionej części pracy, jako główne metody badawcze zastosowano analizę logiczną oraz analizę przyczynowo-skutkową, które były oparte na wnioskowaniu dedukcyjnym.

Rozdział czwarty został opracowany na podstawie wniosków wyciągniętych z pierwszych trzech części pracy. Przedstawia on schemat analityczny wpływu delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Jest on rozpatrywany z perspektywy 5. grup czynników oddziałujących bezpośrednio na przyjęte w pracy wymiary konkurencyjności firmy. Na podstawie przeprowadzonej analizy wyciągnięto wniosek, iż delokalizacja modułów łańcucha wartości, poprzez oddziaływanie związanych z nią czynników, wywiera bezpośredni wpływ na konkurencyjność relokującej firmy. Niemniej jednak samo rozwiązanie wiąże się zarówno z szansami, jak i zagrożeniami dla relokującego podmiotu gospodarczego, a w związku z tym niekoniecznie musi prowadzić do poprawy jego konkurencyjności. W dalszej części rozdziału czwartego omówiono metodykę badań empirycznych przeprowadzonych na polskich przedsiębiorstwach działających w branży motoryzacyjnej oraz odzieżowej.

Mając na uwadze fakt, że wybór metod badawczych powinien być podporządkowany przede wszystkim problematyce badania i uwzględniać ograniczenia kosztowe i czasowe obowiązujące badaczy, a także zapewnić optymalne uzasadnienie twierdzeń [Nowak 1985], w badaniach empirycznych wykorzystano zarówno podejście ilościowe, jak i jakościowe, a więc zastosowano mieszaną metodologię badań (*mixed methods study*) [Tashakkori i Teddlie 1998]. Zgodnie z proponowanym w literaturze podejściem uznano, że triangulacja ilościowych i jakościowych metod badawczych pozwoli na lepsze zrozumienie złożonego obszaru badawczego [Creswell i Plano Clark 2007; Erzberger i Kelle 2003; Newman et al. 2003], jakim jest delokalizacja modułów łańcucha wartości i konkurencyjność. Zastosowano planowy (*fixed*), dominujący, sekwencyjny model badań ILOŚCIOWYCH → jakościowych⁴.

Zgodnie z literaturą przedmiotu założono, że potencjał globalizacyjny branży, a w związku z tym potencjalny zakres możliwości wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości jest zbliżony dla określonych branż. Jednakże poziom i obszar wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości jest niezależną decyzją każdego

⁴ Sposób zapisu charakterystyczny dla modelu projektu badawczego został zaproponowany przez Morse [1991].

z przedsiębiorstw. Stąd też, mimo iż w badaniach empirycznych uwzględniono aspekt branży, zaaplikowano w nim mikroekonomiczny poziom analizy. Zakres przestrzenny badań empirycznych został ograniczony do Polski, a przedmiotowy do polskich przedsiębiorstw⁵ działających w branżach motoryzacyjnej oraz odzieżowej reprezentowanych przez jednego respondenta. O objęciu przedsiębiorstw badaniem decydowała przynależność do celowo wybranych branż oraz zarejestrowanie działalności gospodarczej w Polsce, niezależnie od źródła pochodzenia kapitału⁶.

Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa operujące w branży odzieżowej oraz motoryzacyjnej (Seksja C – przetwórstwo przemysłowe, działy odpowiednio 14 i 29). Branże odzieżowa oraz motoryzacyjna zostały wyselekcjonowane do badania, ponieważ zaklasyfikowano je jako branże odpowiednio niskiej technologii (pracochłonna) oraz wysokiej technologii (kapitałochłonna) [OECD 1996, s. 36], a ponadto obie charakteryzują się wysokim poziomem potencjału globalizacyjnego i szerokimi możliwościami wykorzystania delokalizacji modułu łańcucha wartości [Farrell 2004]. W 2010 roku w Polsce w branży odzieżowej funkcjonowało około 2700 przedsiębiorstw [PAIIZ 2011, s. 6], podczas gdy w branży motoryzacyjnej operowało około 900 firm [<http://www.paiz.gov.pl/sektory/motoryzacja>].

Narzędziem badawczym zaaplikowanym w ramach badań ilościowych był wywiad standaryzowany z wykorzystaniem kwestionariusza. Wielkość próby badawczej została ustalona arbitralnie na poziomie 48. przedsiębiorstw w wypadku branży odzieżowej oraz 42. firm dla branży motoryzacyjnej. Wywiady były przeprowadzane przez wyszkolonych ankieterów, wyposażonych w instrukcję kwestionariusza oraz karty wręczane respondentom w celu ułatwienia odpowiedzi. Respondentami byli właściciele lub menedżerowie wyższego szczebla analizowanych przedsiębiorstw. Proces gromadzenia danych był kontrolowany. Dodatkowo materiały zgromadzone w drodze wywiadów standaryzowanych zostały poddane kontroli i redukcji, a następnie redakcji. W dalszej kolejności przeprowadzono kodowanie danych, wprowadzono je do komputera i przeprowadzono tabulację komputerową. Wszystkie dane zostały zgromadzone w bazie danych i przetworzone z wykorzystaniem statystyki opisowej, analizy korelacji oraz analizy skupień przy użyciu oprogramowania Statistica10.

W rozdziale piątym przedstawiono wyniki badań ilościowych oraz jakościowych. W części poświęconej badaniom ilościowym analizowana populacja była grupowana z uwagi na rozmiar przedsiębiorstwa (rozumiany jako liczebność zatrudnionych pracowników) oraz przynależność do określonej branży. Odnosząc się do zagadnienia delokalizacji, uwaga

⁵ Jako polskie przedsiębiorstwa rozumie się przedsiębiorstwa zarejestrowane w Polsce niezależnie od kraju pochodzenia kapitału, z którego zostały sfinansowane. Zatem, z uwagi na przyjętą definicję polskich przedsiębiorstw, badaniem zostały objęte również podmioty sfinansowane z udziałem kapitału zagranicznego.

⁶ Przedsiębiorstwa zostały podzielone zgodnie z Polską Klasyfikacją Produktów i Usług (PKWiU).

została skoncentrowana na wszystkich dokonanych do czasu przeprowadzenia badania relokacjach. Na zgromadzonych danych ilościowych przeprowadzono analizę korelacji przy użyciu współczynników V-Cramera oraz r Spearmana, analizę skupień oraz analizę wariancji. Dodatkowo wykorzystano wnioski wynikające z analizy statystyki opisowej badanej populacji. Przeprowadzanie wspomnianych analiz miało na celu odniesienie się do hipotez badawczych. Ponadto w kolejnych podrozdziałach przedstawiono wyniki pomiaru poziomu wykorzystania przez polskie przedsiębiorstwa działające w branży motoryzacyjnej i odzieżowej relokacji modułów łańcucha wartości, określono obszary, w których badane przedsiębiorstwa najczęściej stosują delokalizację, określono motywy i korzyści delokalizacji oraz zagrożenia i problemy związane z zastosowaniem tego rozwiązania, omówiono wyniki pomiaru zależności pomiędzy wykorzystaniem delokalizacji modułów łańcucha wartości a konkurencyjnością stosujących ją przedsiębiorstw w ramach uwzględnionych wymiarów konkurencyjności, a także zidentyfikowano i scharakteryzowano przedsiębiorstwo mogące stanowić benchmark w zakresie wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości dla poprawy własnej konkurencyjności.

W ramach badań jakościowych próbowano zilustrować wyniki uzyskane w trakcie badań ilościowych (komplementarność – *complementarity*), a także rozszerzyć zakres zgromadzonych w nich informacji (rozszerzenie – *expansion*) [Greene et. al. 1989]. Przeprowadzono analizę studium przypadku przedsiębiorstwa, które może stanowić *benchmark* w zakresie wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości. To pozwoliło pogłębić wiedzę o kontekście i historii analizowanego zjawiska. Analiza przypadku polegała na dokładnym i wielostronnym opisie konkretnych przejawów delokalizacji modułów łańcucha wartości oraz jej wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa, które ją stosuje. W omawianej części badania wykorzystano dobór celowy próby. Wybór ten został podyktowany silną niechęcią przedsiębiorstw do udostępniania danych o dużym znaczeniu strategicznym, przy jednoczesnym ich ujawnianiu. Dane do przeprowadzonego studium przypadku zostały zgromadzone podczas badań materiałów wtórnych obejmujących istotne publikacje zewnętrzne i wewnętrzne oraz sprawozdania finansowe.

W ramach prowadzonych rozważań wykorzystano zarówno wtórne, jak i pierwotne źródła informacji. Wśród wykorzystanych w pracy źródeł wtórnych należy wymienić: elektroniczne bazy danych Banku Światowego (*World Development Indicators*), OECD oraz innych międzynarodowych organizacji i instytucji, raporty przygotowane przez organizacje krajowe i zagraniczne, literaturę zwartą i czasopiśmienniczą, a także prasę codzienną. Do materiałów pierwotnych należą informacje zgromadzone podczas wywiadów standaryzowanych.

Zakres przestrzenny pracy dotyczący badań empirycznych obejmuje Polskę. Badania literaturowe i empiryczne opierające się na źródłach wtórnych (szczególnie w rozdziale 1. poruszającym zagadnienie globalizacji) swoim zakresem przestrzennym obejmują gospodarkę światową oraz wybrane gospodarki narodowe. Zakres czasowy pracy w znacznej mierze koncentruje się na okresie od lat 70. XX wieku (intensyfikacja delokalizacji produkcji) do roku 2011. Wyjątek stanowi rozdział pierwszy, w którym przedstawiono ewolucję procesu globalizacji na przestrzeni ponad 60 lat (od lat 40. XX wieku do roku 2011). Ponieważ podczas tego okresu zmieniał się zakres gromadzonych i dostępnych danych statystycznych na poziomie narodowym i bardziej zagregowanym, a dodatkowo intensyfikacja określonych procesów następowała w różnych momentach, w ramach omawiania poszczególnych zjawisk posługiwano się odmiennymi i celowo dobranymi przedziałami czasowymi. Badania empiryczne prowadzone były w okresie od września 2011 roku do marca roku 2012.

1. Ewolucja procesu globalizacji jako podłoże delokalizacji modułów łańcucha wartości

Internacjonalizacja przedsiębiorstw oraz gospodarek narodowych wiąże się ze zmianą niektórych obszarów funkcjonowania rynków dóbr i usług. Ponadto wpływa ona na kształtowanie się nowych zależności i interakcji pomiędzy krajami, gospodarkami, przedsiębiorstwami i ludźmi [Abonyi i von Slyke 2010, s. 33]. Niezmiernie trudno jednoznacznie wskazać, czy przeobrażenia te zostały i nadal są wywołane wzrostem poziomu umiędzynarodowienia, czy raczej ich konsekwencją była i jest zmiana tego poziomu. Niemniej jednak niewątpliwie przemiany te nie byłyby możliwe bez aktywnego zaangażowania przedsiębiorstw. Podmioty gospodarcze występowały w omawianym procesie w rozmaitych rolach – bodźców sprawczych, katalizatorów, bezpośrednich beneficjentów lub „ofiary” omawianego procesu. Z perspektywy mikroekonomicznej w ujęciu światowym znacząco zmieniła się domena działalności przedsiębiorstw. W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat zmianom podlegała oferta produktowo-usługowa, skala operacji podejmowanych przez firmy, rynki geograficzne, na których przedsiębiorstwa były i są obecne, a także sposób organizacji i koordynacji związanych z tym działań. Nasilenie zakresu wprowadzonych przeobrażeń jest jednak zróżnicowane na poziomie konkretnych branż i przedsiębiorstw.

Jednym z obszarów działalności podmiotów gospodarczych, który podlega dynamicznym przekształceniom, jest organizacja łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz związana z tym delokalizacja modułów łańcucha wartości. Choć zjawisko to zachodzi na poziomie konkretnych przedsiębiorstw, nie byłoby ono możliwe bez zmian, które zachodziły na poziomie gospodarek narodowych i organizacji międzynarodowych⁷. Związane z globalizacją zmiany otoczenia zewnętrznego organizacji umożliwiły delokalizację modułów łańcucha wartości. Warunki, w których funkcjonują obecnie firmy, umożliwiają zbliżenie się do stanu, w którym wszystko wszędzie można produkować i sprzedawać.

Przeobrażenia otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw związane z procesem globalizacji mogą być rozpatrywane z perspektywy aspektów technologicznych, polityczno-prawnych, ekonomicznych i społeczno-kulturowych. W ramach każdego z tych obszarów można również precyzyjnie wskazać czynniki wiodące procesu globalizacji. Z kolei aplikując perspektywę problematyki modularyzacji łańcucha wartości do powyższych rozważań, można przyjąć, iż omówienie tej tematyki pozwala na określenie czynników umożliwiających i będących siłą napędową fragmentaryzacji produkcji.

⁷ Dzięki liberalizacji międzynarodowych przepływów dóbr i usług oraz kapitału, przedsiębiorstwa mogą działać nie tylko w ramach gospodarki narodowej, ale również globalnej.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z licznymi definicjami i opracowaniami dotyczącymi globalizacji, stąd też celem podrozdziału 1.1. jest omówienie pojęcia globalizacji i przyjęcie ram definicyjnych omawianego zjawiska. W dalszych podrozdziałach zostaną kolejno omówione techniczne, polityczno-prawne oraz ekonomiczne aspekty globalizacji. Ekonomiczne aspekty globalizacji przedstawiono z perspektywy przepływów dóbr i usług oraz kapitału, a także mobilności czynnika pracy. Celem przyświecającym temu zadaniu jest przedstawienie zmian zachodzących w wymienionych obszarach jako podłoża delokalizacji produkcji. Kolejność omówienia poszczególnych podrozdziałów nie jest przypadkowa. W pracy przyjęto, iż rozwój technologii m. in. istotnie obniżył koszty komunikacji i transportu, znacząco poszerzając w ten sposób możliwości opłacalnego gospodarowania przedsiębiorstw. Z kolei zmiany w otoczeniu politycznym i prawnym gospodarek narodowych pozwoliły na zliberalizowanie przepływów dóbr, usług i czynników produkcji. Umożliwiło to jeszcze szybszy rozwój handlu zagranicznego, międzynarodowej działalności przedsiębiorstw i podejmowanych przez nie zagranicznych inwestycji. Z kolei zmiany o charakterze technologicznym, politycznym i prawnym oraz ekonomicznym spowodowały wzrost międzynarodowej mobilności czynnika pracy.

1.1. Pojęcie globalizacji

Wieloaspektowość globalizacji łączy się z szerokim zainteresowaniem tym zjawiskiem między innymi badaczy ekonomii, zarządzania i socjologii. Tak wiele uwagi poświęcanej temu zagadnieniu nieodzownie wiąże się z obecnością różnorodnych definicji i interpretacji globalizacji. Mimo iż termin ten jest powszechnie używany w literaturze i życiu codziennym od kilkudziesięciu lat, nadal brak jest powszechnie akceptowalnej definicji, a utożsamiane z nim zjawiska budzą wiele kontrowersji.

Rzeczownik globalizacja jest prostym tłumaczeniem angielskiego terminu *globalization* (*globalisation*). Pochodzi on od przymiotnika *global* – globalny, który z kolei wywodzi się od rzeczownika *globe* – glob, globus, zapożyczonego do języka angielskiego w XV wieku z języka łacińskiego [Scholte 2008, s. 1472]. Pierwsze wykorzystanie słowa globalizacja w literaturze angielskiej datuje się na początek lat 50. XX wieku [<http://www.merriam-webster.com/dictionary/globalization>], jednakże ze względu na brak dostępu do pełnej literatury z tego okresu trudno jest jednoznacznie określić, kto pierwszy wprowadził je do użycia⁸. Jeszcze trudniejszym zadaniem jest określenie okresu, kiedy termin globalizacja został po raz pierwszy zastosowany w literaturze polskiej. Nie ulega jednak wątpliwości, iż zainteresowanie zagadnieniem globalizacji systematycznie wzrasta.

⁸ Według danych podawanych przez słownik Marriam Webster słowo to po raz pierwszy zastosowano w 1951 roku. Z kolei słownik Oxford English podaje, że termin ten został po raz pierwszy zastosowany w literaturze w 1952 roku. Według innych źródeł pojawiło się ono w literaturze w 1959 roku (zob. np. Scholte [2007, s. 1472]).

Po wpisaniu omawianego terminu do wyszukiwarki internetowej na początku 2011 roku pojawiało się 295 000 związanych z nim stron internetowych. Przy wpisaniu słowa w języku angielskim uzyskany wynik wzrastał do 28 100 000 rekordów. W elektronicznej bazie danych z prasą polskojęzyczną [<http://www.securities.com/products/emis.html>] w okresie 01.01.1990-31.12.2000 hasło globalizacja pojawiło się w 998 opracowaniach, w okresie 01.01.2001-31.12.2006 pojawiło się już w 3440 opracowaniach, a w ciągu kolejnych 4 lat hasło to zostało wykorzystane w 3828 opracowaniach⁹. W miesięczniku Harvard Business Review¹⁰ od początku roku 1922 do końca roku 1974 ukazało się 19 artykułów poruszających zagadnienia globalizacji. Tylko w ciągu kolejnych 10. lat w czasopiśmie ukazało się kolejnych 19 artykułów. W latach 1986-1995 liczba artykułów podejmujących zagadnienia globalizacji wyłącznie we wspomnianym miesięczniku wyniosła już 113, a w ciągu następnych 10. lat 163. Tylko od początku roku 2006 do końca roku 2010 Harvard Business Review opublikował 148 artykułów poruszających tematykę globalizacji.

Przytoczone powyżej dane obrazują wzrost zainteresowania praktyków gospodarczych i naukowców zagadnieniem globalizacji. Zjawisko to i wywierany bądź utożsamiany z nim wpływ stały się obszarami zainteresowania wielu badaczy. Globalizacja jest badana z perspektywy socjologii [Giddens 1990; Scholte 2008], zarządzania [Levitt 1983; Hamel i Prahalad 1985], ekonomii [Feenstra 2010; Krugman 1991b], polityki [Stiglitz 2004b, 2000; van der Westhuizen 2009] etc. Stąd też wynika różnorodność jej definiowania i interpretacji.

Globalizacja jest zjawiskiem zachodzącym w gospodarce światowej. Jako znaczący gracze uczestniczą w nim między innymi kraje i reprezentowane przez nie gospodarki narodowe. Poziom zaangażowania określonych krajów w globalizację i związane z tym konsekwencje są zróżnicowane. Jednocześnie podmiotami żywo zainteresowanymi dalszym przebiegiem globalizacji są przedsiębiorstwa, zwłaszcza te bezpośrednio w nią zaangażowane. W dalszej części opracowania zaprezentowano dostępne w literaturze definicje pojęcia globalizacji (podrozdział 1.1.1.), a także omówiono aspekt branż i przedsiębiorstw w odniesieniu do omawianego terminu (podrozdziały 1.1.2. i 1.1.3.).

⁹ Przytaczanych danych nie należy absolutyzować. Po pierwsze, wykorzystana elektroniczna baza danych nie uwzględnia wszystkich polskojęzycznych czasopism. Po drugie, część publikacji wydawanych w latach 90. XX wieku jest w niej niedostępna. Niemniej jednak przedstawione wyniki mogą posłużyć do zobrazowania wzrostu uwagi poświęcanej tematyce globalizacji w polskim czasopiśmiennictwie.

¹⁰ Dla opracowania poniższych danych wykorzystano elektroniczną bazę danych [Business Source Complete 2011] zawierającą cyfrowe egzemplarze wszystkich artykułów publikowanych w amerykańskim wydaniu miesięcznika Harvard Business Review od roku 1922 do aktualnego (końca roku 2010). Do przedstawienia wzrostu zainteresowania globalizacją wykorzystano właśnie to czasopismo ze względu na jego renomę oraz dostępność danych dla długiego szeregu czasowego.

1.1.1. Definicje globalizacji

Zdaniem Stiglitz [2004a, s. 26] globalizacja to proces ścisłej integracji państw i ludzi na świecie. Jest on spowodowany olbrzymią redukcją kosztów transportu i komunikacji, a także zniesieniem sztucznych (narzuconych) barier w przepływach dóbr, usług, kapitału, wiedzy i, w mniejszym stopniu, ludzi pomiędzy krajami. Z kolei zgodnie z opinią wyrażaną przez Szymańskiego [2001, s. 12], globalizacja gospodarki jest procesem niszczenia państwowych barier granicznych dla rynku. Podczas niszczenia granic gospodarczych niszczone i ograniczane są również funkcje państwa, wskutek czego rynek coraz bardziej wyzwala się spod kontroli władz narodowych. Zatem globalizacja jest postrzegana jako proces, który w wyniku swojego destrukcyjnego charakteru doprowadza do ujednoczenia mechanizmu działania rynku i przeniesienia części uprawnień dotyczących jego koordynacji na poziom ponadnarodowy.

Liberska uważa, iż globalizacja oznacza zmniejszenie pomiędzy krajami barier o charakterze fizycznym, technologicznym, politycznym i ekonomicznym oraz wzmocnienie ich wzajemnych powiązań (ekonomicznych, społecznych i politycznych) [Liberska 2002, s. 18]. W tym wypadku, podobnie jak w definicjach zaproponowanych przez Stiglitz i Szymańskiego, podkreśla się fakt znoszenia barier narodowych, ale oprócz ich politycznego i ekonomicznego wymiaru uwzględnia się również ich technologiczny i fizyczny charakter. Zgodnie z omawianą definicją, zmiany o naturze technologicznej, politycznej itd., nie są postrzegane jako warunki umożliwiające występowanie i rozwój globalizacji, ale jako jej przejawy.

Czarny przedstawia globalizację jako coraz ściślejsze scalanie gospodarek narodowych, prowadzące do powstawania jednolitej gospodarki światowej, możliwe między innymi dzięki postępującemu umiędzynarodowieniu działalności gospodarczej [Czarny 2004, s. 5]. W tym wypadku globalizacja przedstawiana jest jako proces integrujący gospodarki narodowe. Jego rozwój jest możliwy między innymi dzięki internacjonalizacji przedsiębiorstw. Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest postrzegana jako czynnik sprawczy (warunek umożliwiający występowanie) procesu globalizacji, a nie jako jego przejaw. Definicja ta nie podkreśla destrukcyjnego charakteru omawianego zjawiska, ale jednocześnie zauważa przeniesienie procesu gospodarowania na poziom ponadnarodowy.

Z kolei Zorska uważa, iż globalizacja stanowi wyższy, bardziej zaawansowany i złożony etap procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej [Zorska 1998, s. 14]. Stanowisko to podzielają między innymi Hirst i Thompson [1999, s. 7-13] oraz Gorynia [2007, s. 45].

Globalizacja jest również rozumiana jako proces rosnącej współzależności i łączności w ramach współczesnego świata, który jest wywoływany postępowaniem technologicznym

i redukcją międzynarodowych kosztów transakcyjnych [HMSO 2000, s. 15]. Zgodnie z ujęciem zaprezentowanym w jednym z opracowań Międzynarodowego Funduszu Walutowego [IMF Staff 2000] z perspektywy ekonomicznej, globalizacja jest postrzegana jako historyczny proces rosnącego scalania gospodarek na świecie, umożliwiony dzięki postępowi technologicznemu i innowacjom wprowadzonym przez ludzi. Z kolei handel międzynarodowy i międzynarodowe przepływy finansowe, międzynarodowe przepływy ludzi, wiedzy, a nawet zwyczajów społecznych są przejawami globalizacji.

Przedstawione powyżej definicje pojęcia globalizacji nie wyczerpują w pełni dyskusji dotyczącej określeń omawianego zjawiska dostępnych w literaturze przedmiotu. Przytaczane poglądy różnią się między innymi przyjmowanym pryzmatem analizy, rolą przypisywaną określonym czynnikom (funkcji przyczyn bądź skutków globalizacji), przyjmowanym okresem rozpoczęcia występowania omawianego zjawiska, a w niektórych wypadkach jego oceną. Jednocześnie wśród wymienionych powyżej definicji globalizacji można zauważyć pewne wspólne obszary. Po pierwsze, omawiane zjawisko postrzegane jest jako proces. Po drugie, nasilenie tego procesu jest zmienne w czasie i wywołuje zmiany warunków otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw. Po trzecie, jest on utożsamiany z likwidacją barier i integracją związaną z przejściem na ponadnarodowy poziom aktywności gospodarczej. Po czwarte, wzrost poziomu ponadnarodowej integracji zwiększa stopień współzależności pojedynczych gospodarek narodowych od sytuacji krajów wiodących i gospodarki światowej¹¹. W nawiązaniu do wskazanych powyżej wspólnych obszarów licznych definicji globalizacji w pracy przyjmuje się, iż globalizacja to proces, którego nasilenie jest zmienne w czasie i wywołuje zmiany warunków otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw, a ponadto oznacza likwidację barier i integrację związaną z przejściem na ponadnarodowy poziom aktywności gospodarczej, zwiększającą stopień współzależności pojedynczych gospodarek narodowych od sytuacji krajów wiodących i gospodarki światowej.

1.1.2. Aspekt branży w definicjach globalizacji – potencjał globalizacyjny branży¹²

Gospodarka rozumiana jako system to układ podsystemów gospodarczych będących branżami, które z kolei są tworzone przez przedsiębiorstwa [Gorynia, Jankowska i Maślak 2000, s. 38]. Z kolei ewolucja w kierunku branż globalnych jest przyspieszana przez te podmioty gospodarcze, które dostrzegają szansę na zdobycie bądź powiększenie przewagi konkurencyjnej dzięki zastosowaniu strategii globalnej [Gorynia i Jankowska 2004,

¹¹ W literaturze przedmiotu można również spotkać się z pojęciem mondializacja. Choć terminy globalizacja i mondializacja często są stosowane zamiennie (zwłaszcza w literaturze francuskiej lub jej tłumaczeniach), ich znaczenia nie są identyczne. Dimitrova [2002] badając epistemologię obu słów podkreśla, że mondializacja ma szerszy zakres znaczeniowy i oznacza nieskończony proces obejmujący cały świat (składający się z mikrokosmosu, makrokosmosu, ziemi i ludzkości) [Dimitrova 2002, s. 12].

¹² Na potrzeby pracy pojęcia sektor i branża są stosowane zamiennie. Przedstawiony podrozdział stanowi część opublikowanego opracowania: Dzikowska [2011a].

s. 32]. W niniejszym podrozdziale pracy omówiono dorobek teoretyczny dotyczący analizy potencjału internacjonalizacyjnego i globalizacyjnego sektora [Porter 2006b; Johansson i Yip 1994; Yip 1996; Farrell 2004].

Bardzo szeroką definicję branży globalnej przyjął Yip [1996]. Zgodnie z prezentowaną przez niego opinią, branża jest globalna, gdy istnieją w niej powiązania międzynarodowe. Z kolei Morrison [1990] opisał sektor globalny, jako sektor o wysokim poziomie handlu międzynarodowego, w którym panuje intensywny poziom międzynarodowej konkurencji, a konkurenci są obecni na wszystkich kluczowych rynkach świata, gdzie oferowane są zestandaryzowane produkty. Zdaniem Portera, sektor globalny to taki, w którym strategiczna sytuacja konkurentów na podstawowych rynkach regionalnych lub krajowych zależy w znacznym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej [Porter 2006b]. Natomiast zgodnie z definicją przyjętą przez Gorynię i Kowalskiego [2008] można przyjąć, że branże globalne to branże, w których uczestnikami są globalne przedsiębiorstwa funkcjonujące w sposób zintegrowany w skali świata. We wskazanych definicjach wspólnym obszarem jest wysoki poziom powiązań międzynarodowych oraz potrzeba prowadzenia zintegrowanej strategii działania przedsiębiorstwa operującego w skali globalnej. Uwarunkowania branży, określające potencjał i potrzeby w zakresie konkurencji wymagającej zintegrowanych działań w skali międzynarodowej i globu, można nazwać potencjałem internacjonalizacyjnym i globalizacyjnym sektora [Yip 1996].

Zdaniem Portera, potencjał globalizacyjny branży jest zdeterminowany przez liczbę i siłę oddziaływania czynników sprzyjających i hamujących proces globalizacji [Porter 2006b]. Do czynników sprzyjających globalizacji Porter zalicza:

- względną przewagę (możliwość uzyskiwania przewagi kosztowej lub jakościowej, ze względu na zlokalizowanie procesu produkcyjnego lub jego części w określonym kraju lub krajach);
- korzyści skali w zakresie produkcji, logistyki, marketingu i zaopatrzenia;
- doświadczenie w skali globalnej (występowanie efektów uczenia się i efektów doświadczenia);
- zróżnicowanie wyrobów (korzyści w zakresie na przykład reputacji i wiarygodności, wynikające z zasięgu działania firmy lub też kraju pochodzenia);
- wyłączność techniki (korzyści wynikające z: dostępu do technologii na całym świecie, możliwości rozłożenia nakładów poniesionych na rozwój technologii na szerszy zasięg działania czy ochrony technologii stanowiącej własność przedsiębiorstwa);
- mobilność produkcji (korzyści wynikające z możliwości modularyzacji łańcucha wartości i lokalizacji jego poszczególnych części w wielu krajach).

Czynniki niesprzyjające globalizacji Porter zaklasyfikował do trzech grup [2006b]:

- przeszkody ekonomiczne (koszty transportu i składowania, odmienne potrzeby, istniejące kanały dystrybucji, zespół sprzedawców, naprawy na miejscu, wrażliwość na opóźnienia, złożona segmentacja rynków geograficznych, brak popytu w skali światowej);
- zróżnicowane zadania marketingowe (zintensyfikowane usługi lokalne, szybkie zmiany techniczne);
- przeszkody instytucjonalne (powstałe ze strony państwa: taryfy celne, kwoty importowe i eksportowe, preferencje w zaopatrywaniu się jednostek i instytucji państwowych w miejscowych firmach, zobowiązanie do prowadzenia na miejscu prac badawczych i rozwojowych lub wykorzystywania do produkcji komponentów wytwarzanych na miejscu, preferencyjna polityka podatkowa, polityka zatrudnienia lub inne przepisy i regulacje prawne sprzyjające miejscowym firmom, przepisy dotyczące korupcji, przepisy podatkowe lub inne prawa stanowione przez kraje macierzyste, niekorzystne dla firm działających w skali międzynarodowej).

Mimo iż podatność na globalizację jest cechą sektora, to czynnikami sprzyjającymi lub niesprzyjającymi globalizacji mogą być również pewne cechy przedsiębiorstwa. Decyzja o internacjonalizacji lub globalizacji działań firmy powinna zostać podjęta w wypadku, gdy korzyści z tego wynikające przewyższają dodatkowe koszty. W przeprowadzanej analizie powinno się również uwzględnić znaczenie określonych korzyści i kosztów dla kosztów całkowitych oraz sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Porter podkreśla również, że potencjał globalizacyjny sektora ma charakter dynamiczny. Sytuacja idealna, w której nie ma żadnych przeszkód w podjęciu konkurencji na skalę globalną, jest przynajmniej obecnie praktycznie niemożliwa (w poszczególnych sektorach niemal zawsze istnieją jakieś bariery). W efekcie, nawet w branżach, w których dominują przedsiębiorstwa o charakterze globalnym, mogą powstawać i istnieć żywotne nisze strategiczne dla firm krajowych, działających wyłącznie na rynku lokalnym [Porter 2006b].

Opierając się na teorii Portera, koncepcję potencjału globalizacyjnego rozwinął Yip, który podzielił czynniki globalizacji sektora na cztery grupy [Yip 1996]¹³:

- czynniki rynkowe (wynikające z zachowań konsumentów, struktury kanałów dystrybucji oraz cech marketingu odpowiadających danej branży, np. upodabnianie się stylów życia, rozwój reklamy globalnej itp.);

¹³ Szczegółowe omówienie czynników globalizacji oraz mierników globalizacji, które pozwalają na pomiar potencjału globalizacyjnego sektora znajduje się w pozycji Yip [1996].

- czynniki kosztowe (wynikające z ekonomicznych zachowań innych przedsiębiorstw działających w danej branży, np. przyspieszenie tempa innowacji technologicznych, wzrost kosztów rozwoju produktu w stosunku do długości jego życia rynkowego itp.);
- czynniki konkurencyjne (wynikające z zachowań konkurentów, np. wzrost udziału zagranicznych podmiotów w strukturze własności, wybieranie przez konkurentów orientacji globalnej itp.);
- czynniki rządowe (wynikające z polityki rządów, stanowionych przez nich praw oraz podejmowanych działań, np. liczba barier taryfowych i pozataryfowych, powstawanie i działanie bloków gospodarczych itp.).

Układ oraz znaczenie poszczególnych czynników w ramach każdej z grup mogą być odmienne dla różnych sektorów i z czasem ulegać zmianom. Zdaniem Yipa czynniki te mają charakter zewnętrzny i nie poddają się kontroli ze strony przedsiębiorstwa. Z tego względu z perspektywy podmiotów gospodarczych, biorących udział lub rozpatrujących rozpoczęcie procesu umiędzynarodowienia, istotne jest odpowiednie dopasowanie pomiędzy potencjałem internacjonalizacyjnym branży a poziomem strategicznego umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Jednocześnie analiza zarówno z perspektywy całego sektora, jak i samego przedsiębiorstwa, powinna odnosić się do ich poszczególnych wymiarów i możliwości internacjonalizacyjnych i globalizacyjnych, a nie wyłącznie do ogólnej globalności. Yip wskazuje, że strategia idealna, to strategia o odpowiednim zestawieniu poziomu strategicznej globalizacji przedsiębiorstwa z potencjałem globalizacyjnym sektora, w którym dana firma działa. Niedopasowanie tych dwóch obszarów prowadzi do występowania utrudnień w zakresie działania przedsiębiorstwa (globalnych niedogodności strategicznych lub niedogodności strategii narodowej).

Zbliżone podejście do zagadnienia potencjału globalizacyjnego prezentuje Farrell, która w swoim opracowaniu opiera się na badaniach prowadzonych w ramach działalności *McKinsey Global Institute* [Farrell 2004]. Farrell podzieliła czynniki decydujące o przebiegu procesu internacjonalizacji i globalizacji w danej branży lub firmie na trzy grupy:

- czynniki produkcyjne (czynniki decydujące o możliwości podzielenia łańcucha dostaw danej branży, np. podatność na przeniesienie działalności, korzyści związane z daną lokalizacją itp.);
- czynniki regulacyjne (czynniki dotyczące administracyjno-prawnych regulacji wpływających na przebieg procesu internacjonalizacji i globalizacji, np. taryfy celne, importowe, kontyngenty importowe oraz eksportowe itp.);
- czynniki organizacyjne (czynniki wynikające z cech charakterystycznych samego przedsiębiorstwa i branży, obejmujące np. wewnętrzne struktury organizacji, systemy motywacyjne, stopień uzwiązkowienia).

Farrell podkreśla, że wskazane grupy czynników znajdują się pod wpływem trendów makroekonomicznych oraz geopolitycznych i mają dynamiczny charakter. Prawidłowa diagnoza ich wpływu na środowisko biznesowe przedsiębiorstw ma decydujące znaczenie dla wielkości przychodów przedsiębiorstw, ich przyszłości oraz sytuacji rynkowej [Farrell 2004].

Mimo iż od czasu podjęcia przez Portera tematyki dotyczącej czynników sprzyjających oraz hamujących internacjonalizację i globalizację sektora minęło już ponad 30 lat¹⁴, zagadnienie to nie traci na aktualności i znaczeniu. W przedstawionych powyżej koncepcjach można zauważyć szczególnie ważne obszary, których znaczenie podkreślane jest przez wszystkich badaczy podnoszących ten temat. Do kwestii tych zaliczyć należy dynamiczny charakter zmian zachodzących w zakresie potencjału internacjonalizacyjnego i globalizacyjnego, jego zależność zarówno od cech samej branży, jak i charakterystyki podmiotu rozważającego ekspansję zagraniczną, a także złożoność i konieczność wielowymiarowego podejścia.

Przedsiębiorstwa operujące w globalnych sektorach znajdują się pod szczególną presją konkurencyjną. Strategia globalna okazuje się wyjątkowo przydatna dla firm konkurujących w skali międzynarodowej. Potrzeba jej stosowania jest skorelowana z poziomem potencjału strategicznego i charakterem międzynarodowej konkurencji wewnątrz sektora, w którym przedsiębiorstwo operuje, a także wewnętrznymi cechami firmy.

1.1.3. Aspekt przedsiębiorstw w definicjach globalizacji – strategia globalna

W części definicji przedstawionych w podrozdziale 1.1.1.1. zasygnalizowany został aspekt przedsiębiorstw w procesie globalizacji. Niewątpliwie znaczenie podmiotów gospodarczych jest silniej podkreślane w wypadku definicji przyjmujących perspektywę ekonomiczną. Przeobrażenia branż krajowych i międzynarodowych w branże globalne są przyspieszane przez firmy, które dostrzegają szansę poprawy swojej przewagi konkurencyjnej poprzez zastosowanie strategii globalnej [Gorynia i Jankowska 2004, s. 32].

Liberska wskazuje, że proces ekonomicznej globalizacji prowadzi do rosnącego przenikania i scalania się rynków oraz umiędzynarodowienia produkcji, dystrybucji, marketingu oraz przyjęcia przez firmy globalnych strategii działania [Liberska 2002, s. 17-18]. Cytowany już wcześniej Szymański [2001] odnosząc się do wpływu wywieranego przez globalizację, również zauważa, iż na skutek zerwania przez globalizację barier, rynek i mechanizm alokacyjny działają ponad granicami narodowymi, co istotnie zmienia warunki efektywności gospodarowania. W tej sytuacji alokacja czynników produkcji (szczególnie wiedzy i kapitału) ponad granicami pojedynczych krajów zmienia optymalną kombinację

¹⁴ Książka M.E. Portera, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, była po raz pierwszy wydana w 1980 roku.

czynników produkcji oraz optimum opłacalnych miejsc rozmieszczenia produkcji i sprzedaży [Szymański 2001, s. 12]. Ponieważ w gospodarkach wolnorynkowych decyzje, dotyczące alokacji czynników produkcji oraz rozmieszczenia produkcji, dystrybucji i sprzedaży dóbr/usług w większości sytuacji¹⁵ podejmują przedsiębiorstwa, przedstawione powyżej uwagi odnoszą się bezpośrednio do firm działających w skali globalnej. Globalizacja poszerza obszar, na którym międzynarodowe przedsiębiorstwa funkcjonują i predestynuje wzrost ich mobilności. Zastosowanie ponadnarodowych strategii umożliwia modularyzację łańcucha wartości i delokalizację modułów do miejsc oferujących możliwość wygenerowania najwyższej wartości w ramach wykonywanych działań [Eden 2009, s. 613-614]. W skrajnym ujęciu globalizacja może być postrzegana jako zjawisko o naturze głównie mikroekonomicznej, wywoływane zachowaniami i strategiami firm i ich reakcjami na zachowania innych podmiotów gospodarczych oraz zmian zachodzących w ich makrootoczeniu [OECD 2005a, s. 16] lub też jako produkcja i dystrybucja na skalę światową homogenicznych pod względem rodzajów oraz jakości dóbr i usług [Hodgetts i Rugman 2003].

Zgodnie ze stanowiskiem reprezentowanym między innymi przez Zorską [1998, s. 4], Hirsta i Thompsona [1999, s. 7-13] oraz Gorynię [2007, s. 45] globalizacja to pojęcie węższe niż internacjonalizacja. Z perspektywy przedsiębiorstwa jest to wyższy etap umiędzynarodowienia, polegający na traktowaniu świata jako jednego rynku i prowadzenia na nim zintegrowanych i skoordynowanych działań. Zastosowanie pojęcia globalizacja w odniesieniu do przedsiębiorstwa lub też wykorzystanie określenia zglobalizowane/globalne jako atrybut przedsiębiorstwa wymaga dalszego omówienia. Z perspektywy zarządzania strategicznego należy przyjąć, iż przedsiębiorstwo globalne/zglobalizowane, to przedsiębiorstwo, które stosuje strategię globalną.

Zgodnie z podejściem prezentowanym przez Clea i di Scipio [1959], stworzenie globalnego przedsiębiorstwa¹⁶ wymaga odpowiedzi na następujące pytania [Clea i di Scipio 1959, s. 78-79]:

- gdzie na świecie można zaoferować produkty, by móc uzyskać szybki i zyskowny wzrost sprzedaży?
- gdzie na świecie należy przeprowadzać działania nastawione na badania i rozwój, by móc w pełni korzystać z technicznych możliwości przy zachowaniu optymalnej wysokości kosztów?

¹⁵ Nieliczne wyjątki stanowią obszary o kluczowym znaczeniu dla społeczeństwa i państwa (np. sektor militarny).

¹⁶ Praca Clea i di Scipio [1959] była opublikowana w czasie, gdy pojęcie „globalizacja” nie było jeszcze powszechnie znane i wykorzystywane w literaturze przedmiotu. Stąd też w swym artykule *de facto* odnosząc się do przedsiębiorstwa globalnego, wykorzystują oni określenie „firma światowa” (*world company*).

- gdzie na świecie należy wytwarzać produkty, by móc pozostać konkurencyjnym na wszystkich znaczących rynkach?

Przyjmując, że całość działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa obejmuje między innymi działania związane z badaniami i rozwojem produktów, ich wytworzeniem oraz oferowaniem produktów na określonych rynkach, omawianą koncepcję można uznać za koncentrującą się na zagadnieniu lokalizacji szeroko rozumianej działalności przedsiębiorstw. Poza tym Cleo i di Scipio podkreślają znaczenie zagadnień związanych z koordynacją i organizacją operacji o zasięgu światowym, podejmując tematykę centralizacji i decentralizacji uprawnień decyzyjnych, odpowiedzialności oraz raportowania. Podjęte zostały zatem również zagadnienia związane z zarządzaniem i koordynacją działań przedsiębiorstwa globalnego [Cleo i di Scipio 1959, s. 79-83]. Niemniej jednak rozważania te miały charakter rekomendacji, dotyczących sposobu wewnętrznej organizacji zakresu decyzyjności, odpowiedzialności i sprawozdawczości, a nie koordynacji operacji względem rynkowych rywali. Ponadto opracowanie to pomija zagadnienia związane z samymi produktami i/lub usługami.

Zgodnie z ujęciem zaproponowanym przez Levitta [1983, s. 92-93], korporacja globalna oferuje w ten sam sposób te same produkty i/lub usługi na całym świecie lub przynajmniej w jego głównych regionach. Taka jednolitość oferty pozwala na zachowanie relatywnie niskich kosztów produkcji i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zdaniem Levitta najsprawniejsze globalne przedsiębiorstwa konkurują, oferując odpowiednią wartość (kombinację ceny, jakości, niezawodności i warunków sprzedaży) produktu globalnie identycznego pod względem wyglądu, funkcjonalności czy nawet mody, a jedynie dostosowanego do wymagań lokalnych rynków [Levitt 1983, s. 94]. Podmioty gospodarcze powinny decydować się na wdrożenie standaryzacji we wszystkich obszarach, w których posunięcie takie jest możliwe i ekonomicznie uzasadnione. Działanie takie pozwala na obniżenie kosztów, co z kolei umożliwia obniżenie ceny dóbr przy zachowaniu wcześniejszego poziomu zysku na sztuce lub ich transport do odległych części świata, bez podnoszenia ceny. W ten sposób strategia ta nie tylko stanowi odpowiedź na homogenizację światowego rynku, ale również pozwala na pełniejsze wykorzystanie potencjału dotychczasowych rynków lokalnych i osiągnięcie wyższych zysków [Levitt 1983, s. 96, 102]. Podejście to koncentruje się na aspekcie ujednolicenia sprzedawanych dóbr i/lub usług, pomijając wszelkie aspekty operacyjne związane z wdrożeniem przez przedsiębiorstwa tak jednorodnej oferty. W związku z tym posiada silnie ograniczone zastosowanie normatywne.

Tymczasem Porter zaznacza, iż odniesienie globalnego sukcesu przez przedsiębiorstwo nie jest już bezwzględnie uwarunkowane oferowaniem jednorodnego

globalnego wyrobu [Hout et al. 2001¹⁷, s. 364-374]. Dzieje się tak, ponieważ firmy nauczyły się dostosowywać produkt do miejscowych potrzeb bez zwiększania kosztów produkcji. Porter wskazuje również, iż skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem globalnym wymaga zarządzania firmami w różnych krajach, opartego na traktowaniu ich jako jednego systemu, a nie zespołu niezależnych od siebie jednostek [Hout et al. 2001, s. 378]. W przedsiębiorstwie globalnym kierownictwo konkuruje w skali światowej – strategia jest scentralizowana, a poszczególne aspekty operacji decentralizuje się lub centralizuje w zależności od nakazów ekonomiki i efektywności [Hout et al. 2001, s. 360-361]. Przedsiębiorstwa stosujące strategię globalną swobodnie przenoszą części swojego łańcucha wartości (szerzej zob. rozdział 3.) do innych krajów [Porter 2001b, s. 393] i/lub zewnętrznych podmiotów. Realizując takie działania, muszą one podejmować decyzje, dotyczące konfiguracji i koordynacji operacji firmy. Zagadnienie konfiguracji koncentruje się na przestrzennej lokalizacji poszczególnych modułów łańcucha wartości (mogą one być wykonywane w różnych lokalizacjach, a ponadto w jednym bądź w większej liczbie miejsc). Z kolei wymiar koordynacji dotyczy koordynacji wszystkich wykonywanych na świecie modułów łańcucha wartości danego przedsiębiorstwa, w szczególności metod, technik i wielkości produkcji [Porter 2001b, s. 395-396]. Odpowiednia konfiguracja pozwala na wykorzystywanie względnej przewagi lokalizacji oraz przewagi efektywnościowej. Natomiast prawidłowa koordynacja warunkuje osiągnięcie korzyści z rozpraszania czynności. Firma globalna stara się sprawować kontrolę nad kluczowymi punktami przewagi konkurencyjnej. Jej głównym celem jest zwiększenie własnej efektywności (między innymi dzięki wykorzystaniu globalnych źródeł zaopatrzenia i transferu wiedzy) i jej podważenie u konkurentów [Hout et al. 2001, s. 361; Porter 2001b, s. 392]. Zdaniem Portera, sukces globalnego przedsiębiorstwa warunkuje między innymi odpowiednia struktura organizacyjna i stosunki podległości pomiędzy jednostkami firmy, długoterminowe podejście do inwestycji, integracja lokalizacji i globalnej sieci czynności.

Hamel i Prahalad [1985, s. 139] krytykują jednak podejścia reprezentowane przez Portera [Hout et al. 2001] oraz Levitta [1983]. Zdaniem Hamela i Prahalada, koncepcje te podejmują zbyt małą liczbę aspektów związanych z działalnością przedsiębiorstw globalnych, koncentrując się wyłącznie na efektywności kosztowej. W ich opinii, do rozważań powinien zostać włączony aspekt globalnej konkurencji – by móc nazwać firmę globalną, musi ona śledzić posunięcia najważniejszych konkurentów (zarówno na ich rynkach krajowych, jak i zagranicznych) oraz globalnie koordynować swoje kontr posunięcia [Hamel i Prahalad 1985, s. 140].

¹⁷ Cytowane opracowanie zostało po raz pierwszy opublikowane w 1982 roku w czasopiśmie Harvard Business Review (nr Wrzesień-Październik, s. 98).

Syntezę poglądów wymienionych powyżej autorów (Portera, Levitta oraz Hamel i Prahalada) stanowi podejście do globalności przedsiębiorstwa (*corporate globality*) Zou i Cavusgila [Mellahi et al. 2005, za Gorynia 2007, s. 47]. Postrzegają oni strategię globalną w 3. wymiarach:

- wymiar konfiguracji i koordynacji – dotyczący sposobu podziału łańcucha wartości, miejsc realizacji poszczególnych modułów oraz ich koordynacji (ujęcie Portera);
- wymiar standaryzacji – dotyczący ujednolicenia oferty produktowej i/lub usługowej w różnych krajach (ujęcie Levitta);
- wymiar integracji – dotyczący integracji działań o charakterze konkurencyjnym w różnych krajach (ujęcie Hamela i Prahalada).

Postrzeganie zagadnienia strategii globalnej przez Zou i Cavusgila stanowi zatem kompilację omówionych wcześniej pomysłów, stąd też ma charakter wtórny [Gorynia 2007, s. 49].

Odmienne podejście do omawianego zagadnienia przedstawił Yip [1996¹⁸, s. 34-48]. Zgodnie z reprezentowaną przez niego opinią, strategię charakteryzuje wielowymiarowość, ze względu na którą ustalenie strategii globalnej wymaga uwzględnienia instrumentów strategicznych. Do wspomnianych instrumentów strategicznych Yip zaliczył [1996, s. 34]:

- uczestnictwo w rynku – dotyczy wyboru rynków, na których operuje przedsiębiorstwo, poziomu rozwijanej przez nie działalności oraz osiąganego udziału w rynku;
- produkty/usługi – dotyczy poziomu standaryzacji lub zróżnicowania produktów i/lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo na poszczególnych rynkach geograficznych;
- lokalizację działalności – dotyczy wyboru miejsca realizacji poszczególnych modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa;
- marketing – dotyczy poziomu standaryzacji lub zróżnicowania przez przedsiębiorstwo marek, reklam oraz innych elementów marketingu na poszczególnych rynkach geograficznych;
- posunięcia konkurencyjne – dotyczy stopnia, w jakim dane przedsiębiorstwo traktuje swoje posunięcia konkurencyjne na poszczególnych rynkach geograficznych jako część zintegrowanej globalnej strategii konkurencji.

W ramach każdego z wymienionych powyżej obszarów firma może zdecydować się na zastosowanie działań o charakterze multilokalnym (zbliżających ją do strategii multilokalnej) lub o charakterze globalnym (zbliżających ją do strategii globalnej). W wypadku zastosowania strategii multilokalnej, podmioty gospodarcze dążą

¹⁸ Cytowana pozycja została po raz pierwszy opublikowana w 1992 roku.

do maksymalizowania lokalnych przewag konkurencyjnych, przychodów lub zysków. Natomiast w sytuacji przyjęcia strategii globalnej, przedsiębiorstwa dążą do maksymalizowania ogólnoświatowych wyników poprzez podziały i integrację [Yip 1996, s. 34]. W najbardziej skrajnym ujęciu firma globalna uczestniczy w rynku globalnym, oferuje całkowicie (w ramach zgodności z zasadami prawa) zestandaryzowane produkty i/lub usługi, w stosunku do których stosuje te same narzędzia marketingowe na całym świecie, wytwarza swoją ofertę w lokalizacjach rozmieszczonych na świecie, a swoje posunięcia konkurencyjne koordynuje w skali globalnej. Ujęcie zagadnienia strategii globalnej zaproponowane przez Yipa jest najbardziej wyczerpujące. Uwzględnia ono aspekty podkreślane przez Houta et al. [2001], rozszerza podejście zaproponowane przez Levitta [1983] na instrumenty marketingu oraz produktu, wreszcie pozwala na zaaplikowanie ujęcia Hamela i Prahalada [1985] poprzez instrumenty uczestnictwa w rynku i posunięcia konkurencyjne.

W pracy przyjmuje się, że z globalizacja to pojęcie węższe niż internacjonalizacja. Z perspektywy przedsiębiorstwa jest to najwyższy etap umiędzynarodowienia polegający na traktowaniu świata, jako jednego rynku i prowadzenia na nim zintegrowanych i skoordynowanych działań. Niemniej jednak przyjmuje się, że przedsiębiorstwa mogą charakteryzować się różnym poziomem globalności. Poziom globalności firmy jest wypadkową działań o charakterze globalnym w obszarze uczestnictwa w rynku, produktów i usług, lokalizacji działalności, marketingu oraz posunięć konkurencji. Z perspektywy realizacji głównego celu pracy, szczególnie istotne jest zagadnienie lokalizacji działalności oraz określenie kierunku działań w tym obszarze polskich przedsiębiorstw.

1.2. Technologiczne aspekty globalizacji

Rozwój technologii znacząco wpłynął na poziom życia społeczeństwa i sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. W ciągu ostatnich 60. lat zmiany technologiczne istotnie obniżyły koszty transakcyjne związane z prowadzeniem działalności międzynarodowej (między innymi koszty transportu i komunikacji), przez co umożliwiły coraz głębszą integrację na poziomie gospodarek narodowych, branż oraz przedsiębiorstw. Gwałtowny rozwój technologii komunikacyjnej, transportowej i informatycznej wyraźnie wpłynął na ewolucję globalizacji.

W podrozdziale przedstawiono kwestie dotyczące rozwoju techniczno-technologicznego w odniesieniu do procesu globalizacji. W szczególności omówiono tendencje w rozwoju logistyki i transportu, komunikacji i technologii informatycznych oraz operacje przedsiębiorstw w zakresie działalności badawczo-rozwojowej. Wykorzystane dane statystyczne zaczerpnięto z elektronicznych baz danych organizacji międzynarodowych i przedstawiono z uwzględnieniem perspektywy gospodarki światowej oraz wybranych gospodarek narodowych lub ich grup.

1.2.1. Rozwój logistyki

Z perspektywy przedsiębiorstw szeroko rozumiany rozwój rozwiązań logistycznych przyczynił się do zaoferowania możliwości wprowadzenia innowacji w obszarze zarządzania i produkcji. W ciągu ostatnich 60. lat w gospodarce światowej miał miejsce dynamiczny postęp w zakresie dostępnej infrastruktury transportowo-logistycznej, środków transportu oraz technologii informatycznej wspierającej zarządzanie łańcuchem dostaw. Zmianom tym towarzyszyło znaczące obniżenie przeciętnych jednostkowych kosztów transportu, przy jednoczesnym skróceniu czasu niezbędnego do pokonania zadanego dystansu. W dalszej części podrozdziału omówiono sposób, w jaki zmiany szeroko rozumianych rozwiązań logistycznych przyczyniły się do wykorzystania fragmentaryzacji łańcucha wartości. W szczególności przedstawiono rozwój infrastruktury transportowo-logistycznej na świecie oraz zmiany poziomu kosztów transportu.

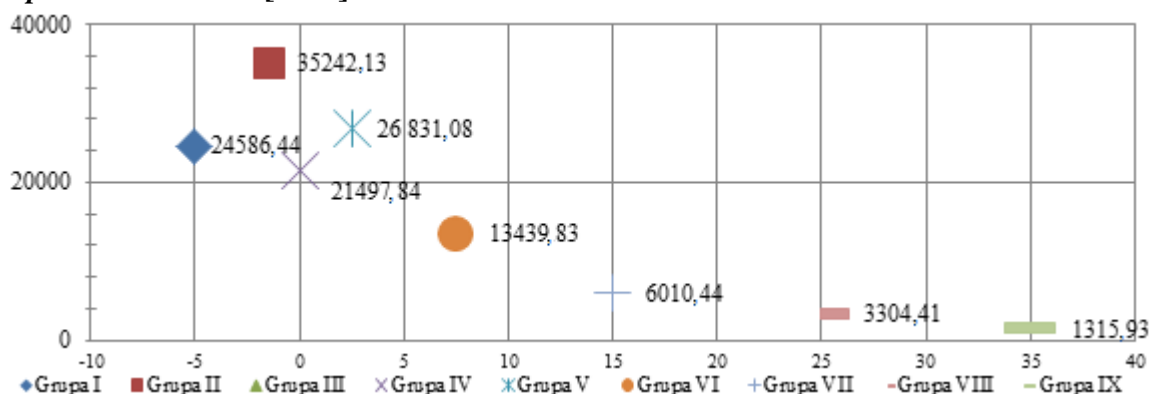
1.2.1.1. Infrastruktura transportowo-logistyczna

Na rozwój rozwiązań logistycznych wpłynęła poprawa ilości i jakości dostępnej na świecie infrastruktury transportowo-logistycznej, między innymi: portów morskich i rzecznych, lotnisk, linii kolejowych, dróg krajowych i międzynarodowych, a także tras szybkiego ruchu i autostrad. Odpowiednio rozwinięta infrastruktura pozwala na relatywne zmniejszenie odczuwalnego dystansu (pokonanie zadanego dystansu w krótszym czasie), czym przyczynia się do integracji rynków i zapewnienia łatwiejszego dostępu do tańszych i/lub cenniejszych czynników produkcji.

Dane liczbowe dotyczące infrastruktury poszczególnych krajów ze względu między innymi na szczególne uwarunkowania narodowe, problemy w prowadzeniu regularnej sprawozdawczości statystycznej są trudno dostępne. Stąd też występują ograniczone możliwości przedstawienia reprezentatywnych danych na poziomie zagregowanym (np. na poziomie świata lub grup krajów). Trudności te nasilają się zwłaszcza w krajach słabiej rozwiniętych. Za uzupełnienie danych liczbowych mogą posłużyć oceny jakościowe infrastruktury publikowane między innymi w raportach dotyczących konkurencyjności gospodarek narodowych. Wadą tego rodzaju opracowań jest relatywnie krótki okres dostępnych szeregów czasowych i opieranie ich na subiektywnych ocenach respondentów reprezentujących poszczególne gospodarki. Jednym z raportów podejmujących zagadnienie infrastruktury jest *The Global Competitiveness Report (GCR)*, badający konkurencyjność ponad 130. gospodarek. Infrastruktura w omawianych pozycjach została oceniona z perspektywy oceny jakości dróg, infrastruktury kolejowej, infrastruktury portowej, infrastruktury transportu powietrznego, dostępności prądu, a ponadto liczby linii telefonicznych i miejsc dla podróżnych na kilometr realizowanych tras. W przeprowadzonej analizie uwzględniono dane dotyczące jakości całości infrastruktury opracowane

na podstawie raportów GCR z lat 2007 i 2008 dla 133. gospodarek na świecie, gdzie za kryterium podziału gospodarek przyjęto dynamikę zmian oceny całości infrastruktury w roku poprzedzającym oraz średnie PKB *per capita* zidentyfikowanych grup¹⁹. Omawiane wyniki dotyczą krótkiego okresu. Niemniej jednak widać wyraźnie, iż kraje charakteryzujące się wysokim poziomem PKB *per capita* mają relatywnie niską dynamikę zmian jakości ogólnej infrastruktury gospodarki (Wykres 1.), przy czym jakość ogólnej infrastruktury jest w ich wypadku na bardzo wysokim poziomie (oceny oscylują w okolicach 6. i 5. punktów na 7 możliwych) (Wykres 2.).

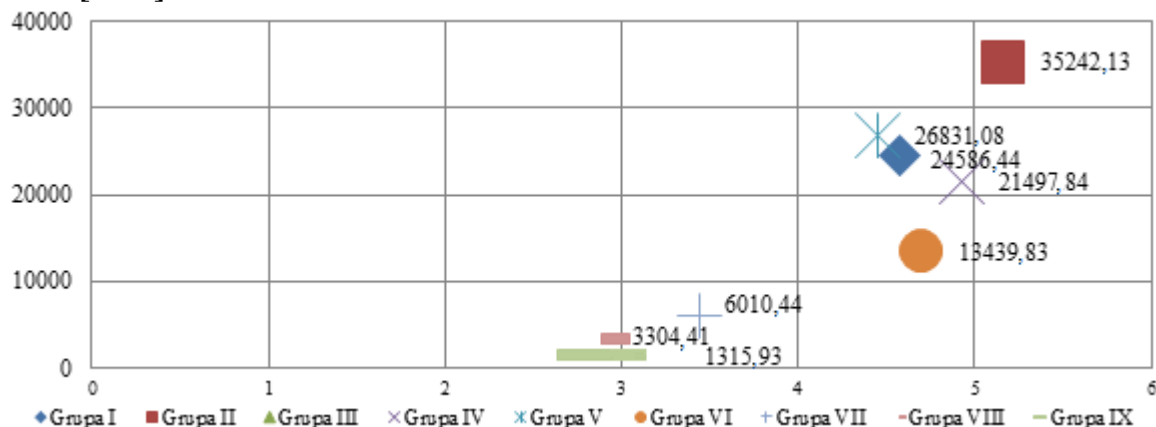
Wykres 1. Średnia dynamika zmian oceny ogólnej infrastruktury a średnie PKB *per capita* w 2007 roku [USD]*



*Średnie dotyczą średnich ważonych dla całej grupy. Wykres przedstawia dynamikę zmian oceny jakości ogólnej infrastruktury gospodarki na przestrzeni 2007 roku, wyrażoną w % oraz wielkości PKB *per capita* wyrażoną w bieżących USD dla roku 2007.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: WEF [2008, 2009] oraz elektronicznej bazy danych World Development Indicators.

Wykres 2. Średnia ocena jakości całości infrastruktury a średnie PKB *per capita* w 2007 roku [USD]*



*Średnie dotyczą średnich ważonych dla całej grupy. Wykres przedstawia średnie oceny jakości ogólnej infrastruktury gospodarki na przestrzeni 2007 roku oraz wielkości PKB *per capita* wyrażoną w bieżących USD dla roku 2007. Skala ocen wynosi od 1 do 7, gdzie 1 reprezentuje bardzo słabo rozwiniętą infrastrukturę, a 7 reprezentuje rozległą i bardzo dobrze rozwiniętą infrastrukturę.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: WEF [2008, 2009] oraz elektronicznej bazy danych World Development Indicators.

¹⁹ Szerzej zob.: Dzikowska [2012a].

Z kolei w wypadku krajów o niskim poziomie PKB *per capita* dynamika zmian oceny jakości ogólnej infrastruktury jest wyższa (Wykres 1.). Jednakże równocześnie wyjściowy poziom oceny jakości ogólnej infrastruktury jest dużo niższy (średnie dla grupy VII, VIII i IX oscylują w okolicach ocen 2,7 i 3,4) (Wykres 2.). W dłuższej perspektywie czasu wyższe tempo poprawy jakości ogólnej infrastruktury krajów charakteryzujących się relatywnie niskim poziomem PKB *per capita*, przy jednoczesnym utrzymaniu się niskiego tempa poprawy jakości ogólnej infrastruktury krajów o relatywnie wysokim poziomie PKB *per capita*, powinno doprowadzić do wyrównywania się poziomu rozwoju infrastruktury na świecie. By tak się stało, opisane powyżej kierunek i siła trendu powinny utrzymywać się przynajmniej przez kilkanaście lub kilkadziesiąt lat. W efekcie czas wymagany na dostawy danego surowca, półproduktu lub dobra finalnego zostałby ponownie znacząco skrócony.

1.2.1.2. Koszty transportu

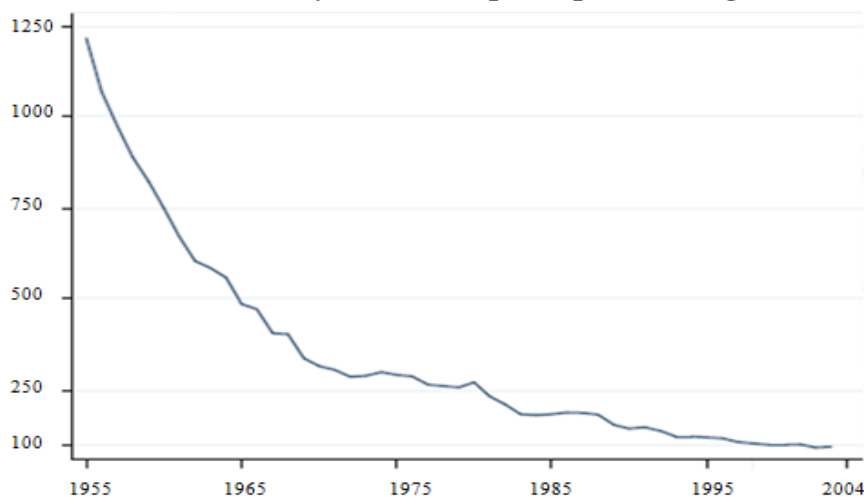
Zaawansowane rozwiązania technologiczne pozwoliły na zmniejszenie jednostkowych kosztów transportu przy zachowaniu relatywnie krótkiego czasu dostaw, mimo rosnących cen ropy naftowej i pochodnych produktów. Szczególne znaczenie dla obniżenia wymaganego czasu dostaw/relatywnych kosztów transportu miał postęp w zakresie szeroko rozumianych technologii transportowych (między innymi wprowadzenie silników odrzutowych w transporcie lotniczym, zwiększenie pojemności statków oraz wprowadzenie konteneryzacji).

Na początku lat 50. XX wieku przeciętnie tankowce posiadały zdolność ładunkową wynoszącą 16 000 ton, podczas gdy już w latach 90. XX wieku wielkość ta zwiększyła się do 100 000 ton. Ta sama technologia pozwoliła na zwiększenie możliwości przewozu towarów na jednym statku z przeciętnie mniej niż 20 000 ton w latach 60. XX wieku do 45 000 ton na początku lat 90. XX wieku [WTO 2010, s. 64]. Wprowadzenie wykorzystania kontenerów w transporcie morskim doprowadziło do wzrostu produktywności zadań związanych z załadunkiem i wyładunkiem towarów o 10-15 razy w porównaniu z klasycznymi formami transportu. Sam czas potrzebny na realizację tych działań został skrócony 5-8-krotnie.

Między innymi ze względu na te czynniki koszty długodystansowego transportu dóbr masowych istotnie się obniżyły. W latach 50. XX wieku stawki frachtowe były o 65% wyższe niż w latach 90. XX wieku, jednocześnie ilość transportowanych towarów masowych wzrosła w analizowanym okresie o 657% (z 500 mln ton do 3 977 mln ton) [WTO 2010, s. 64]. Z kolei w transporcie kolejowym konteneryzacja umożliwiła wzrost możliwości przewozowych średnio o około 20-25% [Mangra et al. 2010, s. 63]. W rezultacie koszty transportu surowców naturalnych pomiędzy latami 70. XIX wieku a 90. XX wieku zmniejszyły się o 90% [WTO 2010, s. 64].

Wykres 3. przedstawia kształtowanie się kosztów przewozu samolotem tony towaru na kilometr odległości. Koszty te na przestrzeni 50. lat zmalały kilkunastokrotnie – szczególnie wysoka dynamika zmian w latach 1955-1970 wynika ze wzrostu wykorzystania silników odrzutowych [Hummels 2007, s. 8]. Warto podkreślić, że zmiany w zakresie kierunku i dynamiki wysokości kosztów transportu lotniczego były zróżnicowane między innymi w zależności od długości pokonywanej trasy²⁰.

Wykres 3. Średni światowy koszt transportu powietrznego*



*Koszty przewozu samolotem tony towaru na kilometr odległości. Wartość indeksu dla 2000 roku =100.
Źródło: Hummels [2007, s. 26].

Ponadto na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat nowe technologie informatyczne i telekomunikacyjne (szerzej zob. podrozdział 1.2.2. pracy) pozwoliły na bardzo dokładne określenie czasu dostawy, przy zachowaniu niskiego marginesu błędów. Umożliwiło to wprowadzenie systemów zarządzania dostawami na czas (*just-in-time delivery*), co z kolei otworzyło drogę do zmniejszenia ilości zapasów i kosztów ich utrzymania. Zmniejszenie znaczenia kosztów transportu w ogóle kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa oraz coraz sprawniejsze rozwiązania logistyczno-technologiczne pozwoliły na wdrożenie globalnych łańcuchów dostaw. Wymagało to integracji działań związanych z dotarciem do klienta, kanałami dystrybucji, procesami produkcji i działalnością zakupową w sposób, który oferowałby obniżenie kosztów i/lub dostarczenie dodatkowej wartości dla klientów [Čepinskis i Masteika 2010, s. 50].

²⁰ Zgodnie z danymi podawanymi przez WTO [2008, s. 85-86], w latach 1975-2004 średni koszt krótkodystansowego transportu lotniczego (z Niemiec do Londynu, Rzymu i Paryża) wzrastał, podczas gdy średni koszt długodystansowego transportu lotniczego (z Niemiec do Nowego Yorku, Meksyku, Hong Kongu, Tokyo, Sydney i Johannesburga) spadał.

1.2.2. Rozwój technologii telekomunikacyjno-informatycznych ²¹

Rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych znacząco zmienił sposób funkcjonowania przedsiębiorstw oraz pojedynczych ludzi. Rozwój telefonii stacjonarnej, procesorów i wykorzystanie faksu ułatwiło utrzymywanie kontaktów międzynarodowych. Z kolei wynalezienie i rozwój komputerów, telefonii mobilnej oraz Internetu pozwoliły na znaczące obniżenie kosztów komunikacji i utrzymywanie stałej kontroli nad operacjami podejmowanymi w odległych częściach świata. Internet i telefonia mobilna pozwoliły na wzrost szybkości przekazywania informacji i dyfuzji wiedzy. Z perspektywy przedsiębiorstw umożliwiły one również znaczące poszerzenie dostępnych obszarów działania i puli osiągalnych kooperantów, przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów komunikacyjnych. W dalszej części podrozdziału omówiono poziom wykorzystania technologii telekomunikacyjno-informatycznych z perspektywy podmiotów gospodarczych.

Stopień wykorzystywania Internetu przez przedsiębiorstwa na świecie wzrasta. W badaniach ankietowych przeprowadzonych na zlecenie *World Economic Forum* ²² menedżerowie wiodących przedsiębiorstw na świecie zostali poproszeni o wskazanie, w jakim stopniu przedsiębiorstwa działające na terenie danych gospodarek narodowych wykorzystują Internet w działalności biznesowej, np. do oferowania i kupowania dóbr czy wchodzenia w interakcje z klientami oraz dostawcami. Odpowiedź „1” reprezentowała poziom odnoszący się do niewykorzystywania Internetu do działalności biznesowej, natomiast odpowiedź „7” reprezentowała szerokie wykorzystywanie Internetu do wspomnianych działań²³. W 2006 roku średnia deklarowanych wyników dla wszystkich analizowanych gospodarek wynosiła 3,92 [Dutta i Mia 2010, s. 339]. Z kolei w 2009 roku średni wynik dla wszystkich analizowanych przedsiębiorstw wynosił 4,57 [Dutta i Mia 2010, s. 389].

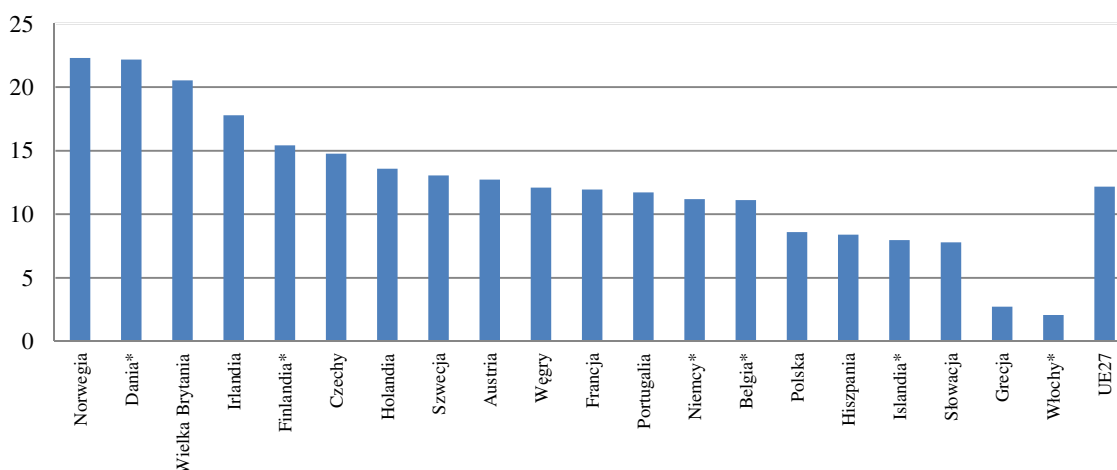
Wykres 4. przedstawia udział sprzedaży dokonywanej przez Internet w wielkości przychodów przedsiębiorstw pochodzących z wybranych gospodarek w 2008 roku. Średnia dla 27. gospodarek Unii Europejskiej wyniosła 12,2%, podczas gdy sprzedaż internetowa wśród analizowanych gospodarek miała największe znaczenie dla Norwegii i Danii (odpowiednio 22,3% i 22,2%).

²¹ Więcej na ten temat zob. np. Dzikowska [2012a].

²² Opiswane badania dotyczyły ponad 133 gospodarek.

²³ Szerzej zob. np. Dutta i Mia [2010].

Wykres 4. Udział sprzedaży dokonywanej przez Internet w przychodach przedsiębiorstw wybranych gospodarek w 2008 roku [%]*



*W wypadku Danii, Finlandii, Niemiec, Belgii, Włoch dane pochodzą z roku 2007, a dla Islandii z 2006 roku.
Źródło: OECD [2009a].

Pierwsza kość mikroprocesora została stworzona i wprowadzona na rynek przez firmę Intel w 1971 roku, komputery osobiste zostały wprowadzone na rynek przez IBM w 1981 roku, a system operacyjny Windows firmy Microsoft w 1985 [WTO 2008, s. 23]. Od tego czasu szeroko rozumiany rynek komputerowy przeżył rewolucyjny rozwój. Z perspektywy przedsiębiorstw digitalizacja oraz możliwość taniej i szybkiej międzynarodowej transmisji cyfrowych danych umożliwiły wykonywanie coraz większej liczby czynności w oddalonych od siebie lokalizacjach, zarówno w odniesieniu do produktów, jak i usług. Ponadto rozbudowany wachlarz dostępnego na świecie oprogramowania (zwłaszcza systemy ERP) pozwala na zbieranie coraz większej liczby parametrów, dotyczących procesów wytwarzania/dostarczania dóbr i usług lub samych klientów. Jednocześnie zachowywany jest wysoki poziom poprawności danych. W związku z tym zwiększa się również liczba możliwych do kontroli parametrów i narzędzi, wspierających efektywność funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych. Dzięki coraz większym możliwościom operacyjnym komputerów i rozwojowi ich zdolności magazynujących, dane te mogą być przechowywane w firmach przez wiele lat, bez ponoszenia kosztów związanych z utrzymaniem dużych powierzchni wymaganych przez tradycyjne archiwa.

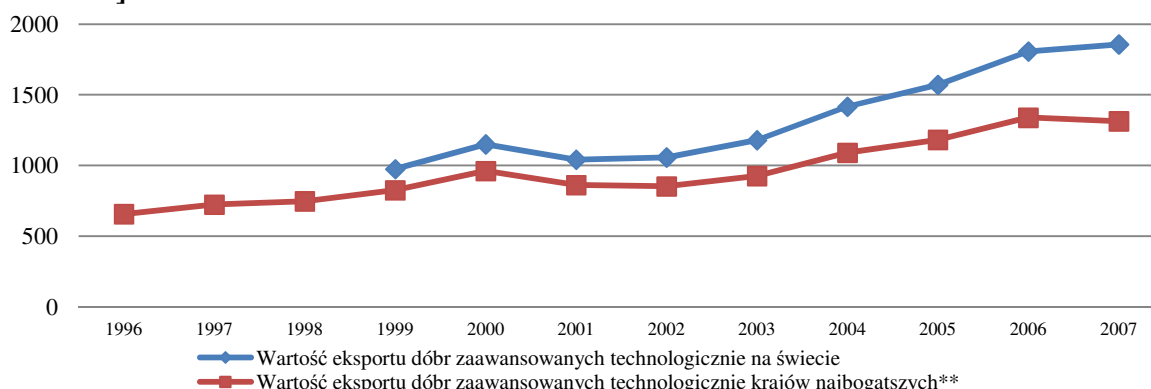
1.2.3. Rozwój innowacji technologicznych

W długim okresie standard życia ludzi i produktywność przedsiębiorstw może być poprawiona jedynie dzięki innowacjom technologicznym [WEF 2010, s. 8]. Głównym źródłem dochodu i bogactwa materialnego mieszkańców są te aktywności ekonomiczne, które wywołują czy produkują zmiany jakościowe w gospodarce, czyli innowacje i umiejętności ludzi [Gomułka 2010, s. 42]. Innowacyjność jest szczególnie ważna dla gospodarek i przedsiębiorstw, w których dotychczasowy stan wiedzy i rozwoju

technologicznego nie pozwala na dalsze poprawianie wyników ekonomicznych. Podmioty funkcjonujące na wspomnianych rynkach, by utrzymać swoją przewagę konkurencyjną, muszą stale rozwijać nowoczesne produkty i procesy [WEF 2010, s.8]. Gospodarki słabiej rozwinięte, w tym samym czasie często korzystają w tym zakresie z osiągnięć krajów silniej rozwiniętych. Kupując, naśladowując lub imitując wprowadzone tam technologie i rozwiązania, poprawiają własną efektywność, ponosząc mniejsze nakłady na działalność badawczą.

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat wzrasta tempo wprowadzania innowacyjnych produktów i rozwiązań. Zgodnie z danymi *World Intellectual Property Organization*, w 1985 roku na świecie wydano 394 645 patentów, podczas gdy w 2008 roku wydano ich niemal 2 razy tyle (777 556 patentów) [WIPO 2010]. Ponadto od roku 2000 wzrasta wartość globalnego eksportu dóbr zaawansowanych technologicznie, przy czym w procesie jego generowania zmniejsza się rola najbogatszych krajów (Wykres 5.). Wzrost znaczenia krajów biedniejszych w eksporcie dóbr zaawansowanych technologicznie jest konsekwencją między innymi postępującej delokalizacji [OECD 2007a, s. 18].

Wykres 5. Wartość eksportu dóbr zaawansowanych technologicznie w latach 1996-2007 [mld USD]*



* Wartości wyrażone w mld bieżących USD.

** Do grupy krajów najbogatszych zakwalifikowano gospodarki, których wysokość dochodu narodowego brutto *per capita* w 2009 roku była równa lub większa 12 196 USD.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie elektronicznej bazy danych *World Development Indicators* (dostęp: styczeń 2011).

W dalszej części podrozdziału bardziej szczegółowo omówiono międzynarodową działalność badawczo-rozwojową przedsiębiorstw. Przedstawiono ją między innymi z perspektywy poziomu wykorzystania badań własnych, nakładów na operacje badawczo-rozwojowe i regionów, w których są one prowadzone.

W wypadku wielu produktów (zwłaszcza dóbr zaawansowanych technologicznie) skróceniu uległa długość cyklu życia. W związku z tym skrócił się również okres, w którym przedsiębiorstwa mogą oczekiwać zwrotu kosztów poniesionych na rozwój i wprowadzenie na rynek określonych dóbr, przy jednoczesnym zwiększeniu wielkości nakładów kapitałowych koniecznych do wytworzenia nowych produktów. Przedsiębiorstwa stoją przed

możliwością inwestycji w badania i rozwój oraz stworzenia własnych unikalnych produktów i procesów lub zakupu licencji na wykorzystanie obcych technologii.

W badaniach przeprowadzonych przez WEF ²⁴ przedstawiciele wiodących przedsiębiorstw zostali poproszeni o wskazanie, w jaki sposób firmy działające w ich kraju pozyskują technologię. Odpowiedź „1” reprezentowała uzyskiwanie technologii wyłącznie z zakupionych licencji lub imitacji firm zagranicznych, natomiast odpowiedź „7” oznaczała przeprowadzanie formalnych badań i wprowadzanie własnych produktów i procesów. W 2006 roku średnia wszystkich analizowanych 122. gospodarek wynosiła 3,50, przy czym najwyższy wynik w grupie był uzyskany przez gospodarkę niemiecką – 6,12, a najniższy przez Albanie – 1,9 [Dutta i Mia 2007, s. 336]. Natomiast w 2009 roku średnia odpowiedzi dla analizowanych 133. gospodarek wynosiła 3,23, najwyższy wynik w grupie został osiągnięty przez Japonię – 5,89, a najniższy przez Libię – 2,12 [Dutta i Mia 2010, s. 388]. Wskazuje to na fakt, iż w ostatnim czasie przedsiębiorstwa w nieco mniejszym stopniu koncentrowały się na badaniach w ramach własnej działalności, a w większym stopniu korzystały z licencji firm zewnętrznych. Niewątpliwie miał na to wpływ kryzys ekonomiczny.

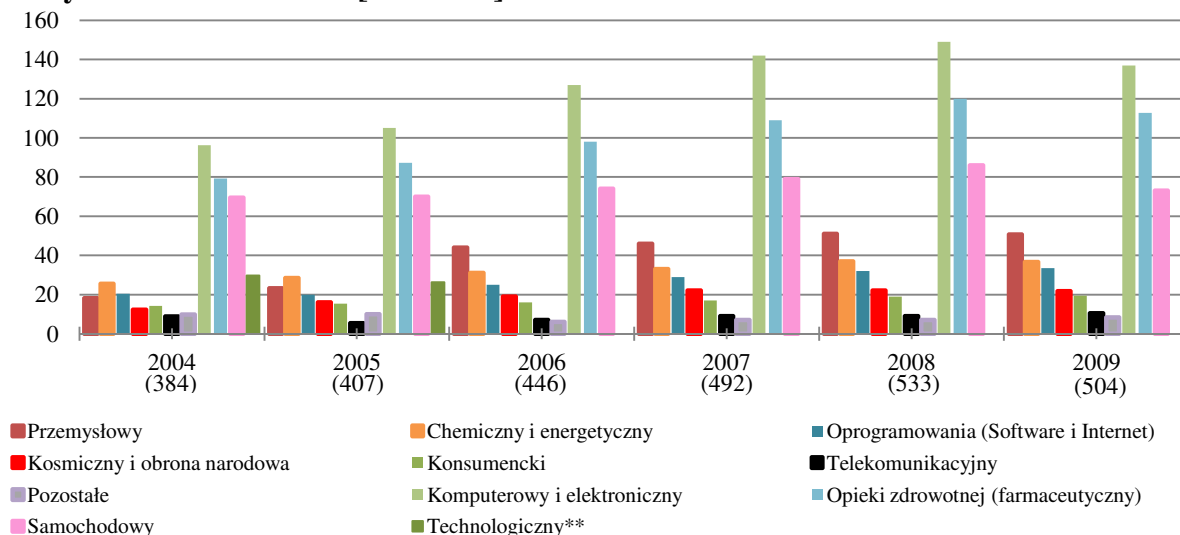
Badania przeprowadzane przez firmę *Booz & Company* [Jaruzelski i Dehoff 2010] wśród 1 000 przedsiębiorstw dokonujących największych nakładów na działalność badawczo-rozwojową na świecie wskazują, iż w 2009 roku po raz pierwszy od ponad 10. lat łączna wielkość wydatków na B+R została zmniejszona²⁵ [Jaruzelski i Dehoff 2010, s. 1]. Zmiany te były konsekwencją między innymi wystąpienia kryzysu ekonomicznego i zmniejszenia wielkości przychodów osiągniętych przez przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, iż roczne tempo zmniejszenia wielkości nakładów na badania i rozwój w 2009 roku (-3,5%) było prawie 3 razy mniejsze niż tempo spadku osiągniętych przychodów (-11%). W związku z tym, mimo iż nominalne wielkości kapitału przeznaczanego na działalność badawczą uległy zmniejszeniu, wskaźnik intensywności B+R przedsiębiorstw, wyrażony stosunkiem wydatków na badania i rozwój oraz wielkości przychodów, w niewielkim stopniu się podwyższył (z 3,5% w 2008 roku do 3,8% w 2009 roku) [Jaruzelski i Dehoff 2010, s. 7]. Dodatkowo w analizowanych przedsiębiorstwach silniejsza redukcja dotknęła kosztów administracyjnych (-5,4%) oraz wydatków kapitałowych (-17,5%). Wskazuje to, iż przedsiębiorstwa dostrzegają wagę innowacji i nie zaniedbują tego obszaru swoich operacji nawet w czasie kryzysu. Należy również podkreślić, iż dynamika i kierunek zmian dotyczących wielkości opisywanych inwestycji były zróżnicowane w zależności od sektora,

²⁴ Szerzej zob. np. Dutta i Mia [2010].

²⁵ Łączna suma pieniędzy wydanych na opisywaną działalność przez wszystkie analizowane przedsiębiorstwa w 2009 roku wyniosła 503 mld USD i była o 3,5% niższa w porównaniu do inwestycji z 2008 roku (w 2008 suma nakładów wynosiła 521 mld USD) [Jaruzelski i Dehoff 2010, s. 1].

w którym operowały analizowane przedsiębiorstwa i rynków geograficznych, na których była prowadzona działalność badawcza. Wykres 6. przedstawia wielkości nakładów na B+R przedsiębiorstw w latach 2004-2009, z uwzględnieniem podziału na sektory, w których prowadzone były badania.

Wykres 6. Wielkość nakładów przedsiębiorstw na B+R z uwzględnieniem podziału na sektory w latach 2004-2009 [mld USD]*



*Dane dotyczą 1000 przedsiębiorstw ponoszących największe na świecie wydatki w zakresie działalności badawczo-rozwojowej.

** Sektor technologiczny uwzględniono w badaniach jedynie w latach 2004-2005.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jaruzelski, Dehoff i Bordia [2005; 2006], Jaruzelski i Dehoff [2007; 2008; 2009; 2010].

Prawie we wszystkich analizowanych sektorach w latach 2004-2008 nastąpił wzrost nakładów przedsiębiorstw na działalność badawczo-rozwojową. Największe wydatki w obszarze badań i rozwoju na przestrzeni lat 2004-2009 ponoszone były przez przedsiębiorstwa działające w sektorze komputerowym i elektronicznym, opieki zdrowotnej (farmaceutycznym) i samochodowym. Jednocześnie są to sektory, które w największym stopniu odczuły skutki kryzysu ekonomicznego (ich dynamika zmniejszenia nakładów na B+R w 2009 roku wynosiła odpowiednio -8,12%, -6%, -15%).

Uwzględniając wartości ponoszonych nakładów w latach 2004-2009 z podziałem na regiony geograficzne, największy zakres działalności badawczo-rozwojowej był realizowany w Ameryce Północnej, Europie i Japonii. Jednocześnie na przestrzeni analizowanego okresu udział Ameryki Północnej i Japonii w całości wydatków ponoszonych na B+R ulegał systematycznemu zmniejszeniu, jednakże w niewielkim zakresie. Z kolei udział Europy, Chin i Indii oraz reszty świata w analizowanym okresie wzrastał, przy czym dynamika wzrostu w wypadku Europy jest dużo niższa niż w pozostałych dwóch regionach. Chiny i Indie oraz reszta świata to jedyne regiony, w których w 2009 roku zanotowano wzrost inwestycji w badania i rozwój (dla Chin i Indii wynosił on 41,8%).

Warto podkreślić, iż dane dotyczące wielkości dokonywanych przez przedsiębiorstwa inwestycji w działalność badawczo-rozwojową obrazują raczej uwagę przedsiębiorstw przywiązywaną do analizowanego obszaru i ich determinację w poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań niż ich realną innowacyjność²⁶.

Aktywność przedsiębiorstw związana z badaniami i rozwojem jest z reguły mniej umiędzynarodowiona niż ich działalność produkcyjna. Niemniej jednak internacjonalizacja obszaru B+R od lat 90. XX wieku przybiera na sile. Przedsiębiorstwa decydują się na zlokalizowanie działalności badawczo-rozwojowej ze względu na np. dostęp do nowych technologii, niższe koszty realizacji zadań, lepszy dostęp do lokalnych rynków [OECD 2009a, s. 122]. Badania wskazują, że jeśli obszar działalności badawczo-rozwojowej jest nastawiony na dostosowanie produktów do lokalnych potrzeb, to jest on blisko połączony z innymi działaniami o charakterze produkcyjnym i z reguły ma ograniczony zakres niezależności. Z kolei w wypadku, gdy działalność działu badań zmierza do rozwoju nowych technologii istotnych dla wszystkich rynków danego przedsiębiorstwa, jest on silniej powiązany z nadrzędną jednostką inwestora (najczęściej spółką matką) [OECD 2005a, s. 25].

W ujęciu światowym widoczny jest wzrost umiędzynarodowienia działalności badawczo-rozwojowej [OECD 2007b]. Jednakże rola odgrywana przez kapitał zagraniczny w finansowaniu tego obszaru aktywności przedsiębiorstw jest zróżnicowana dla poszczególnych gospodarek narodowych. W 2006 roku w krajach należących do Unii Europejskiej (w 27. gospodarkach narodowych) kapitał zagraniczny finansował średnio około 10% wszystkich inwestycji przedsiębiorstw w badania i rozwój. W wypadku Austrii, Kanady, Węgier, Holandii, Słowacji i Wielkiej Brytanii poziom ten wynosił co najmniej 15%, a w Chile, Izraelu, Korei, Japonii i Turcji mniej niż 1% [OECD 2009a]. Kapitał zagraniczny pochodzący z zagranicznych przedsiębiorstw może przyjmować formę inwestycji w działalność własnych oddziałów zagranicznych, spółek powiązanych niekapitałowo z inwestorem (umowy kooperacyjne, alianse) lub zewnętrznych firm niezależnych (umowy na poddostawy) [OECD 2007b, s. 6-9]. Wzrost znaczenia inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej oznacza, iż międzynarodowa delokalizacja łańcucha wartości obejmuje coraz większą liczbę realizowanych modułów. Przedsiębiorstwa decydują się na przenoszenie nie tylko prostych i powtarzalnych modułów produkcyjnych, ale również złożonych i kreatywnych zadań nastawionych na kreowanie innowacyjnych rozwiązań.

²⁶ Nie znaleziono statystycznie istotnej zależności pomiędzy wynikami finansowymi a wydatkami na B+R, wyrażonymi zarówno jako wartości nominalne, jak i jako udział uzyskiwanych przychodów [Jaruzelski i Dehoff 2010, s. 1].

1.3. Polityczne i prawne aspekty globalizacji

W I połowie XX wieku drastycznie zmniejszyła się swoboda przepływów ludzkich, rzeczowych i finansowych pomiędzy gospodarkami narodowymi. Po I wojnie światowej i wystąpieniu Wielkiego Kryzysu w latach 30. XX wieku rządy wielu krajów dążyły do zapewnienia bezpieczeństwa obywatelom i przedsiębiorstwom działającym w ramach gospodarek narodowych, wprowadzając istotne ograniczenia w przepływie ludności i dóbr. Po II wojnie światowej powołano szereg organizacji międzynarodowych, które miały czuwać nad stabilnością sytuacji politycznej i gospodarczej na świecie lub stać na straży interesów swych państw członkowskich. Wzrost liczby aktywnych międzynarodowych organizacji o zasięgu globalnym rozpoczął się w latach 40. XX wieku. Z jednej strony wynikało to bezpośrednio z możliwości oferowanych przez postęp technologiczny – możliwości komunikacji za pomocą linii telegraficznych i telefonicznych oraz fal radiowych, skrócenia czasu dalekich podróży itp. Z drugiej strony było to związane z zagrożeniami będącymi konsekwencją postępu technologicznego (między innymi zwiększenia zasięgu rażenia współczesnych broni, ale również możliwości celowego podjęcia niekorzystnych działań o szerokim zasięgu i charakterze gospodarczo-finansowym) oraz wynikającą z tego koniecznością koordynacji operacji w skali ponadnarodowej. Nie bez znaczenia pozostawały również zmiany na ówczesnej arenie politycznej (powstanie krajów o gospodarczej i zbrojeniowej sile supermocarstw). Na przestrzeni lat wzrastała liczba kwestii o dużym znaczeniu regionalnym i globalnym, a wraz z nimi rosła liczba funkcjonujących organizacji międzynarodowych.

Współcześnie praktycznie wszystkie najważniejsze organizacje międzynarodowe działają w skali globalnej (odgrywają istotną w skali światowej rolę w określonych obszarach). Różnice dotyczą raczej obszarów ich oddziaływania, celów, które są przez te instytucje realizowane oraz obszarów, z których pochodzą kraje członkowskie. W dalszej części podrozdziału omówiono historię wybranych organizacji, ich zasięg działania, podstawowe cele funkcjonowania oraz ich znaczenie dla procesu globalizacji oraz delokalizacji modułów łańcucha wartości. W podrozdziale uwzględniono podział na podmioty globalne i regionalne, przy czym kryterium tego podziału nie jest skala ich oddziaływania, a obszar, z którego pochodzą kraje członkowskie.

1.3.1. Globalne organizacje międzynarodowe

Na początku XXI wieku największe znaczenie wśród organizacji międzynarodowych o globalnym zasięgu działania mają: Organizacja Narodów Zjednoczonych, Światowa Organizacja Handlu, Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Przyjmując najszerszą perspektywę, głównym celem wymienionych organizacji jest zapewnienie stabilności na świecie (zarówno w ujęciu ekonomicznym, jak i politycznym), podnoszenie

standardu życia ludności oraz koordynacja podejmowanych działań w skali globalnej. Ponadto wszystkie wspomniane podmioty zostały powołane do życia w latach 40. XX wieku z inicjatywy wiodących/najsilniejszych państw, niemniej jednak statutowo mają one za zadanie chronić interesy również słabszych państw członkowskich. Na przestrzeni ostatnich 70. lat zakres podejmowanych przez wymienione organizacje działań i inicjatyw ulegał znaczącym zmianom.

W październiku 1945 roku do życia powołana została Organizacja Narodów Zjednoczonych (*United Nations*, UN). W pierwotnym założeniu celem UN było utrzymanie międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa, rozwijanie współpracy pomiędzy krajami członkowskimi, a także poprawianie standardów życia i przestrzegania praw człowieka na świecie. Na przestrzeni lat do Organizacji Narodów Zjednoczonych przystępowały nowe kraje członkowskie, a zakres podejmowanych przez nią zagadnień ulegał rozszerzeniu. Wraz z pojawianiem się nowych kwestii o istotnym znaczeniu dla świata, rozwijały się również jej struktury w ramach specjalistycznych agencji, funduszy i programów. Poza celami podstawowymi (zapewnieniem pokoju, zapobieganiem konfliktom oraz udzielaniem pomocy humanitarnej) UN realizuje również kampanie dotyczące zrównoważonego rozwoju gospodarczego, ochrony środowiska, opieki nad uchodźcami, zwalczania terroryzmu, promocji demokracji, przestrzegania praw człowieka i równości płci, ochrony zdrowia, rozwoju produkcji żywności etc. Dodatkowo w ramach struktur organizacyjnych UN wydzielono specjalistyczne agencje, wśród których znajdują się między innymi: Światowa Organizacja Zdrowia (*World Health Organization*, WHO), Światowa Organizacja Pracy (*International Labour Organization*, ILO), Światowa Organizacja Turystyczna (*World Tourism Organization*, UNWTO), Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej (*International Atomic Energy Agency*, IAEA) i wiele innych.

Idea utworzenia Międzynarodowego Funduszu Walutowego (*International Monetary Fund*, IMF) oraz Międzynarodowego Banku Odbudowy i Rozwoju (*International Bank for Reconstruction and Development*, IBRD) powstała w 1944 roku na konferencji w Bretton Woods, w USA. Obie instytucje funkcjonują jako specjalistyczne agencje Organizacji Narodów Zjednoczonych. Celem pierwotnie przyświecającym działalności IRDB było wspieranie odbudowy i rozwoju w krajach uczestniczących w II wojnie światowej. Na przestrzeni lat zakres operacji realizowany przez omawianą organizację był stopniowo rozwijany, a IBRD przekształcił się w grupę 5. ściśle ze sobą współpracujących organizacji: Bank Światowy (*World Bank*, WB), Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju (*International Development Association*, IDA), Międzynarodową Korporację Finansową (*International Finance Corporation*, IFC), Agencję Wielostronnych Gwarancji Inwestycyjnych (*Multilateral Investment Guarantee Agency*, MIGA) oraz Międzynarodowe

Centrum Rozstrzygania Sporów Inwestycyjnych (*International Centre for the Settlement of Investment Disputes*, ICSID)²⁷. Te zmiany strukturalne organizacji odzwierciedlają zmiany zachodzące w gospodarkach narodowych krajów członkowskich i gospodarce światowej. Celem aktualnie przyświecającym działaniom podejmowanym przez Grupę Banku Światowego jest zapewnienie stabilnego i zrównoważonego rozwoju krajów najbiedniejszych, a w konsekwencji redukcja biedy poprzez inwestycje i rozprzestrzenianie nowoczesnych technologii oraz zapewnienie warunków rozwoju dla krajów średnio rozwiniętych. Jednocześnie realizując opisany cel, organizacje te ułatwiają zagranicznym podmiotom rozszerzenie działalności na nowe kraje, i to zarówno w ujęciu handlowym, jak i produkcyjnym. W 2010 roku Bank Światowy zrzeszał 187 krajów członkowskich. W ogólnym ujęciu zadaniem Grupy Banku Światowego jest redukcja biedy poprzez włączenie krajów do procesu zrównoważonej globalizacji [<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,contentMDK:20653660~menuPK:72312~pagePK:51123644~piPK:329829~theSitePK:29708,00.html>].

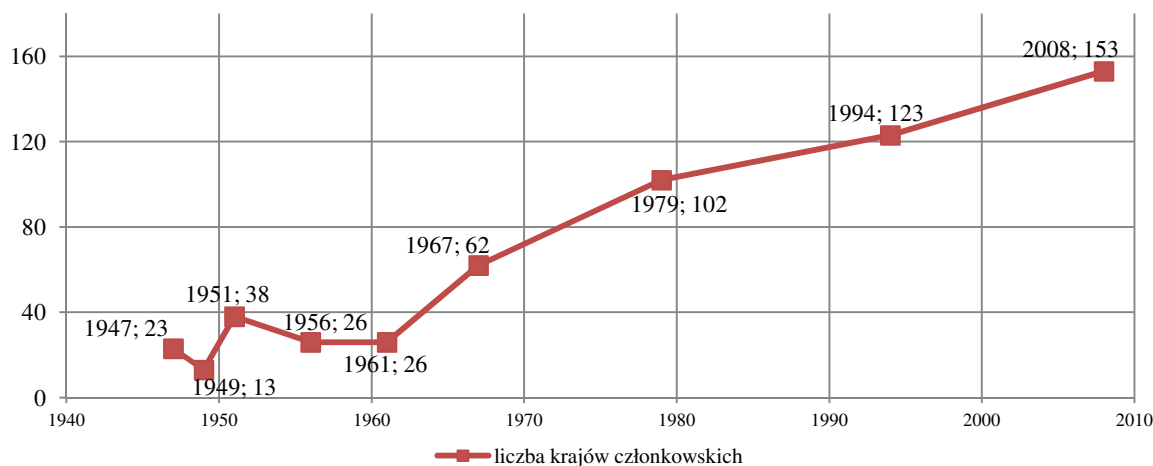
W latach 30. XX wieku wiele krajów, podejmujących próby ratowania gospodarek narodowych przed pogłębiającym się kryzysem, zdecydowało się na dewaluację walut krajowych i jednocześnie wzmocnienie barier wobec importu z zagranicy. Ograniczono również prawa obywateli do obrotu walutami zagranicznymi. W rezultacie wartość światowego handlu w latach 1929-1933 spadła ponad 3-krotnie [Kindleberger 1986]. Ideą przyświecającą powołaniu Międzynarodowego Funduszu Walutowego było zapobieganie wprowadzaniu podobnych polityk przez poszczególne gospodarki narodowe w przyszłości. Do ówczesnych głównych celów IMF można zaliczyć stabilizację kursów walut, eliminację restrykcji dotyczących wymiany walut oraz poprawę systemu płatności międzynarodowych. Działania te miały wspierać rozwój handlu międzynarodowego na świecie. W latach 1945-1971 kraje członkowskie IMF uczestniczyły w systemie Bretton Woods²⁸. W 1973 roku kursy wymiany walut krajów członkowskich Międzynarodowego Funduszu Walutowego zostały uwolnione, a IMF skoncentrował swoje działania na udzielaniu pomocy gospodarkom stojącym w obliczu dużego deficytu w rachunku bieżącym oraz wysokiej inflacji, spowodowanych silnym wzrostem cen ropy naftowej. Ponadto IMF oferował korzystne kredyty dla krajów najbiedniejszych, dążąc do wyrównywania i podwyższenia warunków oraz standardu życia na świecie. W długiej perspektywie IMF przyjął za główny cel likwidowanie finansowych nierównowag, a także zapobieganie występowaniu kryzysów finansowych i zadłużeniowych poprzez wdrażanie oraz wspieranie koniecznych reform i koordynację globalnych działań.

²⁷ Wymienione organizacje tworzą Grupę Banku Światowego.

²⁸ Przyjmowały sztywny kurs walutowy wyrażony w USD, a w wypadku USA w złocie.

W 1946 roku rozpoczęły się również działania związane z GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), protoplasty Światowej Organizacji Handlu (*World Trade Organization*, WTO, oficjalnie utworzonej w 1995 roku). Od początku swojego istnienia GATT, a później WTO koncentrowało swoje działania na liberalizacji handlu międzynarodowego. Zadanie to było realizowane przez organizację międzynarodowych negocjacji, koordynację prac nad przygotowaniem umów handlowych oraz rozstrzygnięcie sporów dotyczących wspomnianych umów. Państwa ratyfikujące umowy handlowe GATT lub WTO zobowiązują się do prowadzenia polityki handlowej zgodnej z ustalonymi w nich zasadami wobec wszystkich pozostałych członków WTO. W 1947 roku do GATT przystąpiły 23 kraje, w 2008 roku w skład WTO wchodziły już 153 kraje członkowskie, a dodatkowo 30 krajów oczekiwało na rozpoczęcie negocjacji dotyczących przystąpienia do tej organizacji. Wykres 7. przedstawia wzrost liczby krajów członkowskich GATT, a następnie WTO w latach 1947-2008. Dane przedstawione na Wykresie 7. wskazują, iż w początkowych latach funkcjonowania GATT do potrzeby i idei jego działania przekonanych było niewiele krajów. Dopiero w latach 60. i 70. liczba krajów członkowskich zaczęła sukcesywnie rosnąć, wskazując, że gospodarki narodowe zaczęły dostrzegać szanse wynikające z liberalizacji handlu międzynarodowego. Niewątpliwie lobbowały za tym przedsiębiorstwa, które w coraz większym stopniu angażowały się w działalność na rynkach zagranicznych.

Wykres 7. Liczba członków GATT/WTO w latach 1947-2008



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z: www.wto.org (dostęp: marzec 2011).

Wraz z rozwojem handlu na przestrzeni lat zmieniał się także zakres przedmiotowy ratyfikowanych umów handlowych – początkowo dotyczył on tylko handlu dobrami, ale z czasem również handlu usługami i własnościami intelektualnymi. W związku z tym zwiększało się również bezpieczeństwo prowadzenia przez przedsiębiorstwa handlu międzynarodowego. Ponadto obowiązujące warunki handlowe ulegały ujednoczeniu

i stawały się bardziej przejrzyste. W 2009 roku eksport towarowy krajów członkowskich WTO stanowił 94,5% zagregowanej wielkości globalnej [WTO 2010].

Kolejną organizacją zrzeszającą kraje z całego świata, choć o mniejszej skali działania, jest Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD). Została ona powołana do życia w 1961 roku, jako następczyni Organizacji Europejskiej Współpracy Gospodarczej (*Organisation for European Economic Cooperation*, OEEC). Podstawowym zadaniem OECD jest koordynacja polityki społeczno-ekonomicznej krajów członkowskich. Polityka ta ma być nastawiona na osiągnięcie jak najlepszych wyników ekonomicznych krajów członkowskich (możliwie najwyższy wzrost gospodarczy, zatrudnienia i standardów życia) przy zachowaniu stabilizacji finansowej, promowanie rozwoju handlu światowego opartego na współpracy wielostronnej oraz współdziałanie na rzecz równomiernego rozwoju gospodarczego w krajach członkowskich i krajach rozwijających się. Mimo iż w 2011 roku w skład OECD wchodziły jedynie 34 gospodarki, w 2006 roku ich łączny eksport towarów i usług reprezentował ponad 60% wartości tej wielkości dla całego świata [OECD 2009b]. Ponadto OECD ściśle współpracuje z niektórymi gospodarkami wschodzącymi (Rosją, Brazylią, Chinami, Indiami, Indonezją i Republiką Południowej Afryki), które w przyszłości mogą stać się krajami członkowskimi tej organizacji. Omawiana instytucja wywiera wpływ na inne organizacje międzynarodowe, korporacje ponadnarodowe czy banki, stąd też zakres jej oddziaływania wykracza poza obszar krajów członkowskich. OECD stoi na straży interesów inwestorów podejmujących działania w zagranicznych krajach członkowskich (nie mogą oni być traktowani gorzej niż inwestorzy lokalni) i promuje liberalizację handlu. Ponieważ jedną z zasad obowiązujących kraje członkowskie OECD jest zasada niewprowadzania nowych ograniczeń (*stand still*), dalszy rozwój liberalizacji jest możliwy tylko w jednym kierunku – jego zwiększania. Docelowym zamierzeniem OECD jest odgrywanie większej roli w sterowaniu procesami globalizacji.

Nie ulega wątpliwości, iż wiodące znaczenie w przedstawionych powyżej organizacjach mają najsilniejsze gospodarki światowe. W większości wypadków, to właśnie z tych gospodarek wychodziła idea stworzenia ponadnarodowych podmiotów i koordynacji działań w skali światowej. Ponadto wspomniane instytucje są w głównej mierze finansowane przez kraje najbogatsze. Stąd też decydujące zdanie w najistotniejszych kwestiach, dotyczących podejmowanych przez międzynarodowe organizacje kroków, mają najsilniejsze i najbogatsze gospodarki oraz ich stronnicy. Reprezentanci wspomnianych państw deklarują stanie na straży interesów krajów najbiedniejszych, niemniej jednak przeciwnicy globalizacji

lub formy, jaką aktualnie ona przyjęła, zarzucają, iż działania opisanych organizacji często pogarszają sytuację państw najbiedniejszych i chronią najbogatsze narody²⁹.

Przedstawione powyżej organizacje od początku swojego istnienia mają za zadanie zapewniać stabilność na świecie, podnosić standardy życia i wspierać koordynację podejmowanych działań w ujęciu światowym. Z perspektywy przedsiębiorstw zapewnienie stabilizacji zarówno w ujęciu politycznym oraz społecznym, jak i finansowym oraz handlowym, jest niezmiernie ważne – przekłada się ono bowiem na bezpieczeństwo prowadzonych interesów. Ponadto działania podejmowane przez kraje zrzeszone we wspomnianych instytucjach ułatwiły i obniżyły koszty związane z prowadzeniem działalności w skali ponadnarodowej. W związku z tym wspomniane organizacje są bezpośrednio odpowiedzialne za umożliwienie i ułatwienie podnoszenia poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Innym rodzajem międzynarodowej organizacji o globalnym zasięgu jest Organizacja Krajów Eksportujących Ropę Naftową (*Organization of Petroleum Exporting Countries*, OPEC), która została utworzona w 1960 roku przez 5 krajów (Iran, Irak, Kuwejt, Arabię Saudyjską i Wenezuelę). Aktualnie organizacja ta zrzesza 12 krajów członkowskich produkujących i eksportujących znaczne ilości ropy naftowej w ujęciu światowym. Głównym celem krajów zrzeszonych w OPEC jest koordynacja i unifikacja polityk oraz działań krajów członkowskich, dotyczących wydobycia i sprzedaży ropy naftowej. Ponadto państwa te deklarują zabezpieczenie uczciwej i stabilnej ceny ropy naftowej, efektywne, opłacalne i regularne dostawy, a także odpowiedni poziom stopy zwrotu z kapitału zainwestowanego w przemysł naftowy [http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/23.htm]. W rzeczywistości zrzeszone w tej instytucji państwa są w stanie lepiej strzec swoich interesów, podejmując wspólne, skoordynowane w skali światowej kroki. OPEC jest międzypaństwowym kartelem kontrolującym światowe wydobycie ropy naftowej, poziom jej cen i opłat eksploatacyjnych. Ze względu na kluczowe znaczenie ropy naftowej dla bieżącej działalności i rozwoju współczesnych gospodarek, wpływ wywierany przez Organizację Krajów Eksportujących Ropę Naftową na gospodarki narodowe i gospodarkę światową jest olbrzymi.

1.3.2. Regionalne organizacje międzynarodowe

Oprócz organizacji zrzeszających państwa z całego globu, w ciągu ostatnich 70. lat powstało wiele organizacji skupiających kraje z określonych regionów świata. Ich głównym zadaniem jest chronienie szeroko rozumianych interesów krajów członkowskich i koordynacja wspólnie podejmowanych działań. Do takich organizacji można zaliczyć: Organizację Paktu Północnoatlantyckiego (*North Atlantic Treaty Organization*, NATO) instytucję o charakterze militarno-politycznym zrzeszającą kraje północno-amerykańskie

²⁹ Szerzej zob. np. Van der Westhuizen [2009].

i europejskie; Organizację Arabskich Krajów Eksportujących Ropę Naftową (*Organization of Arab Petroleum Exporting Countries, OAPEC*) – regionalny odpowiednik OPEC zrzeszający kraje arabskie będące istotnymi producentami i eksporterami ropy naftowej; Unię Europejską (*European Union, EU*), Północnoamerykański Układ Wolnego Handlu (*North American Free Trade Agreement, NAFTA*) – strefa wolnego handlu pomiędzy USA, Kanadą oraz Meksykiem; Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej (*Association of South East Asian Nations, ASEAN*) – organizacja polityczno-gospodarcza; Wspólny Rynek Południa (*Mercado Comun del Cono Sur, MERCOSUR*) – organizacja gospodarcza zrzeszająca kraje Ameryki Południowej; Grupa Krajów Afryki, Karaibów i Regionu Pacyfiku (*African, Caribbean and Pacific Group, ACP*) – organizacja zrzeszająca kraje z regionu współpracujące z EU; System Ekonomiczny Ameryki Łacińskiej i Karaibów (*Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, SELA*).

Unia Europejska to unia gospodarcza zrzeszająca na początku 2011 roku 27 gospodarek narodowych³⁰. Jest ona przykładem szczególnie zaawansowanej i intensywnej formy integracji gospodarczo-politycznej, ponieważ kraje członkowskie zrzekły się na jej rzecz części swojej suwerenności. Podstawowym zadaniem EU jest zwiększenie konkurencyjności krajów członkowskich poprzez wspólne, skoordynowane działania, wzrost efektywności funkcjonowania gospodarek narodowych oraz rozwój i wzrost standardu życia obywateli. Na skutek realizacji poszczególnych zadań nastąpił wzrost intensywności wymiany handlowej oraz gospodarczej współpracy międzynarodowej pomiędzy członkami omawianej organizacji, liberalizacja przepływów towarowych, kapitałowych i ludzkich, harmonizacja narodowych polityk gospodarczych, a w wypadku niektórych krajów członkowskich również stworzenie jednolitego obszaru walutowego.

W 2009 roku PKB samej strefy euro stanowił 15,2% światowego PKB, co pod względem wysokości PKB plasowało strefę euro na drugim miejscu na świecie, zaraz po USA. Z kolei biorąc pod uwagę udział krajów tworzących strefę euro w handlu międzynarodowym, kraje unii walutowej były niekwestionowanym liderem z 28,7% udziałów w światowym eksporcie, przy uwzględnieniu wymiany pomiędzy krajami obszaru walutowego i 16,8% udziału w wypadku wyeliminowania handlu wewnątrz strefy [Dzikowska i Pietrzykowski 2011, s. 109-110]. Dane te obrazują potencjał łącznej siły gospodarek zrzeszonych w omawianym ugrupowaniu. Dzięki skoordynowaniu działań są one (same państwa, jak i przedsiębiorstwa z nich pochodzące) w stanie konkurować z najsilniejszymi gospodarkami na świecie. Ponadto gospodarki EU są postrzegane przez inwestorów jako relatywnie stabilne³¹. Z perspektywy przedsiębiorstw szczególnie istotne są

³⁰ Dodatkowo 4 kraje kandydowały w tym czasie do członkostwa w EU, a 5 uznanych było za potencjalnych kandydatów.

³¹ Stabilniejsze niż gdyby nie należały do EU.

ułatwienia w zakresie prowadzenia biznesu w obszarze Unii Europejskiej i ujednoczenie części obowiązujących zasad. Nie bez znaczenia pozostaje również swoboda przepływów kapitałowych, rzeczowych i ludzkich. Interesy tych firm są również lepiej reprezentowane na arenie międzynarodowej. Stąd też organizacja działań w skali międzynarodowej czy globalnej staje się dla nich łatwiej osiągalna.

ASEAN to stowarzyszenie założone w 1967 roku przez 5 krajów pochodzących z regionu południowo-wschodniej Azji. Aktualnie w organizacji tej zrzeszone jest 10 krajów członkowskich. Podstawowym celem Stowarzyszenia było promowanie współpracy gospodarczej, naukowo-technicznej i kulturalnej w swoim regionie. Ponadto instytucja ta ma promować pokój i stabilizację w regionie. Od 2005 roku pomiędzy krajami członkowskimi ASEAN obowiązuje strefa wolnego handlu, do której w 2009 roku dołączyły Australia i Nowa Zelandia. Dodatkowo do 2015 roku Stowarzyszenie planuje stworzenie Wspólnoty Ekonomicznej ASEAN (*ASEAN Economic Community*, AEC). Na skutek tej ekonomicznej integracji cały region ma stanowić wysoce konkurencyjny wspólny rynek i bazę produkcyjną, o wysokim poziomie rozwoju i integracji z gospodarką globalną [<http://www.aseansec.org/18757.htm>].

NAFTA, MERCOSUR i SELA są kolejnymi przykładami organizacji o charakterze gospodarczym, zrzeszającymi kraje określonego regionu. W zależności od stopnia integracji i celów państw członkowskich, instytucje te skupiają się na liberalizacji handlu i jego rozwoju wewnątrz regionu lub głębszej integracji gospodarczej i społeczno-kulturowej. Kraje członkowskie omawianych organizacji współpracując ze sobą, zyskują większą siłę przetargową na arenie międzynarodowej, a ponadto poprzez zastosowanie korzystnych warunków umów handlowych zwiększają poziom występujących pomiędzy nimi przepływów handlowych i inwestycyjnych. Waga tych układów i występowanie ich pozytywnych efektów są zależne od znaczenia poszczególnych gospodarek członkowskich oraz ekonomicznych powiązań występujących pomiędzy tymi krajami.

1.4. Ekonomiczne aspekty globalizacji

Globalizacja gospodarcza i ekonomiczna nie byłaby możliwa bez osiągnięć technicznych oraz technologicznych, a także integracji politycznej na świecie. Główną siłą napędową ekonomicznych aspektów globalizacji są przedsiębiorstwa, które poprzez proces internacjonalizacji biorą aktywny udział w kreowaniu i kształtowaniu procesu globalizacji. Oczywiście, w ramach gospodarek narodowych występują różnice w liczbie przedsiębiorstw uczestniczących w tym procesie, a także w poziomie ich przygotowania do sprostania wymaganiom międzynarodowej konkurencji. Zakres działań możliwych do podjęcia przez przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej jest zależny od poziomu liberalizacji finansowej i handlowej określonych rynków. Warunkuje on swobodę przepływów

kapitałowych konieczną do prowadzenia działalności handlowej i inwestycyjnej, a także przepływów materialnych i niematerialnych związanych z operacjami międzynarodowymi. Stąd też w dalszej części podrozdziału ekonomiczne aspekty globalizacji rozpatrzono z perspektywy rozwoju handlu międzynarodowego, rynków finansowych i mobilności czynnika pracy.

1.4.1. Handel zagraniczny

Jak wspomniano w podrozdziale 1.3., współczesny etap globalizacji został zapoczątkowany po II wojnie światowej, kiedy to najsilniejsze gospodarki świata podjęły działania zmierzające do zniesienia ograniczeń handlu wprowadzonych w latach 30. XX wieku. Od tego czasu intensywność handlu zagranicznego, jego struktura, kierunek zmian i ich dynamika, a także wpływ wywierany na gospodarki narodowe były przedmiotem zainteresowań wielu ekonomistów i polityków. Handel zagraniczny stanowi ważny element polityki gospodarczej wszystkich współczesnych gospodarek, czego dowodem jest uwaga poświęcana temu zagadnieniu, między innymi przez najważniejsze organizacje międzynarodowe. Celem realizowanym w podrozdziale jest przedstawienie ewolucji ekonomicznych aspektów globalizacji w zakresie obrotów handlu zagranicznego, jako podłoża do występowania delokalizacji modułów łańcucha wartości i dowodu na istnienie tego zjawiska. Wspomnianą ewolucję przeanalizowano z perspektywy liberalizacji przepływów surowców, dóbr i usług, a także skali ich międzynarodowej wymiany oraz znaczenia, jakie w niej odgrywają dobra i usługi pośrednie. Ponadto w poniższych rozważaniach uwzględniono również rolę pełnioną wspólnie w obrocie międzynarodowym przez korporacje transnarodowe.

1.4.1.1. Liberalizacja przepływów surowców, dóbr i usług

Swobodny, międzynarodowy przepływ dóbr i usług był ograniczany przez gospodarki narodowe z wielu strategicznych i ekonomicznych przyczyn. Przede wszystkim rządy próbowały chronić wewnętrzne rynki (lokalne przedsiębiorstwa i związane z nimi miejsca pracy) przed ekspansją zagranicznych firm, które często oferowały produkty tańsze lub o wyższej jakości. Sztuczne bariery handlowe często prowadziły do nieefektywności ekonomicznej zarówno z perspektywy przedsiębiorstw, jak i gospodarek narodowych. Dodatkowo wspomniane działania znacząco ograniczały liczbę dostępnych dostawców i regiony, z których pochodziły towary.

Wysiłki zmierzające do zliberalizowania handlu międzynarodowego jako pierwsze podjęły wiodące gospodarki narodowe (między innymi USA i Wielka Brytania), rozpoczynając współpracę w latach 40. XX wieku w ramach GATT (szerzej zob. podrozdział 1.3.1.1.). W 1949 roku udział eksportu towarowego krajów członkowskich GATT

w eksporcie towarowym na świecie wynosił 63,4%. Na przestrzeni lat do GATT, a następnie WTO, przyłączały się kolejne państwa, a poziom liberalizacji handlu wzrastał. W 2009 roku udział eksportu towarowego krajów członkowskich WTO w eksporcie towarowym na świecie wynosił już 94,5%, przy czym wartość światowego eksportu towarowego z 1949 roku do roku 2009 wzrosła ponad 200-krotnie [<http://stat.wto.org/Home/WSDBHome.aspx?>]. Niemniej jednak poziom zliberalizowania przepisów dotyczących handlu międzynarodowego jest zróżnicowany w zależności od jego przedmiotu.

Liberalizacja handlu następowała stopniowo wskutek kolejnych decyzji podejmowanych podczas międzynarodowych negocjacji handlowych organizowanych przez GATT, a później WTO oraz międzynarodowych uzgodnień dotyczących funkcjonowania stref wolnego handlu w ramach organizacji regionalnych (szerzej zob. podrozdział 1.3.1.2.). W ramach rundy tokijskiej GATT obniżono cła dotyczące handlu produktami przemysłowymi. Od lat 80. XX wieku zmniejszono również wiele taryf celnych na podstawowe surowce (np. kawa, guma i kauczuk etc.) [WTO 2010, s. 65]. Runda urugwajska pozwoliła na zlikwidowanie ceł za import produktów technologii informatycznej (*Information Technology Products, ITA*) w krajach odpowiadających za 97% światowego handlu ITA [http://www.wto.org/english/tratop_e/inftec_e/inftec_e.htm], a także dostarczyła nowych ustaleń w zakresie międzynarodowego handlu usługami i własnością intelektualną. Liberalizacja i ujednoczenie zasad handlu usług dotyczyły głównie branży bankowej, ubezpieczeniowej, telekomunikacyjnej, turystycznej i transportowej, jednakże kraje członkowskie mogły również dopuścić handel międzynarodowy w zakresie innych obszarów sektora usług. W odpowiedzi na potrzeby zgłaszane przez przedsiębiorstwa, w ostatnich latach WTO koncentrowało swoje wysiłki również na ujednoczeniu zasad handlu własnością intelektualną. Przygotowano między innymi zasady międzynarodowego obrotu handlowego i ochrony patentów, znaków handlowych, projektów przemysłowych itd. Od 2001 roku trwają również negocjacje w ramach rundy Doha, które dotyczą między innymi redukcji ceł na towary rolne i przemysłowe, ułatwień w handlu dla krajów najbiedniejszych oraz handlu usługami. Negocjacje te nie zostały jednak dotychczas zakończone sukcesem.

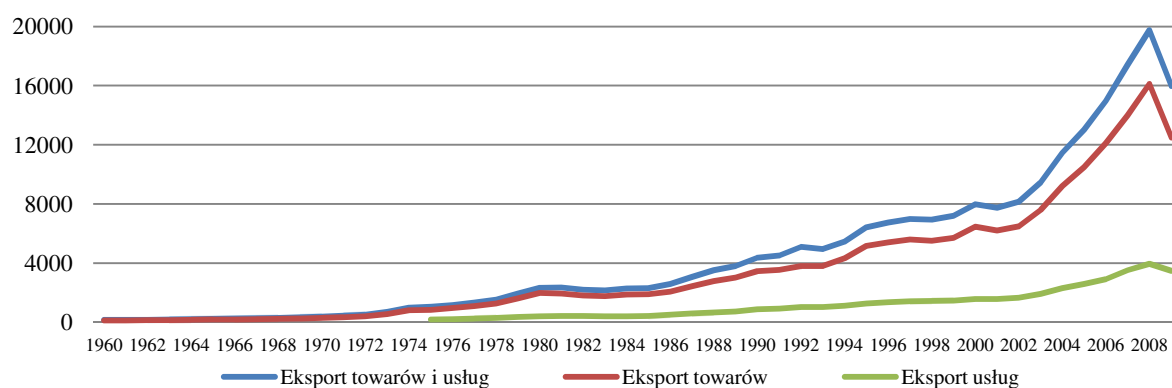
W ciągu ostatnich 70. lat istotnie obniżono wysokość taryf celnych dóbr i usług podlegających handlowi międzynarodowemu. Ponadto znacząco zmniejszono liczbę barier pozataryfowych. Na skutek działań podejmowanych przez międzynarodowe organizacje prowadzenie działalności w skali ponadnarodowej stało się prostsze i tańsze, a w niektórych sytuacjach w ogóle możliwe. Niemniej jednak o występowaniu wolnego handlu można mówić tylko w wypadku międzynarodowych ugrupowań regionalnych. Dodatkowo niektóre obszary handlu nadal znajdują się pod ścisłą ochroną gospodarek narodowych – dotyczy to

między innymi handlu produktami rolniczymi. Jednakże potrzeba zmiany także tych wyjątkowych obszarów handlu jest coraz głośniejsz zgłaszana do publicznej dyskusji³².

1.4.1.2. Światowy eksport dóbr i usług³³

W ujęciu globalnym wartość eksportu towarów i usług w roku 1960 była prawie 100-krotnie niższa niż jego wartość w roku 2009³⁴ i ponad 123-krotnie niższa niż w roku 2008 [http://databank.worldbank.org] (Wykres 8.). Niemniej jednak znaczenie eksportu/importu dla poszczególnych gospodarek narodowych i rola tych państw w generowaniu wielkości światowego handlu międzynarodowego jest regionalnie zróżnicowana.

Wykres 8. Wartość światowego eksportu w latach 1960-2009 [mld USD]* **



* Dane dla wcześniejszego okresu nie są dostępne.

** Wartość w mld USD w cenach bieżących.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z: *World dataBank* [http://databank.worldbank.org, dostęp: marzec 2011].

Rolę wiodących importerów i eksporterów pełnią gospodarki rozwinięte (zwłaszcza USA, Niemcy, Japonia), choć ich pozycja światowych liderów w handlu międzynarodowym jest zagrożona przez bardzo dynamicznie rozwijające się w tym zakresie kraje wschodzące (np. Brazylię, Rosję, Indie, Chiny czy gospodarki południowej Azji). Na przestrzeni analizowanego okresu wartość światowego eksportu towarów była znacząco wyższa od wartości światowego eksportu usług. Jednocześnie ich udziały w wartości światowego eksportu towarów i usług były relatywnie stabilne – przyjęły wartość w okolicach 80% dla światowego eksportu towarów oraz w okolicach 20% w wypadku światowego eksportu usług, przy zachowaniu kilkuprocentowej skali wahań. W 2009 roku wartość światowego

³² Zobacz np. OECD [2011].

³³ Wielkość handlu międzynarodowego jest sumą wielkości eksportu i importu, przy czym w ujęciu globalnym wielkości te są sobie mniej więcej równe. Stąd też koncentracja uwagi na wielkości światowego eksportu pozwala na przedstawienie sytuacji również w obszarze światowego handlu międzynarodowego, przy czym wielkości odnoszące się do światowego handlu są mniej więcej 2 razy większe niż te odpowiadające wielkości światowego eksportu.

³⁴ Dane dotyczące roku 2009 odzwierciedlają konsekwencję globalnego kryzysu finansowego i gospodarczego dla wielkości realizowanego handlu międzynarodowego.

eksportu towarów była ponad 14-krotnie wyższa od wielkości odpowiadającej rokowi 1975³⁵, podczas gdy wartość światowego eksportu usług była ponad 18-krotnie wyższa od ich wielkości dla roku 1975. W 2008 roku zanotowano 19-krotny wzrost wartości eksportu towarowego w porównaniu do roku 1975, a dla eksportu usług prawie 21-krotny wzrost. Oznacza to, że w omawianym okresie dynamika wzrostu wartości światowego eksportu usług była nieco wyższa od dynamiki wzrostu wartości światowego eksportu towarów.

Na przestrzeni lat 1960-2009 dynamika rocznych zmian wartości światowego eksportu była bardzo zróżnicowana. Różnice te z jednej strony mogą odzwierciedlać zmiany w cenach eksportowanych towarów i usług. Z drugiej strony przedstawiają one reakcje na zmiany koniunkturalne zachodzące w gospodarce światowej. Jest to szczególnie widoczne w wypadku globalnego kryzysu finansowego i gospodarczego w latach 2008-2009, który wywołał najsilniejszy od lat 30. XX wieku spadek wartości światowego eksportu. Roczny 19% spadek wartości eksportu towarów i 12% spadek wartości eksportu usług był zmianą o charakterze szokowym. Niemniej jednak istotne jest, iż wartość światowego eksportu towarów w 2009 roku odpowiadała poziomowi z 2006 roku, podczas gdy wartość światowego eksportu usług w 2009 roku była zbliżona do wielkości uzyskanej w 2007 roku. A zatem nie można mówić o znaczącym „uwstecznianiu” globalizacji w ujęciu przepływów towarowych i usługowych. Jednocześnie warto podkreślić, iż w całym analizowanym okresie w sytuacji wystąpienia spadku tempa wzrostu światowego eksportu towarów i usług, światowy eksport usług był mniej wrażliwy na negatywne zmiany niż światowy eksport towarów.

Z czasem zmieniała się również struktura światowego eksportu towarów i usług. W ciągu ostatnich 50 lat struktura światowego eksportu towarów podlegała dynamicznym zmianom. Przede wszystkim wzrastało znaczenie dóbr przemysłowych w międzynarodowym obrocie towarowym. Dobra te odpowiadały za nieco ponad 60% światowego eksportu w 1962 roku, podczas gdy w 2009 roku ich udział wynosi niemal 70%, a w latach 1987-2007 przekraczał ten poziom. Wzrost udziału dóbr przemysłowych w światowym eksporcie towarów wynika z jednej strony ze wzrostu ich cen, a z drugiej strony ze wzrostu międzynarodowego obrotu dobrami przemysłowymi, w tym również towarami wykorzystywanymi w procesie produkcyjnym jako półprodukty. Wzrost ich wykorzystania jest odzwierciedleniem wzrostu poziomu wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości (szerzej zob. podrozdział 1.4.1.3.).

Na przestrzeni analizowanego okresu zwiększał się również udział paliw w światowym eksporcie towarów – w 1962 roku wynosił on nieco ponad 6%, podczas gdy

³⁵ Jest to rok, w którym Bank Światowy zaczął raportować dane dotyczące wartości światowego eksportu usług.

w 2009 roku wynosił już 12%. Przy czym nie jest to wyłącznie wynik wzrostu jego międzynarodowego wydobycia i wykorzystania, ale również znaczącego wzrostu ceny ropy naftowej. Jest to szczególnie widoczne w latach 70. i 80. XX wieku oraz 2005-2009. W latach 1962-2009 spadał natomiast udział rud i metali, surowców rolniczych oraz żywności w światowym eksporcie towarów, przy czym spadek ten był dużo silniejszy w wypadku dwóch ostatnich kategorii produktów.

W latach 1976-2009 zmieniała się również struktura światowego eksportu usług, jednakże zmiany dotyczące większości kategorii usług nie były w analizowanym okresie tak jednokierunkowe jak w wypadku struktury światowego eksportu towarów. Szczególnie wysokie wahania dotyczyły eksportu usług telekomunikacyjnych, komputerowych itp. W efekcie wspomnianych przemian udział usług telekomunikacyjnych w światowym eksporcie usług z 2009 roku w porównaniu do roku 1976 wzrósł o niemal 5%. Jednocześnie różnica pomiędzy najwyższym i najniższym udziałem tej kategorii usług w światowym eksporcie usług w analizowanym okresie wynosi prawie 13%. Tak duża dynamika zmian może wynikać ze zmian w wykorzystaniu technik telekomunikacyjnych i komputerowych na przestrzeni branego pod uwagę czasu oraz z cen wspomnianych usług.

Udział usług turystycznych w światowym eksporcie usług w latach 1976 i 2009 był niemalże identyczny, przy czym różnica pomiędzy maksymalnym i minimalnym poziomem uzyskiwanym w omawianym okresie wyniosła ponad 9%. Relatywnie systematycznie spadał natomiast udział usług transportowych w światowym eksporcie usług. Jednocześnie w latach 1976-2009 relatywnie stabilnie wzrastał udział usług ubezpieczeniowych i finansowych oraz od 1997 roku udział usług ICT (technologii informatycznych i komunikacyjnych, *information and communication technologies*). Niemniej jednak należy pamiętać, iż w analizowanym okresie znacząco obniżyły się ceny niektórych kategorii usług (zwłaszcza usług transportowych, komunikacyjnych i komputerowych), stąd też zmiany ich udziału w światowym eksporcie usług mogą częściowo odzwierciedlać te przemiany.

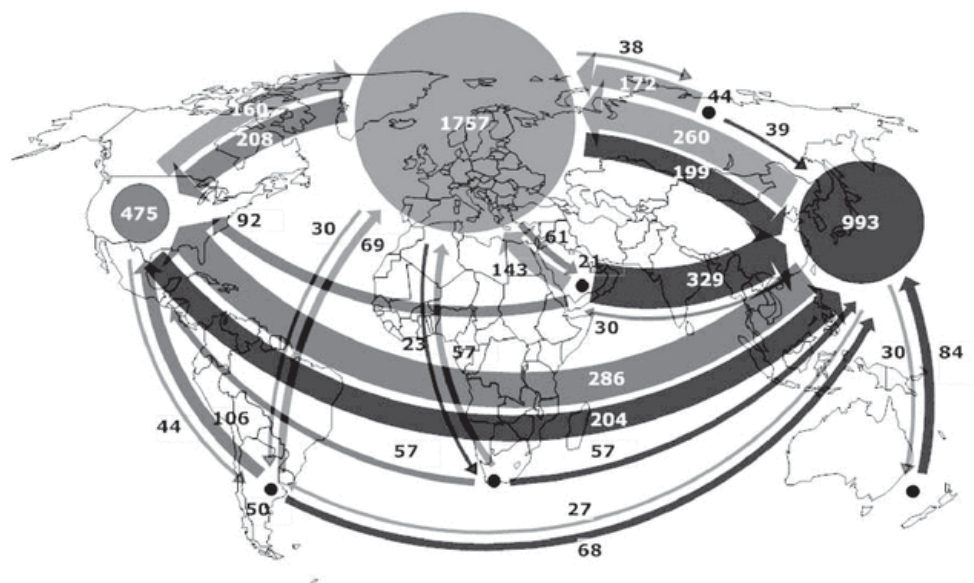
Usługi ICT, ubezpieczeniowe i finansowe oraz komunikacyjne i komputerowe to kategorie usług, które najczęściej podlegają delokalizacji. Oderwanie ich od procesu produkcyjnego i zmiana miejsca ich realizacji została umożliwiona dzięki postępowi technologicznemu oraz zmianom w uregulowaniu handlu (szerzej zob. podrozdziały 1.2. oraz 1.4.1.1.). Wzrost ich udziału w międzynarodowym obrocie handlowym wskazuje, iż również w tym obszarze następuje wzrost modularyzacji łańcucha wartości, jego delokalizacji i umiędzynarodowienia.

1.4.1.3. Handel dobrami i usługami pośrednimi

Poziom wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstw w ujęciu międzynarodowym jest odzwierciedlany przez udział handlu dobrami i usługami

pośrednimi³⁶ (*intermediate goods and services*) w obrocie międzynarodowym. Dla krajów OECD międzynarodowy obrót dobrami i usługami pośrednimi w 2007 roku odpowiadał 56% międzynarodowego handlu towarami i 73% międzynarodowego handlu usługami [Miroudot et al. 2009, s. 18]. Mimo iż w latach 1996-2005 wielkości międzynarodowego obrotu dobrami i usługami pośrednimi dla krajów OECD wzrastały dynamicznie (średni roczny wzrost wyniósł 6,2% dla dóbr pośrednich oraz 7% dla usług pośrednich), ich udział w handlu międzynarodowym nie ulegał drastycznym zmianom, ze względu na równie szybki wzrost międzynarodowego obrotu produktami i usługami finalnymi [Miroudot et al. 2009, s. 5].

Rysunek 1. Wartość importu dóbr pośrednich pomiędzy regionami w 2005 roku [mld USD]*



* Wartości są wyrażone w mld USD z 2005 roku. Dla zachowania czytelności rysunku uwzględniono wyłącznie przepływy przekraczające wartość 20 mld USD.

Źródło: OECD [2010, s. 215].

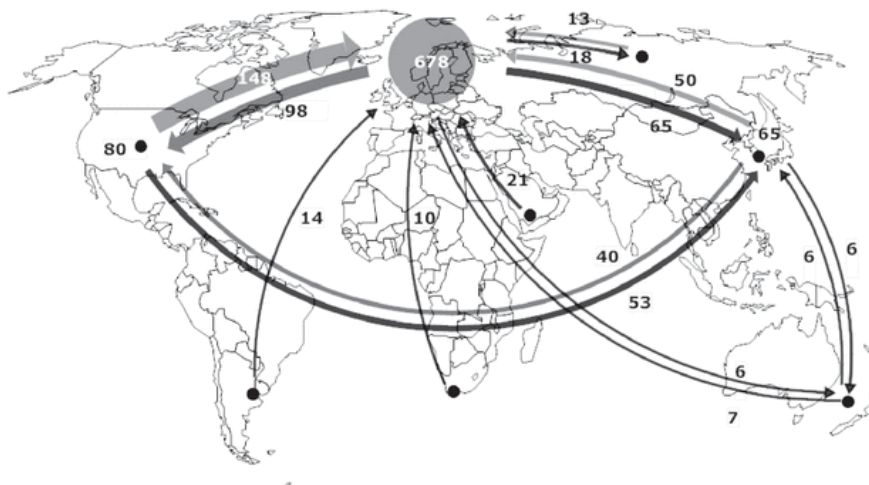
Biorąc pod uwagę ich wartość, największe transakcje w obrocie dobrami i usługami pośrednimi dokonywane są pomiędzy krajami rozwiniętymi. Niemniej jednak gospodarki wschodzące odgrywają już znaczącą rolę w ich obrocie międzynarodowym³⁷. Rysunek 1. przedstawia wartość importu dóbr pośrednich w mld USD dla 2005 roku z uwzględnieniem regionu jego pochodzenia oraz kierunku przepływu, natomiast Rysunek 2. prezentuje

³⁶ Dobra i usługi pośrednie to dobra i usługi wykorzystywane i używane w procesie produkcji/realizacji innych dóbr i/lub usług. Kategoria dóbr pośrednich obejmuje surowce, części i komponenty oraz półprodukty [OECD 2008, s. 7].

³⁷ W wypadku Brazylii, Indii, Chin i Indonezji udział importu dóbr i usług pośrednich w imporcie dóbr i usług przekracza poziom 70% [OECD 2010, s. 5]. Ponadto zaczynają one realizować coraz bardziej złożone części łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa pochodzące z Chin początkowo najczęściej specjalizowały się w montażu części i komponentów importowanych z zagranicy. Obecnie coraz częściej wykorzystują one importowane półprodukty do wytworzenia innych półproduktów, które są następnie eksportowane (szerzej zob. np. Uchida i Inomata [2009]). Ponadto coraz częściej przedsiębiorstwa pochodzące z krajów Azji Południowej, które dotychczas oferowały wyłącznie półprodukty do zaawansowanych technologicznie produktów elektronicznych, zaczynają oferować produkty finalne pod własnymi markami.

te wielkości w odniesieniu do importu usług pośrednich. Okręgi reprezentują wartość importu dóbr/usług pośrednich wewnątrz regionu, natomiast strzałki kierunek i wartość importu dóbr/usług pośrednich pomiędzy regionami.

Rysunek 2. Wartość importu usług pośrednich pomiędzy regionami w 2005 roku [mld USD]*



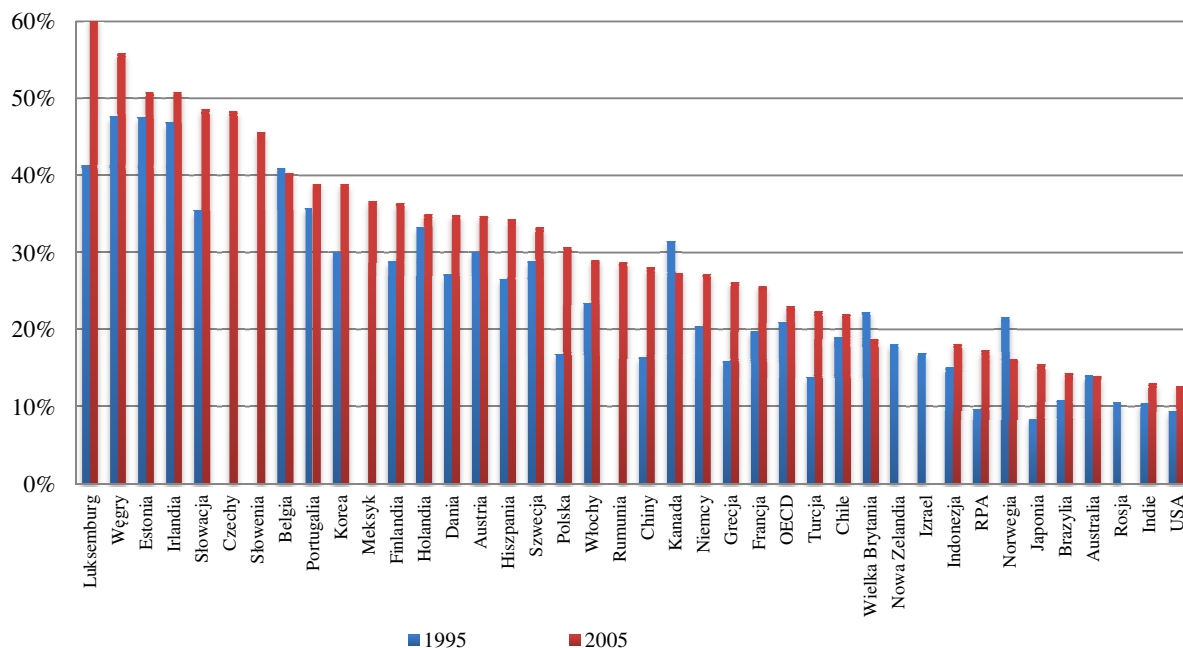
* Wartości są wyrażone w mld USD z 2005 roku.

Źródło: OECD [2010, s. 215].

Największe wartości międzynarodowych transakcji dotyczących obrotu dobrami i usługami pośrednimi są osiągnane w Europie, Północnej Ameryce i Azji. Ponadto w ramach tych strumieni handlowych można zauważyć swego rodzaju specjalizację: Azja jest eksporterem netto dóbr pośrednich do Europy i Ameryki Północnej, Europa jest importerem netto usług pośrednich z Ameryki Północnej i jednocześnie eksporterem netto dóbr pośrednich do Ameryki Północnej, w wypadku handlu z Bliskim Wschodem i Afryką Północną obroty dotyczą głównie surowców, takich jak gaz i ropa naftowa [Miroudot et al. 2009, s. 19].

Dane dotyczące zawartości importu w eksporcie (*import content of export*) przedstawiają stopień, w którym import dóbr i usług pośrednich jest wykorzystywany do produkcji dóbr i usług eksportowanych. Na Wykresie 9. przedstawiono porównanie udziału importu w eksporcie w roku 1995 i 2005 dla krajów OECD oraz wybranych krajów trzecich. W 2005 roku średni poziom zawartości importu w eksporcie dla wszystkich krajów OECD reprezentował 23% całości handlu międzynarodowego pomiędzy krajami tego ugrupowania [OECD 2010, s. 224].

Wykres 9. Udział importu w eksporcie dla wybranych gospodarek w latach 1995 i 2005



Źródło: OECD [2010, s. 225].

W analizowanej grupie państw tylko w wypadku Belgii, Wielkiej Brytanii i Norwegii zanotowano spadek zawartości importu w eksporcie, a więc spadek zawartości importowanych dóbr i usług pośrednich w dobrach oraz usługach eksportowanych. Największy poziom zawartości importu w eksporcie w 2005 roku był charakterystyczny dla Luksemburga, Węgier, Estonii, Irlandii, Słowacji, Czech i Słowenii (odpowiednio: 60%, 56%, 51%, 51%, 49%, 48% i 46%), a więc w gospodarkach relatywnie niewielkich. Jednocześnie najniższy poziom był uzyskiwany przez największe gospodarki (USA – 13%, Australię – 14%, Indie – 13%, Brazylię – 14%), względnie wysoko wyposażone w czynniki produkcji i surowce naturalne. Największy poziom wzrostu zawartości importu w eksporcie w roku 2005 w porównaniu do roku 1995 był osiągnięty przez Luksemburg, Polskę, Słowację, Chiny i Grecję (odpowiednio o: 19%, 14%, 13%, 12% i 10%). Badania wskazują, iż wzrost ten może być związany ze zwiększeniem obecności w tych krajach korporacji transnarodowych i międzynarodowych [OECD 2010, s. 224] i wzrostem znaczenia wertykalnej organizacji produkcji.

W porównaniu do handlu dobrami i usługami finalnymi, import dóbr i usług pośrednich jest bardziej wrażliwy na wysokość kosztów handlowych, a jednocześnie jest mniej zależny od rozmiarów rynku importera [Miroudot et al. 2009, s. 5]. Ponieważ opóźnienia w dostawach, bariery taryfowe i pozataryfowe, koszty transportu, bliskość kulturowa itp. wpływają na wysokość kosztów związanych z transakcjami dotyczącymi obrotu dobrami i usługami pośrednimi relatywnie duże wartości tych transakcji są

dokonywane w ramach regionów. Warto podkreślić, iż w obrębie głównych regionów stworzono strefy wolnego handlu (EU, NAFTA, ASEAN, szerzej zob. podrozdział 1.3.1.2.).

1.4.1.4. Rola korporacji transnarodowych w obrocie międzynarodowym

Korporacje transnarodowe (KTN) generują znaczącą ilość międzynarodowych obrotów handlowych i zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W 2009 roku na rynku globalnym funkcjonowało około 82 tysięcy korporacji transnarodowych posiadających blisko 810 tysięcy zagranicznych oddziałów. Jednocześnie szacuje się, że liczba zatrudnianych przez nich pracowników w 2008 roku wynosiła około 77 mln [UNCTAD 2010, s. 17]. Ponadto korporacje transnarodowe pełnią kluczową rolę w procesie internacjonalizacji technologii. Przedsiębiorstwa te, by utrzymać przewagę konkurencyjną na międzynarodowych rynkach, decydują się na rozwój i transfer pionierskiej wiedzy, zarówno w spółkach matkach, jak i oddziałach zagranicznych. W niektórych mniejszych gospodarkach KTN finansują większość nakładów na działalność badawczo-rozwojową w określonym kraju [OECD 2010, s. 10]. Z perspektywy mikroekonomicznej, obecnie skala działalności przedsiębiorstw w ujęciu międzynarodowym czy globalnym (zwłaszcza korporacji transnarodowych) jest zintegrowana do takiego stopnia, że powrót do ram narodowych wydaje się bardzo mało prawdopodobny lub wręcz niemożliwy³⁸. Firmy zaangażowane w import produktów i usług pośrednich, do produkcji których intensywnie wykorzystuje się wiedzę i specyficzne technologie, nie mogą łatwo zmienić dostawców bez poważnych konsekwencji dla własnego procesu produkcyjnego. Dodatkowo w związku z nawiązywaniem odpowiednich relacji handlowych poniosły one pewne koszty. Zgodnie z wynikami badań empirycznych, w sytuacji pogorszenia warunków gospodarowania podmioty te częściej decydują się na zmniejszenie ilości importowanych towarów i/lub usług niż na zmniejszenie liczby dostawców [OECD 2010, s. 8].

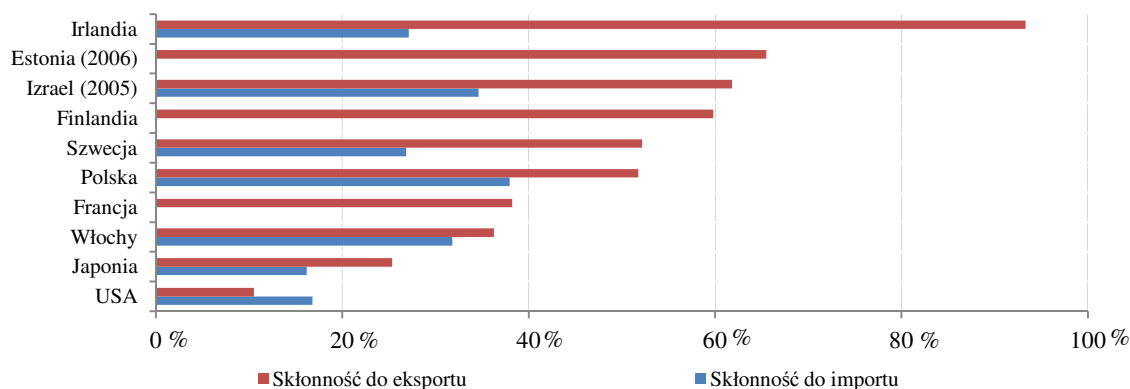
Korporacje transnarodowe coraz aktywniej operują na rynkach zagranicznych zarówno poprzez oferowanie na nich własnych produktów i usług, jak i przez lokowanie tam działalności produkcyjnej (najczęściej poszczególnych modułów swoich łańcuchów wartości). Coraz częściej dostrzegają one również potencjał drzemący w gospodarkach słabiej rozwiniętych, co znalazło swoje odzwierciedlenie w reorganizacji działalności korporacji transnarodowych w czasie kryzysu³⁹. Znaczenie korporacji transnarodowych w obrocie międzynarodowym i delokalizacji modułów łańcucha wartości może być

³⁸ W 2007 roku 68 spośród 100 największych korporacji transnarodowych posiadało ponad 50% aktywów zlokalizowanych poza krajem macierzystym [UNCTAD 2010, s. 225-228], podobnie sytuacja wyglądała w roku 2008.

³⁹ Szerzej zob. np. Dzikowska [2011b].

zobrazowane z perspektywy skłonności zagranicznych oddziałów⁴⁰ do eksportu/importu oraz z punktu widzenia wielkości handlu wewnątrz korporacyjnego.

Wykres 10. Skłonność zagranicznych oddziałów operujących w sektorze przemysłowym do eksportu/importu dóbr 2007 roku* **



* Skłonność do eksportu/importu jest wyrażona jako udział eksportu/importu w sprzedaży/zakupach oddziałów zagranicznych. W wypadku Estonii, Finlandii i Francji brak jest danych dotyczących skłonności do importu.

** Jako dobra rozumiane są surowce, komponenty, półprodukty i dobra finalne.

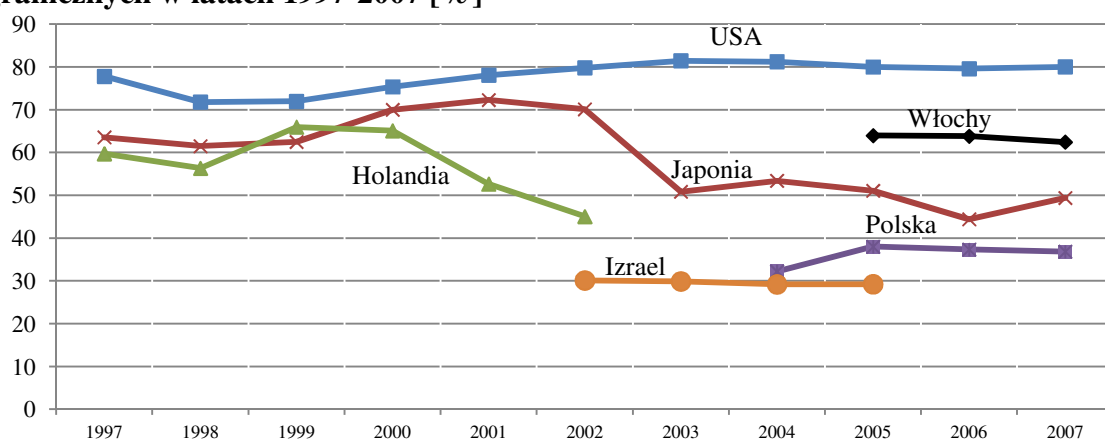
Źródło: OECD [2010, s. 181].

Wykres 10. prezentuje dane dotyczące skłonności zagranicznych oddziałów przedsiębiorstw operujących w sektorze przemysłowym do eksportu i importu dóbr w 2007 roku dla wybranych gospodarek narodowych. Ze względu na delokalizację modułów łańcucha wartości firm międzynarodowych i korporacji transnarodowych, skłonność zagranicznych oddziałów spółek do wykorzystywania importu jako źródła dostaw dóbr jest w wielu krajach wyższa niż w wypadku przedsiębiorstw rodzimych. Ponadto z tych samych powodów udział eksportu w sprzedaży ogółem jest w tych przedsiębiorstwach wyższy niż w lokalnych podmiotach gospodarczych. Jednocześnie w wypadku Irlandii, Izraela, Szwecji i Polski poziom skłonności do eksportu wytwarzanych dóbr jest dużo wyższy niż poziom skłonności do importu dóbr wykorzystywanych w procesie produkcyjnym.

Wykresy 11. i 12. prezentują udziały importu/eksportu wewnątrz korporacyjnego w imporcie/eksportie oddziałów zagranicznych w latach 1997-2007 wybranych gospodarek narodowych. Jak wynika z danych, w imporcie spółek zagranicznych zlokalizowanych w USA i Włoszech dominuje import wewnątrz korporacyjny. Udział importu wewnątrz korporacyjnego w imporcie ogółem jest również wysoki w wypadku spółek zagranicznych zlokalizowanych w Japonii i Holandii. Jednocześnie udział importu wewnątrz korporacyjnego w imporcie spółek zagranicznych jest wyższy od udziału eksportu wewnątrz korporacyjnego w ich eksporcie dla przedsiębiorstw zlokalizowanych w USA, Włoszech i Japonii.

⁴⁰ W pracy terminy oddział i spółka są stosowane zamiennie.

Wykres 11. Udział importu wewnątrz korporacyjnego w imporcie oddziałów zagranicznych w latach 1997-2007 [%]*

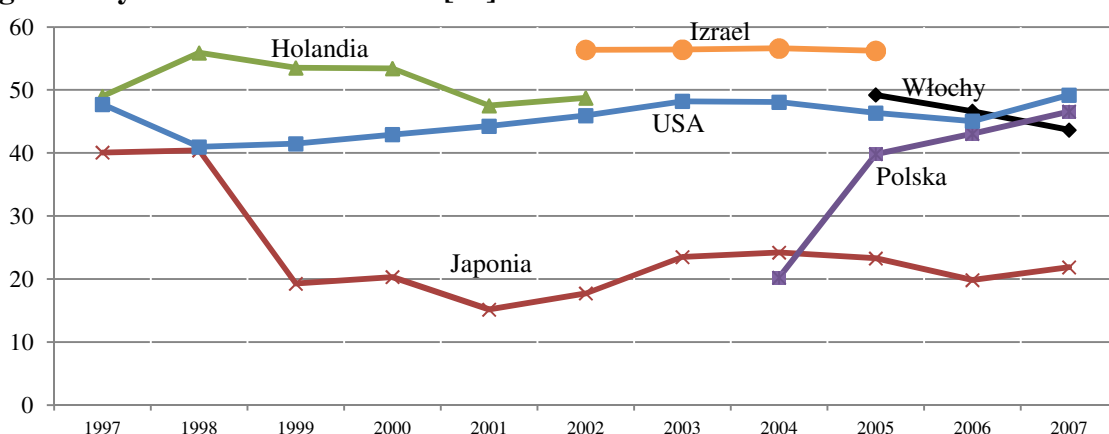


*Dane dotyczące Polski i Izraela odnoszą się wyłącznie do sektora przemysłowego.

Źródło: OECD [2010, s. 183].

Natomiast w wypadku zagranicznych oddziałów zlokalizowanych w Izraelu, a od 2005 roku również w Polsce, udział eksportu wewnątrz korporacyjnego w eksporcie oddziałów zagranicznych jest wyższy od udziału importu wewnątrz korporacyjnego w imporcie oddziałów zagranicznych. Oznacza to, że spółki zagraniczne zlokalizowane w Izraelu i Polsce są oddziałami szczególnie intensywnie realizującymi moduły łańcucha wartości zagranicznych przedsiębiorstw. Z drugiej strony spółki zagraniczne zlokalizowane w USA, Włoszech i Japonii w relatywnie większym stopniu wykorzystują import wewnątrz korporacyjny do dostarczania dóbr i usług finalnych na potrzeby rynków lokalnych i/lub zagranicznych, a zatem realizowane tam moduły łańcucha wartości obejmują czynności związane z dostarczeniem ostatecznych produktów i/lub usług na rynek.

Wykres 12. Udział eksportu wewnątrz korporacyjnego w eksporcie oddziałów zagranicznych w latach 1997-2007 [%]*



*Dane dotyczące Polski i Izraela odnoszą się wyłącznie do sektora przemysłowego.

Źródło: OECD [2010, s. 183].

Niewątpliwie w ciągu ostatnich 70. lat wiele przedsiębiorstw przyzwyczyło się do optymalizacji decyzji dotyczących alokacji produkcji i organizacji łańcucha dostaw

w skali międzynarodowej, a nawet globalnej. Ze względu na globalny zasięg prowadzonych operacji korporacje transnarodowe mogą zmieniać skalę i zakres działań wykonywanych w ramach międzynarodowego łańcucha wartości, z uwzględnieniem zmian popytu i kosztów. Z korzyści wynikających z internacjonalizacji i globalizacji niewątpliwie najszerzej czerpią liczne korporacje transnarodowe, które dzięki dużemu doświadczeniu oraz obfitym zasobom skutecznie konkurują zwłaszcza na rynkach wymagających dużych nakładów finansowych na rozwój wiedzy i technologii oraz marketingu [Ghmawat i Hout 2009]. Stąd też są to jednocześnie podmioty wystawione na największe ryzyko w sytuacji wystąpienia globalnego kryzysu ekonomicznego i finansowego.

1.4.2. Rynki finansowe⁴¹

Wzrost międzynarodowej aktywności przedsiębiorstw w zakresie wielkości generowanych obrotów handlu międzynarodowego i zagranicznych inwestycji bezpośrednich nie byłby możliwy bez liberalizacji rynków finansowych. Liberalizacja przepisów regulujących międzynarodowe przepływy kapitałowe poprzez umożliwienie dostępu do światowych zasobów finansowych ułatwiła finansowanie transakcji handlu i inwestycji zagranicznych w ujęciu globalnym. W wyniku wspomnianej liberalizacji w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat znacząco wzrosły poziom kapitalizacji rynkowej przedsiębiorstw oraz wielkości podejmowanych zagranicznych inwestycji (zarówno tych o charakterze portfelowym, jak i bezpośrednim). Celem realizowanym w podrozdziale jest przedstawienie zmian w zakresie liberalizacji rynków finansowych w odniesieniu do procesu globalizacji. W kolejnych podrozdziałach omówiono współczesne osiągnięcia dotyczące liberalizacji przepływów kapitałowych, a także wielkości i kierunki podejmowanych zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

1.4.2.1. Liberalizacja przepływów kapitałowych

W literaturze przedmiotu liberalizacja finansowa odnosi się do środków nakierowanych bezpośrednio na zmniejszenie lub zniesienie kontroli regulacyjnej nad strukturami instytucjonalnymi, instrumentami i działaniami agentów rozmaitych segmentów sektora finansowego [Chandrasekhar 2004]. W pracy termin liberalizacja przepływów kapitałowych odnosi się do zmniejszania i znoszenia barier występujących na rynkach finansowych (krajowych i międzynarodowych) tak, aby stworzyć warunki pozwalające na występowanie wyższego poziomu mobilności kapitału, a także umożliwić jego przepływ do miejsc oferujących najwyższą stopę zwrotu z inwestycji.

Wśród czynników przemawiających za liberalizacją przepływów kapitałowych wymienia się [Zagha i Nankani 2005, s. 208]:

⁴¹ Szerzej zob. np. Dzikowska [2012b].

- słabe wyniki osiągnięte przez sektory finansowe znajdujące się w rękach władz rządowych, wynikające z nieefektywnego wykorzystywania kapitału;
- wysokie koszty utrzymywania instytucji finansowych, których głównym właścicielem i kontrolerem były władze rządowe;
- presję wynikającą z postępującej globalizacji.

Państwami, które najszybciej zliberalizowały swoje rynki finansowe były duże gospodarki krajów rozwiniętych z relatywnie długą tradycją w sterowaniu gospodarką wolnorynkową (zwłaszcza USA i Wielka Brytania). To właśnie one za pośrednictwem IMF i WB (szerzej zob. podrozdział 1.3.1.1.) podjęły kroki zmierzające do liberalizacji międzynarodowych przepływów kapitałowych. Gwałtowna liberalizacja rynków finansowych i ich międzynarodowa integracja rozpoczęła się w drugiej połowie lat 80. XX wieku [Kose et al. 2009, s. 16]. W latach 80. i 90. coraz więcej gospodarek decydowało się na odejście od polityki centralnego sterowania rynkiem finansowym. Rosnąca liczba krajów zaczęła przeobrażać własne systemy finansowe – w większym stopniu opierano je na mechanizmach rynkowych i otwierano na rynki zagraniczne. Zmiany wprowadzane do narodowych systemów finansowych obejmowały między innymi [Zagha i Nankani 2005, s. 209-210; Ghosh 2005, s. 2-4]:

- zwiększenie poziomu niezależności banków centralnych od nacisków politycznych;
- zmniejszenie lub zniesienie kontroli państwa nad stopami procentowymi zgłaszanymi przez agentów finansowych;
- prywatyzację państwowych banków i instytucji finansowych oraz wycofanie się państwa z roli pośrednika finansowego na rynku;
- stworzenie rynków giełdowych oraz ułatwienie uczestnictwa w nich dla przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych oraz osób prywatnych z kraju i zagranicy;
- umożliwienie zawierania transakcji pomiędzy agentami finansowymi, np. bankami i innymi instytucjami finansowymi.

W rezultacie wprowadzonych zmian na narodowych rynkach finansowych w ciągu ostatnich 30. lat w większości gospodarek na świecie nastąpiło znaczące rozszerzenie dostępnej oferty usług i możliwości finansowych zarówno dla klientów korporacyjnych, jak i indywidualnych. Oferty te obejmują także podejmowanie inwestycji za granicą, np. w waluty obce, rynki giełdowe oraz instrumenty pochodne, a także bezpośrednie inwestycje.

Opinie ekonomistów dotyczące efektów liberalizacji finansowej są podzielone. Z jednej strony wskazuje się, iż liberalizacja wzmacnia rozwój rynków finansowych i przyczynia się do utrzymywania wyższego poziomu wzrostu gospodarczego w długim okresie⁴². Z drugiej strony, krytycy aktualnej formy liberalizacji finansowej wskazują,

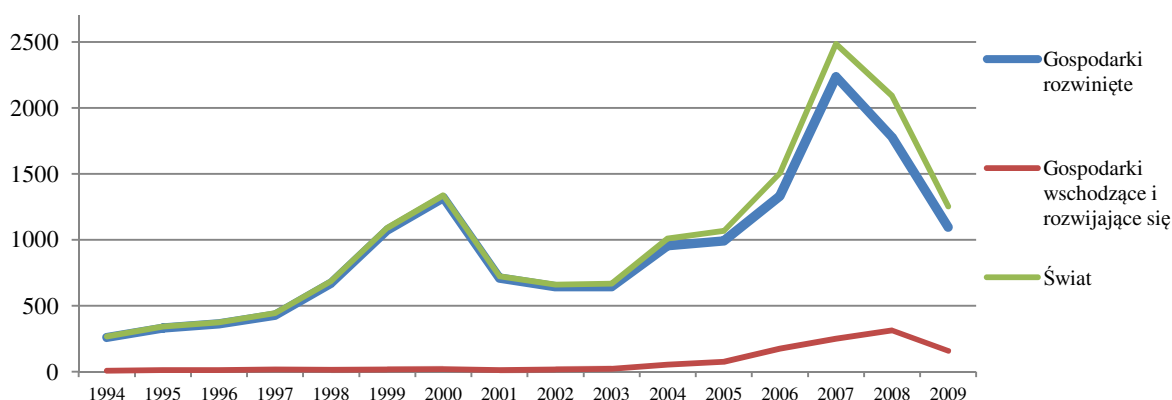
⁴² Zobacz, np. Fischer [1998]; Summers [2000].

iz pozwala ona na nadużycia i podejmowanie nadmiernego ryzyka, a ponadto wzmacnia niestabilność makroekonomiczną gospodarek oraz ich podatność na występowanie kryzysów finansowych i ekonomicznych⁴³. Niemniej jednak niewątpliwie liberalizacja przepływów kapitałowych przyczyniła się do zwiększenia międzynarodowych obrotów handlowych i wzrostu podejmowanych inwestycji zagranicznych.

1.4.2.2. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie

Decyzja przedsiębiorstwa o realizowaniu produkcji (całego łańcucha wartości lub jego części) za granicą w ramach wewnętrznych struktur własnościowych może wymagać podjęcia zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB). Mogą one odnosić się do budowy zupełnie nowego oddziału firmy (inwestycja typu *greenfield*) lub dotyczyć zakupu istniejącego podmiotu gospodarczego (inwestycja typu *brownfield*). Choć podejmowanie ZIB jest powszechnym zjawiskiem co najmniej od kilkudziesięciu lat, początek istotnego wzrostu ich liczby i wartości datuje się na okres znaczącej liberalizacji i deregulacji rynków finansowych – drugą połowę lat 80. XX wieku [WTO 2008, s. XIII].

Wykres 13. Wartość zagranicznych inwestycji bezpośrednich w latach 1994-2009 [mld USD]*



* Wartość USD wyrażona w cenach bieżących.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z: <http://www.imf.org> (dostęp: marzec 2011).

Tylko w okresie 1994-2007 wartość podejmowanych na świecie zagranicznych inwestycji bezpośrednich wzrosła ponad 5,5-krotnie, osiągając rekordową wielkość 2485,14 mld USD w 2007 roku (Wykres 13.). Niemniej jednak wystąpienie kryzysu finansowego i ekonomicznego istotnie wpłynęło na wartość bezpośrednich inwestycji podejmowanych za granicą w latach 2008 i 2009. Ze względu na występowanie trudności w pozyskaniu kredytów, niższy poziom zysków, ogólnoswiatową recesję i związaną z nią nadwyżkę mocy wytwórczych⁴⁴, a także wzrost awersji do ryzyka, zdolność inwestycyjna firm uległa silnemu

⁴³ Zobacz, np. Bhagwati [1998]; Rodrik [1998]; Stiglitz [2000, 2004b].

⁴⁴ Szczególnie widoczne w branży samochodowej (w Europie nadwyżka mocy wytwórczych branży samochodowej sięga 20%, a według niektórych źródeł nawet 25–30%). Problem nadwyżki mocy wytwórczych

ograniczeniu. W roku 2008 wartość ZIB podejmowanych na świecie spadła o ponad 15% w stosunku do roku 2007, a w roku 2009 w porównaniu do roku 2008 miało miejsce jeszcze silniejsze zmniejszenie wartości ZIB – o 40,16%.

Kierunki przepływów ZIB w ujęciu narodowym na przestrzeni czasu również ulegały zmianom. Od roku 2001 wzrasta udział krajów wschodzących i rozwijających się w całości ZIB podejmowanych na świecie. W 2008 roku do wspomnianych krajów trafiło 15% światowych ZIB w ujęciu wartościowym, była to rekordowa wielkość w analizowanym okresie. Warto podkreślić, iż w tym samym czasie wartość ZIB podejmowanych w krajach rozwiniętych spadła o 20,47%. Spadek ZIB w 2008 i 2009 roku najbardziej dotknął kraje rozwinięte. Przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają potencjał drzemący w gospodarkach wschodzących i rozwijających się. Firmy dokonujące tam ZIB mogą mieć na celu zarówno oferowanie na nich własnych produktów oraz usług, jak i lokowanie tam działalności produkcyjnej (najczęściej poszczególnych modułów swoich łańcuchów wartości). Jednocześnie coraz większa liczba przedsiębiorstw z krajów wschodzących decyduje się na podjęcie zagranicznych inwestycji bezpośrednich, w tym również w krajach rozwiniętych⁴⁵.

1.4.3. Mobilność czynnika pracy

Pod wpływem zmian technologicznych możliwości międzynarodowej komunikacji i transportu zostały znacząco poszerzone. Ponadto wzrost aktywności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych sprawił, że pula identycznych lub silnie zbliżonych dóbr i usług oferowana na rynku globalnym jest coraz większa. Nie bez znaczenia pozostaje także poziom znajomości języka angielskiego wśród populacji na świecie. Czynniki te w znaczącym stopniu ułatwiają komunikację międzyludzką, a z perspektywy przedsiębiorstw również prowadzenie zintegrowanych działań biznesowych na rynku międzynarodowym i globalnym. Przedsiębiorstwa zaangażowane w działalność międzynarodową są postrzegane zarówno jako dostawcy dóbr i/lub usług, jak i jako lokalni pracodawcy. Ponieważ niniejszy rozdział został podporządkowany przedstawieniu zmian będących podłożem delokalizacji produkcji, dalsze rozważania ograniczono do analizy wzrostu międzynarodowej mobilności czynnika pracy.

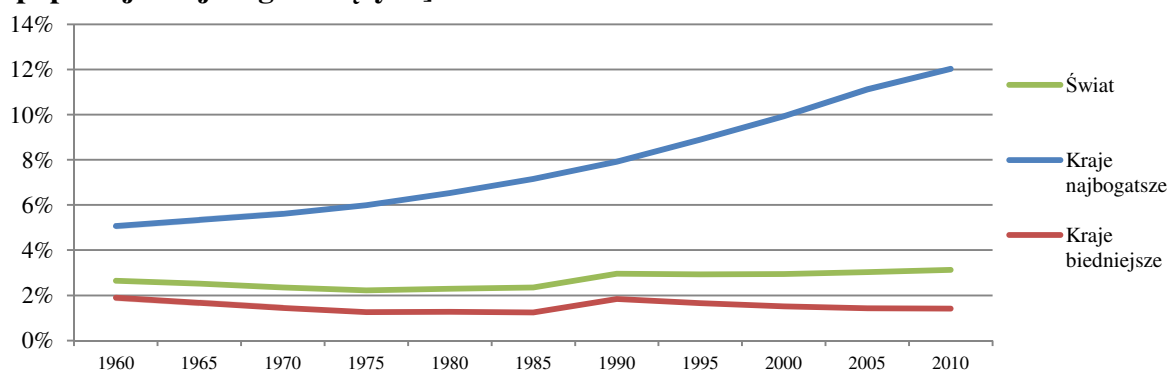
Liberalizacja przepływów ludzkich, zwłaszcza rozumianych jako przepływy czynnika pracy, jest aktualnie dużo mniej zaawansowana niż proces ten w odniesieniu do przepływów dóbr i usług lub kapitału. Wiąże się to z występowaniem wielu regulacji prawnych, chroniących lokalne rynki narodowe przed napływem ludności z krajów biedniejszych.

pojawiał się również w branży stoczniowej, hutniczej i budowlanej [Gazeta Prawna 2009; Warpechowska 2009; Walewska 2009].

⁴⁵ Na przykład chińskie przedsiębiorstwo China National Petroleum Corporation zakupiło firmę PetroKazakhstan w 2005 roku za 4,1 mld USD, Sinopec kupiło Russian-United Kingdom joint venture Udmurtneft w 2006 roku za 3,5 mld USD, rosyjski Russian Aluminium zakupił część udziałów w szwajcarskiej firmie Glencore International za 2,5 mld USD [Huidumac Petrescu et al. 2011, s. 167].

W dużej liczbie krajów podjęcie pracy przez osobę z zagranicy wymaga dopełnienia wielu obowiązków formalnych, w tym w wielu wypadkach otrzymania wizej i pozwolenia na pracę. Nawet na obszarach ściśle współpracujących ze sobą gospodarczo, w ramach których wprowadzono strefy wolnego handlu, obowiązują ściśle regulacje w zakresie przepływów pracowników (np. w obrębie USA i Meksyku). Z drugiej strony gospodarki krajów rozwiniętych coraz częściej potrzebują pracowników z krajów słabiej rozwiniętych, ponieważ wypełniają oni luki w lokalnych zasobach czynnika pracy, jednocześnie nie podwyższając kosztów zatrudnienia.

Wykres 14. Migracje międzynarodowe w latach 1960-2010 [udział migrantów w populacji krajów goszczących]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://databank.worldbank.org> (ostatni dostęp: marzec 2011).

Wykres 14. prezentuje wielkości dotyczące poziomu udziału migrantów w populacji krajów goszczących w latach 1960-2010, z uwzględnieniem podziału na kraje najbogatsze, kraje biedniejsze oraz cały świat. W analizowanym okresie liczba migrantów w odniesieniu do ludności świata pozostaje na relatywnie niskim poziomie – oscyluje w granicach 3%. Niemniej jednak wielkości te nie odzwierciedlają nielegalnych migrantów. Ponadto liczba ludności na świecie stale rośnie, co oznacza, iż liczba międzynarodowych migrantów również wzrasta. W ujęciu regionalnym w analizowanym okresie poziom migracji do krajów najbogatszych był dużo wyższy niż do krajów biedniejszych – w ciągu ostatnich 50. lat ich udział w populacji tych krajów zwiększył się ponad dwukrotnie z 5% do ponad 12%. Wiąże się to z wiodącym motywem migracji – główną przyczyną międzynarodowych migracji jest występowanie istotnych różnic w poziomie standardu życia i zarobków, poziomie opieki społecznej itp. na świecie [UN 2002, s. 231].

Z międzynarodową migracją wiąże się zjawisko drenażu mózgow. Dotyczy ono przepływu najlepszych specjalistów z określonej dziedziny do krajów, w których przedsiębiorstwa zaoferowały najlepsze warunki zatrudnienia. Zainteresowanie krajów wysoko rozwiniętych wykwalifikowaną siłą roboczą w ostatnich latach wzrasta. W roku 2000 34% migrantów posiadało wykształcenie wyższe, podczas gdy tylko 11% światowej ludności ukończyło ten poziom edukacji [Marga 2010, s. 111]. Szczególnie dobrze

wykształceni są migranci pracujący w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Australii i Wielkiej Brytanii [Marga 2010, s. 111]. Warto podkreślić, iż są to kraje, w których językiem urzędowym jest angielski – najczęściej znany język obcy na świecie.

Wpływ wywierany przez migrantów na poziom zarobków to jedna z przyczyn, dla których lokalni pracownicy sprzeciwiają się otwarciu rynków pracy na szeroką skalę. Alternatywnym rozwiązaniem jest pozwolenie na handel międzynarodowy i wykorzystanie delokalizacji modułów łańcucha wartości. W efekcie tych działań nie dochodzi bowiem do przepływu czynnika pracy pomiędzy granicami narodowymi, ale jednocześnie ma miejsce wymiana efektów pracy wspomnianego czynnika. Ta forma przepływów międzynarodowych także wywołuje w niektórych krajach fale sprzeciwu i wzmocnienie w dyskusjach politycznych perspektywy narodowej oraz nastrojów nacjonalistycznych. Niemniej jednak niektóre badania wskazują, iż wykorzystanie form delokalizacji modułów łańcucha wartości pozwala przedsiębiorstwom na zwiększenie poziomu produktywności pracy, obniżenie kosztów wytworzenia produktów/usług [Auer, Besse i Méda 2006, s. 2], zdobycie dostępu do wysokiej jakości dóbr i/lub usług pośrednich oraz podniesienie ogólnej konkurencyjności [Miroudot et al. 2009, s. 35]. W obliczu tych korzyści podmioty gospodarcze decydują się na coraz szersze wykorzystanie delokalizacji modułów łańcucha wartości w ujęciu międzynarodowym. W latach 1989-1998 łączny poziom zatrudnienia w firmach międzynarodowych na świecie wzrósł o 25%, jednakże w wypadku przedsiębiorstw operujących w Azji podwoił się w brany pod uwagę okresie. Natomiast w Chinach poziom zatrudnienia w oddziałach zagranicznych operujących na tym rynku w analizowanym czasie wzrastał co roku o 50% [Cohen 2006, s. 19]. Produkcja omawianych przedsiębiorstw na wspomnianych rynkach dotyczyła w dużej części dóbr i usług pośrednich, które były następnie eksportowane do innych oddziałów zagranicznego inwestora [Cohen 2006, s. 19].

1.5. Podsumowanie

Silna obecność przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach miała miejsce już w latach 50. XX wieku⁴⁶. Na przestrzeni kolejnych kilkudziesięciu lat zaangażowanie firm na rynkach zagranicznych wzrastało. Niemniej jednak zjawisko delokalizacji łańcucha wartości i zarządzania globalnym łańcuchem dostaw nigdy nie było tak powszechne jak obecnie.

Postęp technologiczny w zakresie transportu i technologii informacyjnych radykalnie obniżył koszty długodystansowego przewozu towarów. W konsekwencji znacząco poszerzyła się pula dóbr, w wypadku których handel międzynarodowy stał się opłacalny. Ponadto w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat na świecie miała miejsce rewolucja informatyczna. W latach 2000-2010 szczególnie intensywny rozwój miał miejsce na rynku

⁴⁶ Zobacz np. Clee i di Scapio [1959].

telefonii komórkowej, usług internetowych i rozwiązań komputerowych. Zmiany te znalazły swoje odzwierciedlenie między innymi w szybkości przepływu informacji i wiedzy, a także liczby modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa, które z technicznego punktu widzenia mogą być wykonywane w oddalonych od siebie lokalizacjach.

Działania podejmowane przez międzynarodowe organizacje operujące w skali globalnej umożliwiają i ułatwiają przedsiębiorstwom operowanie w skali ponadnarodowej, a nawet światowej. Dzięki relatywnej stabilizacji sytuacji politycznej na świecie i umożliwieniu obrotu międzynarodowego surowcami, produktami, usługami oraz własnością intelektualną, delokalizacja modułów łańcucha wartości stała się technicznie możliwa i opłacalna. Można powiedzieć, iż przy obecnej skali operacji podejmowanych przez międzynarodowe organizacje gospodarcze o zasięgu globalnym, nieuczestniczenie w ich działaniach grozi wyalienowaniem i zacofaniem ekonomicznym, technologicznym i społecznym.

Rosnąca wartość podejmowanych ZIB odzwierciedla wzrost zainteresowania przedsiębiorstw ekspansją zagraniczną. Biorąc pod uwagę dane dotyczące wielkości realizowanego międzynarodowego handlu wewnątrz korporacyjnego, można wskazać, iż zadaniem znaczącej części tych inwestycji nie jest wyłącznie obsługiwanie rynków lokalnych i/lub regionalnych, ale także budowa międzynarodowo zintegrowanego łańcucha wartości. Wykorzystaniu tego rozwiązania sprzyja utrzymująca się na relatywnie niskim poziomie liberalizacja międzynarodowych przepływów ludności.

Globalizacja gospodarki światowej i jej konsekwencje, w tym między innymi nasilenie międzynarodowej konkurencji i wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości, są zmianami dokonywanymi w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstw. Na obszar ten pojedyncze firmy nie mają istotnego wpływu. W gestii podmiotów gospodarczych pozostają jednak decyzje dotyczące stopnia ich uczestnictwa w omawianym procesie, a w rezultacie również udziału w korzyściach i zagrożeniach, które to za sobą niesie.

2. Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurowanie oznacza rywalizację, która ma na celu pokonanie lub osiągnięcie przewagi nad podmiotami zmierzającymi do realizacji podobnych lub identycznych dążeń. W sferze ekonomicznej konkurować ze sobą mogą kraje, regiony, miasta, sektory, przedsiębiorstwa, grupy ludzi i pojedyncze osoby. Rywalizacja ta może dotyczyć dostępu do szeroko rozumianych zasobów, dóbr i usług, kapitału, władzy, uznania, pozycji i prestiżu. Zmiany zachodzące w gospodarce światowej (szerzej zob. rozdział 1.) zmieniły wymiar walki konkurencyjnej na rynkach gospodarek narodowych. Szeroko rozumiana liberalizacja sprawiła, iż w wielu wypadkach rywalizacja odbywa się nie tylko pomiędzy podmiotami pochodzącymi z tych samych krajów, ale również pomiędzy podmiotami zagranicznymi, stąd też konkurencja nabiera wymiaru międzynarodowego. Taka sytuacja stwarza dla przedsiębiorców zarówno zagrożenia, jak i szanse.

Szeroko rozumiana konkurencyjność może być definiowana jako umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu [Gorynia 2002, s. 48]. Konkurencyjność jest zatem atrybutem tylko niektórych podmiotów biorących udział w walce konkurencyjnej, a dokładniej podmiotów, które są w tej rywalizacji skuteczne. Ponadto cecha ta ma charakter relatywny o własnościach porównawczych⁴⁷, co oznacza, że zawsze występuje odniesienie cech podmiotu, którego konkurencyjność jest analizowana, do cech innego podmiotu [Gorynia 2002, s. 49].

Ze względu na realizację przyjętego celu głównego pracy szczególnie istotne jest omówienie zagadnień związanych z konkurencyjnością przedsiębiorstw. Celem realizowanym w rozdziale jest przedstawienie przeglądu oraz krytycznej oceny literatury z zakresu teorii konkurencyjności firmy. W szczególności uwagę skoncentrowano na ewolucyjnym i kumulatywnym charakterze rozwoju tych koncepcji. Prezentacja ewolucyjnego charakteru przeobrażeń koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa nastrocza jednak pewnych problemów. Z jednej strony prowadzenie rozważań dotyczących koncepcji konkurencyjności firm wymaga zastosowania wspólnego aparatu pojęciowego. Z drugiej strony definicje poszczególnych terminów były wprowadzane do użycia wraz z rozwojem wspomnianych koncepcji. W dodatku, w literaturze przedmiotu są dostępne liczne definicje pojęć związanych z zagadnieniem konkurencyjności przedsiębiorstw, nawet jeśli dane rozważania zaliczane są do tych samych nurtów teoretycznych.

W niniejszym rozdziale przedstawianie ram definicyjnych omawianego zagadnienia rozpoczęto od omówienia pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa i jej wymiarów. Następnie zaprezentowano kierunki rozwoju koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa w ramach 3. ujęć, sygnalizując różnice występujące w stosowanej w ich wypadku

⁴⁷ Szerzej o kategoriach cech relatywnych zob.: Nowak [1985, s. 98].

terminologii. Trzecia z zaprezentowanych koncepcji (podrozdział 2.2.2.3.) stanowi próbę przedstawienia eklektycznego ujęcia łączącego cechy zarówno nurtu pozycjonowania, jak i zasobowego.

2.1. Ramy definicyjne

Koncepcja zarządzania strategicznego wywodzi się z teorii organizacji i zarządzania, ekonomii oraz teorii systemów i cybernetyki. Badania prowadzone w ramach wspomnianej subdyscypliny naukowej podejmują próbę wyjaśnienia osiągnięcia przez niektóre przedsiębiorstwa trwałych ponadprzeciętnych wyników [Rumelt et al. 1994]. Stanowi to swoistą odpowiedź na zmianę warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych, wywołaną rozwojem i wzrostem złożoności otoczenia organizacji oraz ich wewnętrznych uwarunkowań. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Pierścionka, zarządzanie strategiczne to zarządzanie przez strategię, jako pewien racjonalny, kompleksowy, obiektywnie uwarunkowany zestaw działań kierownictwa [Pierścionek 2003, s. 14].

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji strategii przedsiębiorstwa (*corporate-level strategy*)⁴⁸. W ujęciu Strategora [2001, s. 25] strategia firmy wskazuje dziedzinę działalności, w której ma ona funkcjonować, a także określa zasoby, które są jej potrzebne do przetrwania i rozwoju. Z kolei zgodnie z definicją zaproponowaną przez Johsona et al. [2008, s. 3], strategia to długoterminowy kierunek i zakres działalności przedsiębiorstwa, które poprzez odpowiednią konfigurację zasobów i kompetencji osiąga przewagę w zmieniającym się środowisku, w celu spełnienia oczekiwań interesariuszy. W pracy przyjęto, iż strategia przedsiębiorstwa określa długoterminowy kierunek działań podmiotu gospodarczego, ich obszar i zasięg. Jednocześnie uwzględnia ona zewnętrzne (makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne) oraz wewnętrzne (zasoby i kompetencje oraz działania) warunki podejmowanych operacji i w zamierzeniu ma pozwalać na osiągnięcie przewagi nad konkurentami, a także realizację wartości oraz oczekiwań interesariuszy. Tak zdefiniowana strategia firmy ściśle wiąże się z problematyką konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stąd też można wskazać, iż dorobek naukowy dotyczący tego zagadnienia wpisany jest właśnie w obszar zainteresowań badaczy i praktyków zarządzania strategicznego. Definicje przedstawione w niniejszym podrozdziale wprowadzono do użycia właśnie poprzez literaturę dotyczącą tej subdyscypliny naukowej.

2.1.1. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego wymiary

Przedstawione wcześniej ustalenia dotyczące konkurencyjności w ogóle znajdują zastosowanie również w odniesieniu do podmiotów gospodarczych. Konkurencyjność

⁴⁸ Zobacz, np. Krikebaum [1997, s. 26]; Chandler [1992, s. 10]; Strategor [2001, s. 25]; Johnson et al. [2008, s. 3].

przedsiębiorstwa jest definiowana w rozmaity sposób. Część z obecnych w literaturze definicji konkurencyjności przedsiębiorstwa koncentruje się na oferowanych przez nie produktach i usługach. W tym ujęciu konkurencyjność przedsiębiorstwa jest przedstawiona jako zdolność firmy do zaprojektowania, wytworzenia i sprzedaży produktów oraz usług lepszych, niż te oferowane przez konkurentów, uwzględniając w ocenie kryteria cenowe i pozacenowe kryteria jakościowe [Ambastha i Momaya 2004]. Inni badacze wskazują, że przedsiębiorstwa, które są konkurencyjne, to te podmioty gospodarcze, które osiągają większą niż przeciętnie poprawę jakości dóbr i usług oraz/lub redukcję relatywnych kosztów, co pozwala im na wzrost poziomu osiągniętych zysków i/lub wzrost udziału w rynku [Dunford et al. 2001, s. 109-110]. Z kolei Amerykańska Rada Polityki Konkurencyjności definiuje konkurencyjność organizacji jako zdolność do wytwarzania dóbr i usług, które potrafią sprostać wymogom rynków międzynarodowych, podczas gdy jednocześnie pozwalają na podnoszenie standardów życia ludności utrzymujących się w długim okresie [U.S. Competitiveness Policy Council 1992]. Podobne definicje konkurencyjności przedsiębiorstwa koncentrują się na popytowej stronie rywalizacji zachodzącej pomiędzy podmiotami gospodarczymi, to jest ogniskują uwagę na rywalizacji o popyt konsumentów zgłaszany na dostarczane przez przedsiębiorstwo na rynek dobra i usługi.

Według Flaka i Głoda [2009, s. 38] konkurencyjność przedsiębiorstwa to wielowymiarowa cecha firmy, wynikająca zarówno z jej wewnętrznych właściwości, jak i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi pochodzącymi z otoczenia. Ponadto podkreślają oni, że konkurencyjność ma charakter względny i może być wykorzystywana do opisanie wzajemnych relacji przedsiębiorstw w sektorze. Relatywny charakter konkurencyjności przedsiębiorstw jest również podkreślany przez Moona i Newmana [1995, s. 37]. Autorzy ci wskazują, że konkurencyjność organizacji odnosi się do relatywnej pozycji organizacji względem jej rywali. Z kolei pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest podkreślana w ujęciu zaproponowanym przez Feurera i Chaharbaghia [1994, s. 49], których zdaniem poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa oznacza przesunięcie się podmiotu gospodarczego na lepszą, korzystniejszą pozycję konkurencyjną.

W bardzo szerokim ujęciu Burnewicz definiuje konkurencyjność firm jako zdolność do skutecznego przeciwstawiania się konkurencji [1993, s. 23]. Podobnie szeroką interpretację tego problemu przyjmuje Stankiewicz [2005, s. 36] – zdolność do skutecznego, korzystnego i ekonomicznego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji. Wreszcie wspomnianą wcześniej szeroką definicję konkurencyjności w ogóle można odnieść również do podmiotów gospodarczych. W takim ujęciu przedsiębiorstwa są konkurencyjne, jeśli posiadają zdolność do przetrwania i rozwoju na konkurencyjnym rynku [Gorynia 2002, s. 48]. Podobne podejście prezentują Pace i Stephan [1996, s. 8], którzy podkreślają,

że zdolność do dostarczania produktów i usług, za które konsumenci lub klienci są gotowi płacić wyznaczoną cenę, oznacza konkurencyjność przedsiębiorstwa w krótkim czasie. W długim okresie, w systemie wolnorynkowym, konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza jego zdolność do ciągłego prowadzenia biznesu, ochrony inwestycji organizacji, osiągnięcia z nich stopy zwrotu i zapewnienia pracy w przyszłości. Możliwości rozwoju firmy są również podkreślane w definicji konkurencyjności przedsiębiorstwa prezentowanej przez Zahra [2000, s. 1]. Przyjął on, iż oznacza ona kreowanie przez firmę nowych możliwości wzrostu, które kreują wartość dla akcjonariuszy. Zdolność przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji ze strony rywali, utrzymywania oraz powiększania udziałów rynkowych, a także osiągnięcia w związku z tym odpowiednich zysków, to z kolei propozycja definicji konkurencyjności firmy zaproponowana przez Nowakowskiego [2000, s. 32].

Uniwersalna i powszechnie przyjęta definicja konkurencyjności nie istnieje, dlatego też pojęcie to może mieć różne znaczenie dla rozmaitych badaczy lub interesariuszy podmiotów gospodarczych. Przedstawione powyżej definicje konkurencyjności przedsiębiorstwa obrazują różnorodność ujęć tego zagadnienia. Ponieważ, jak wspomniano wcześniej, konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym, przeprowadzenie pomiaru tej cechy w odniesieniu do innych przedsiębiorstw wymaga dekompozycji omawianego terminu na pojęcia podlegające operacjonalizacji [Gorynia 2002, s. 60-61]. W pracy przyjęto, że wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstw są [Gorynia 2002, s. 68]:

- potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa;
- strategia konkurencji przedsiębiorstwa;
- pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Ponadto w pracy przyjęto, iż wspomniane wymiary są cechami relatywnymi o własnościach relacyjnych⁴⁹. Uznano zatem, że określają one konkurencyjność, a jednocześnie zachodzą pomiędzy nimi zależności i oddziaływania. Zauważono, iż w zależności od modelu myślowego przyjętego w poszczególnych koncepcjach konkurencyjności przedsiębiorstw, kierunki zachodzących zależności i oddziaływania są różne (szerzej zob. podrozdział 2.1.2.).

W dalszej części podrozdziału omówiono pojęcia reprezentujące wymiary konkurencyjności, a więc potencjał konkurencyjny oraz strategię konkurencji i pozycję konkurencyjną. Poza przedstawieniem ram definicyjnych poszczególnych terminów w kolejnych podrozdziałach wskazano również odnoszące się do nich zmienne obserwowalne w rzeczywistości gospodarczej, a także dostępne w literaturze badania empiryczne dotyczące poszczególnych wymiarów konkurencyjności.

⁴⁹ Szerzej zob.: Nowak [1985, s. 98].

2.1.1.1. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa

Potencjał konkurencyjny to ogół zasobów materialnych i niematerialnych wymaganych do funkcjonowania i konkurowania na danym rynku [Stankiewicz 2005, s. 93]. Jest on podstawowym czynnikiem determinującym możliwości uzyskania, podtrzymania lub wzmocnienia przewagi konkurencyjnej względem rywali [Gorynia et al. 2011, s. 33]. O ile przedstawiona powyżej definicja jest relatywnie powszechna w literaturze przedmiotu, w zakresie klasyfikacji zasobów przedsiębiorstwa występują duże różnice nawet w ramach tych samych nurtów konkurencyjności przedsiębiorstwa. Szczególnie intensywny rozwój wspomnianych klasyfikacji towarzyszył powstawaniu nurtu zasobowego w ramach zarządzania strategicznego (szerzej zob. podrozdział 2.1.2.2.).

Wernerfelt [1984, s. 172] opisał zasoby przedsiębiorstwa jako wszystko, co może być postrzegane jako silna lub słaba strona danej organizacji i sklasyfikował je jako zasoby materialne oraz niematerialne, na które składają się między innymi marka, wewnętrzna wiedza na temat technologii, umiejętności pracowników, kontrakty handlowe, maszyny, procedury, kapitał itp. Stankiewicz [2005, s. 105] również proponuje przyjęcie klasyfikacji zasobów na zasoby materialne i niematerialne, gdzie na zasoby materialne składają się aktywa trwałe, finanse oraz zapasy, a na zasoby niematerialne kompetencje, relacje, systemy funkcjonalne, postawy i możliwości. Z kolei Barney [1991, s. 101] zdefiniował zasoby przedsiębiorstwa jako wszystkie aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, atrybuty firmy, informacje, wiedzę itp., kontrolowane przez firmę i umożliwiające jej stworzenie i wdrożenie strategii poprawiającej jej efektywność i wydajność. W swoim opracowaniu sklasyfikował on zasoby w 3 grupy:

- zasoby kapitału fizycznego;
- zasoby kapitału ludzkiego;
- zasoby kapitału organizacyjnego.

Abstrahując od przyjętej przez Barneya definicji zasobów, efekty zastosowanej klasyfikacji są identyczne z zastosowaniem klasyfikacji na zasoby materialne, niematerialne i ludzkie. W literaturze przedmiotu można również spotkać się z nieco odmiennym ujęciem, w którym potencjał konkurencyjny jest klasyfikowany jako [Johson et al. 2008]:

- zasoby (*resources*) - aktywa dostępne i przydatne w odkrywaniu i odpowiedzi na szanse i zagrożenia płynące z rynku;
- aktywa (*assets*) - wszystkie dobra materialne i niematerialne, których firma używa w procesie tworzenia, wytwarzania i/lub oferowania produktów na rynku;
- zdolności (*capabilities*) - powtarzalne wzorce zachowań związanych z wykorzystaniem aktywów do tworzenia, wytwarzania i/lub oferowania produktów na rynku;

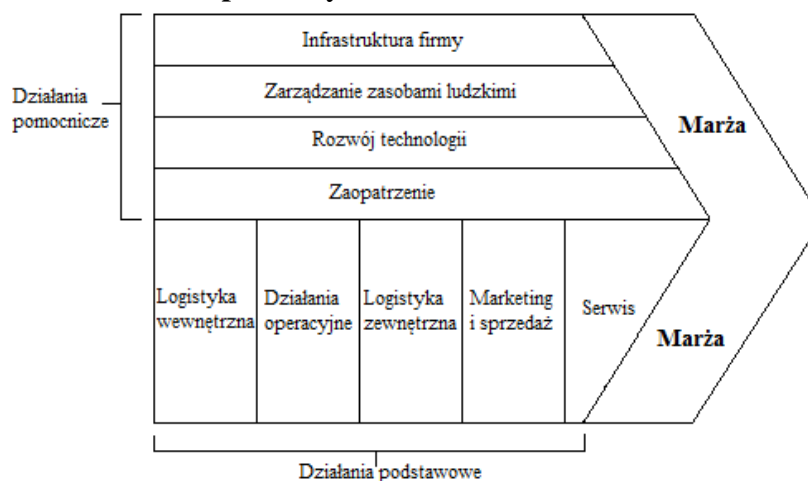
- kompetencje (*competences*) - zdolność do utrzymywania i koordynacji strategicznego rozmieszczenia aktywów w sposób pozwalający na osiągnięcie przez firmę założonych celów.

Niezależnie od zaaplikowanej klasyfikacji zasobów firmy, przyjmując, że potencjał konkurencyjny jest źródłem potencjalnej wartości dostarczanej klientom, można powiedzieć, że jego definicja podlega rozszerzeniu poza ogół zasobów przedsiębiorstwa, również na działania przez nie/na nich podejmowane. W takim ujęciu potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może być postrzegany jako zasoby i działania określonej firmy. Zasoby i działania rozumiane jako potencjał konkurencyjny dotyczą wszystkich stref funkcjonowania przedsiębiorstwa, obejmują zatem swoim zasięgiem cały łańcuch wartości danego podmiotu (szerzej zob. podrozdziały 2.1.2.1. i 3.2.1.2.). Jego elementy kształtują zatem takie obszary działalności przedsiębiorstwa, jak: infrastrukturę firmy, zasoby ludzkie i ich zarządzanie, rozwój techniczny, zaopatrzenie, logistykę wewnętrzną i zewnętrzną, operacje wytwórcze, marketing i sprzedaż oraz serwis. Rysunek 3. przedstawia łańcuch wartości przedsiębiorstwa. Działania firmy są podzielone na 2 grupy [Porter 2006a, s. 66]:

- działania podstawowe – obejmują działania związane bezpośrednio z procesem wytwarzania produktu i/lub usługi, ich sprzedaży, dostarczania do nabywców oraz serwisu;
- działania pomocnicze – obejmują działania o charakterze wspierającym względem działań podstawowych.

Dodatkowo w ramach całego obszaru łańcucha wartości lub przynajmniej jego części wykonywane są działania związane z kontrolą jakości, których celem jest zapewnienie odpowiedniej realizacji poszczególnych zadań [Porter 2006a, s. 73].

Rysunek 3. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa



Źródło: Porter [2006a, s. 65].

W ramach każdego z wymienionych obszarów przedsiębiorstwa można wymienić elementy (składniki) potencjału konkurencyjnego, w ramach których może być kreowana wartość [Porter 2006a, s. 68-73]:

- logistyka wewnętrzna – odbiór, przechowywanie i rozprowadzanie czynników wytwórczych, w tym między innymi: rozładunek, magazynowanie, inwentaryzowanie, organizacja transportu, zwrot do dostawcy;
- działania operacyjne – przekształcanie czynników wytwórczych w produkt i/lub usługę finalne, w tym między innymi: obróbka maszynowa, pakowanie, montaż, konserwacja sprzętu, testy, drukowanie, działania usprawniające;
- logistyka zewnętrzna – gromadzenie, przechowywanie i przekazywanie produktu klientom, w tym między innymi: magazynowanie gotowych produktów, załadunek materiałów, działania związane z dostawą, realizacja zamówień, opracowywanie harmonogramów;
- marketing i sprzedaż – przygotowywanie środków mających na celu przekonanie potencjalnego nabywcy do zakupu produktu i/lub usługi oraz umożliwienie dokonania zakupu, w tym między innymi: działania reklamowe i promocyjne, zachowania pracowników sprzedaży, przygotowywanie ofert, wybór kanałów dystrybucji, kontakty z dostawcami, polityka cenowa;
- serwis – realizacja usług serwisowych zmierzających do podwyższenia lub utrzymania wartości produktu i/lub usługi, w tym między innymi: instalacje, naprawy, szkolenia, dostawy części;
- zaopatrzenie – nabywanie czynników wytwórczych wymaganych do realizacji wszystkich zadań wykonywanych przez przedsiębiorstwo;
- rozwój technologii – *know-how*, procedury, technologie i ich rozwój;
- zarządzanie zasobami ludzkimi – rekrutacja, zatrudnianie, szkolenie i rozwój pracowników, system wynagrodzeń;
- infrastruktura firmy – zarządzanie, planowanie, finanse, księgowość, realizacja przepisów prawa i wytycznych rządowych;
- kontrola jakości – monitoring, kontrola, przeprowadzanie testów, dokonywanie oceny, weryfikacja, modyfikacje jakości pracy.

Ponieważ nie wszystkie elementy potencjału konkurencyjnego są jednakowo istotne, a w dodatku nawet w ramach tych samych elementów w przekroju branżowym mogą występować różnice w zakresie poziomu ich istotności, rodzaj uwzględnianych w badaniu elementów potencjału konkurencyjnego jest uzależniony od jego celów i zakresu. Badania przeprowadzone przez Dyer [2006] w ramach amerykańskiej branży motoryzacyjnej wskazują, że rodzaj relacji z dostawcami oraz sposób zarządzania nimi wpływa na wyniki

osiągane przez przedsiębiorstwa. Kusa podkreśla, że dla przedsiębiorstw turystycznych kompetencje kierownicze, jakość oferowanych produktów i świadczonych usług oraz innowacyjność są szczególnie istotnymi elementami potencjału konkurencyjnego, ponieważ mają największy wpływ na ich pozycję konkurencyjną [Kusa 2007]. Z kolei Mandal et al. [2009] wskazują, że w branży ubezpieczeniowej w długim okresie nawet różnice w przyjętych w danym przedsiębiorstwie modelach myślowych prowadzą do różnic w osiągniętych wynikach.

2.1.1.2. Strategia konkurencji przedsiębiorstwa

Strategia konkurencji (*business-level strategy/competitive strategy*) to zintegrowany i skoordynowany zespół działań i zobowiązań, który przedsiębiorstwo podejmuje w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na określonym rynku. Inna definicja strategii konkurencji przedstawia ją jako sformułowaną odpowiedź na pytania dotyczące obszarów, na których przedsiębiorstwo ma konkurować (rynki i segmenty), produktów, które ma oferować oraz sposobu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na określonych rynkach [Gorynia 2007, s. 34]. Z kolei Wheelen i Hunger definiują to pojęcie jako strategię skupiającą się na poprawie pozycji konkurencyjnej produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo lub jednostkę biznesową w ramach obsługiwanego segmentu rynku [Wheelen i Hunger 2008, s. 145]. Porter [2006b, s. 60] definiuje strategię konkurencji jako podejmowanie przez firmę działań zaczepnych lub obronnych, mających na celu utrzymanie pozycji w danym sektorze, skuteczne radzenie sobie z pięcioma siłami konkurencyjnymi oraz uzyskanie przez firmę wyższej stopy zysku. Każda firma rywalizująca w danym sektorze posiada strategię konkurencji. Strategia ta może być sformułowana świadomie (w toku procesu planowania) lub wynikowo (w wyniku działalności różnych działów funkcjonalnych przedsiębiorstwa) [Porter 2006b, s. 13] i ma na celu nie tylko odpowiadać panującym w branży warunkom, ale również na nie oddziaływać i kształtować na korzyść firmy [Porter 2006b, s. 28]. W ujęciu Portera przedstawiono trzy zasadnicze rodzaje wewnętrznie zgodnych strategii konkurencji, za pomocą których firma może osiągnąć przewagę konkurencyjną [Porter 2006b, s. 60]:

- strategię przywództwa kosztowego (strategię niskich kosztów);
- strategię zróżnicowania (strategię dyferencjacji);
- strategię koncentracji (strategia niszy rynkowej).

W wypadku strategii przywództwa kosztowego przedsiębiorstwo dąży do uzyskania trwałej przewagi kosztów nad konkurentami, co umożliwia mu oferowanie niższych cen niż konkurencja lub osiągnięcie wyższych marż przy podobnym poziomie cen. Oferowane produkty i/lub usługi skierowane są do szerokiej grupy nabywców i charakteryzują się akceptowalnym przez nich poziomem jakości. Stosowanie tej strategii wiąże się

z podejmowaniem przez przedsiębiorstwo działań nastawionych na obniżkę kosztów. Mogą one obejmować, np. dążenie do osiągnięcia efektów skali i uczenia się, ścisłą kontrolę kosztów bezpośrednich i ogólnych, unikanie klientów o marginalnym znaczeniu, minimalizację kosztów związanych z badaniami i rozwojem, obsługą posprzedażną czy reklamę itp. [Porter 2006b, s. 61].

Stosowanie strategii różnicowania oznacza, że w jednym lub wielu aspektach oferta danej firmy różni się korzystnie (w ocenie nabywców) od oferty konkurencji i można ją uznać za unikalną. Produkty i/lub usługi oferowane przez podmioty stosujące tę strategię konkurencji skierowane są do szerokiej grupy nabywców i pozytywnie wyróżniają się na tle oferty konkurentów, co uzasadnia ich wyższą cenę. Choć poziom generowanych kosztów nie jest podstawowym celem strategicznym tych przedsiębiorstw, nie może on być pomijany [Porter 2006b, s. 64]. Obszary różnicowania mogą obejmować: technologię, wzory lub markę, sieć dystrybucji, obsługę posprzedażną i/lub inne cechy oferty [Porter 2006b, s. 63].

Strategia koncentracji oznacza, że przedsiębiorstwo świadomie koncentruje się na określonym segmencie (grupie nabywców, wycinku asortymentu wyrobów albo rynku geograficznym), dzięki czemu jest w stanie oferować nabywcom produkty lub usługi w sposób szczególny dostosowane do ich potrzeb. Firmy stosujące tę strategię koncentrują się na wąskiej grupie docelowej, wychodząc z założenia, że w ten sposób mogą one obsłużyć ją sprawniej i skuteczniej niż konkurenci [Porter 2006b, s. 65]. W ramach wąskiego segmentu przedsiębiorstwo może zdecydować się na koncentrację na niskich kosztach w ramach swojej oferty lub jej wyróżnianiu. Strategia koncentracji jest szczególnie atrakcyjna dla małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ pozwala ona na skuteczne sprostanie konkurencji w ramach wybranych segmentów nawet w wypadku rywalizacji z większymi podmiotami [Porter i Caves 1977]. Ponadto przedsiębiorstwa decydujące się na stosowanie tego rodzaju strategii konkurencji częściej wybierają segmenty opierające się na rywalizacji pozacenowej [Ward et al. 1996]. Dodatkowo badania empiryczne wskazują, że występuje dodatni związek pomiędzy stosowaniem strategii koncentracji a wysoką wydajnością działań dotyczących zasięgu, szybkości i intensywności działalności eksportowej [Zucchella i Palamara 2007].

Ze względu na rosnący poziom konkurencji wiele przedsiębiorstw stosuje także strategię hybrydową, która łączy w sobie elementy strategii przywództwa kosztowego oraz strategii różnicowania zarówno w ramach kierowania oferty do szerokiej, jak i wąskiej grupy nabywców. Zdaniem Portera niektóre podmioty gospodarcze potrafią skutecznie stosować więcej niż jeden rodzaj wymienionych przez niego strategii, niemniej jednak podkreśla on, iż rzadko kiedy jest to możliwe i przynosi oczekiwane rezultaty [Porter 2006b,

s. 60, 68-71]. Badania empiryczne potwierdzają, że przedsiębiorstwa decydujące się na czystą (nie hybrydową) strategię konkurencji osiągają lepsze wyniki, jednakże występują w tym zakresie pewne różnice w ujęciu branżowym [Thornhill i White 2007]. Z kolei badania empiryczne przeprowadzone przez Nandakumara et al. [2010] wskazują, iż w otoczeniach o określonym poziomie dynamiki i wrogości pewne rodzaje strategii konkurencji prowadzą do osiągnięcia relatywnie lepszych wyników od konkurencji. W otoczeniu o niskim poziomie wrogości strategię przywództwa kosztowego, a w otoczeniu o wysokim poziomie wrogości strategię różnicowania, prowadzą do osiągnięcia lepszych wyników w porównaniu do konkurentów. Tymczasem w otoczeniu wysoce dynamicznym lepsze efekty przynoszą strategię przywództwa kosztowego, podczas gdy w otoczeniu o niskiej dynamice zmian strategię różnicowane w większym stopniu pozwalają na poprawienie wyników finansowych [Nandakumar et al. 2010].

Zaproponowana przez Portera [2000, 2006b] klasyfikacja strategii konkurencji została skrytykowana między innymi przez Koguta [1985, s. 16] za niewskazanie konkretnych rekomendacji dotyczących ich wdrożenia w realnym przedsiębiorstwie. Niemniej jednak pozostaje ona dominującym w literaturze rodzajem klasyfikacji strategii konkurencji, a na przestrzeni lat powstawały jej rozwinięcia. Jednym z nich jest koncepcja zegara strategicznego Bowmana [Bowman, Faulkner 1996], która mimo iż stanowi krytykę klasyfikacji Portera [Bowman 2008, s. 2-4], jednocześnie częściowo ją wykorzystuje.

W omawianym ujęciu konkurencyjne przedsiębiorstwo dostarcza klientom produkt i/lub usługę, które są im potrzebne albo pożądane, w sposób lepszy lub bardziej wydajny, niż robią to konkurenci. Klienci podejmują swoją decyzję na podstawie oceny poziomu wartości oferowanej przez dany produkt i/lub usługę. Wartość ta jest wypadkową stosunku korzyści uzyskiwanych z posiadania i wykorzystywania dobra oraz jego ceny. Na tej podstawie bazując na 2. zmiennych (oferowanych korzyściach i cenie), Bowman wyznacza 8 możliwych opcji strategii konkurencji:

- strategię *no frills* – niska cena produktów i/lub usług oraz niski poziom oferowanych korzyści, odpowiednia dla segmentów wrażliwych na cenę;
- strategię niskiej ceny – cena niższa od konkurentów oferujących produkty i/lub usługi o zbliżonym poziomie korzyści;
- strategię hybrydową – oferowanie innych od konkurencji, cennych korzyści proponowanych produktów i/lub usług w niższej cenie;
- strategię różnicowania – oferowanie innych od konkurencji, cennych korzyści proponowanych produktów i/lub usług, w podobnej lub w nieco wyższej cenie;

- strategię skoncentrowanego różnicowania – oferowanie cennych korzyści proponowanych produktów i/lub usług skierowanych do wybranej grupy docelowej, po cenie wyższej niż u konkurencji;
- 3 strategie zmierzające do ostatecznej porażki przedsiębiorstwa – oferowanie korzyści proponowanych produktów i/lub usług porównywalnych do konkurencji, ale w wyższej cenie; oferowanie mniejszych korzyści produktów i/lub usług niż konkurencji, ale w wyższej cenie; oferowanie mniejszych korzyści proponowanych produktów i/lub usług od konkurencji, ale w podobnej cenie.

Koncepcja Bowmana, odnosząc się do oferowanych przez produkt i/lub usługę korzyści oraz ich ceny, również nie pozwala na wskazanie konkretnych rekomendacji dotyczących wdrożenia określonej strategii w realnym przedsiębiorstwie. Stąd też jej wykorzystanie do celów innych niż klasyfikacja lub opis strategii konkurencji przedsiębiorstwa jest dość ograniczone. Ponadto korzystanie z omawianego ujęcia strategii konkurencji jest szczególnie trudne w sytuacji, gdy klienci i/lub producenci nie potrafią zidentyfikować cech determinujących korzyści wynikające z produktów i/lub usług i w związku z tym odpowiedniego poziomu cen. Zgodnie z wynikami badań empirycznych przeprowadzonych w 2004 roku w USA, większość amerykańskich klientów nie była w stanie zidentyfikować cech produktów i/lub usług determinujących cenę, którą byli oni w stanie za nie zaoferować. Dodatkowo 50% sprzedawców nie było w stanie wskazać atrybutów oferowanych produktów i/lub usług, które uzasadniałyby ich cenę [D'Aveni 2007, s. 112].

Cyrson [2002] stoi na stanowisku, że procesy wywołane przez globalizację i leżące u jej podstaw (szerzej zob. rozdział 1.) oraz powszechność wykorzystywania modularyzacji łańcucha wartości wywołały pojawienie się nowych rodzajów strategii konkurencji. Koncentrując się na zagadnieniu modularyzacji łańcucha wartości przedstawił on nowy paradygmat strategii konkurencji. W swojej koncepcji wyznaczył 3 rodzaje strategii konkurencji [Cyrson 2002, s. 48]:

- strategia dostrajania do modułu;
- strategia opanowania modułu;
- strategia tworzenia modułu.

Strategia dostrajania do modułu polega na koncentracji działań przedsiębiorstwa na jednym bądź kilku modułach łańcucha wartości oraz delokalizacji pozostałych modułów łańcucha do zewnętrznych dostawców i ich koordynacji. W rezultacie określona firma może oferować produkt i/lub usługi, nawet jeśli jej działania skupiają się wyłącznie na kontrolowaniu i koordynowaniu działań realizowanych przez zewnętrzne moduły⁵⁰. Podmiot

⁵⁰ Przykład takiego rozwiązania może stanowić firma LI&FUG (szerzej zob. podrozdział 3.2.2.2.)

gospodarczy stosujący tę strategię konkurencji powinien koncentrować swoje wysiłki oraz wykorzystywane zasoby na tych modułach, które są odpowiedzialne za generowanie najwyższego poziomu wartości.

Strategia opanowania modułu polega na wyodrębnieniu pewnego modułu dotychczas zintegrowanego w łańcuchu wartości innych przedsiębiorstw, wykorzystaniu osiągniętych w ten sposób efektów skali i zasięgu oraz mistrzostwa jego wykonywania, a także rozszerzaniu zastosowania powstałych dóbr i/lub usług na inne gałęzie. Dlatego też strategia ta jest niezwykle skuteczna w branżach, w których możliwe jest osiągnięcie znaczących efektów skali i zasięgu oraz uczenia się. Aby przedsiębiorstwa stosujące opisywaną strategię konkurencji mogły odnieść sukces, wykonywany przez nie moduł musi spełniać szereg warunków [Cyrson 2002, s. 50]:

- musi istnieć możliwość jego wyodrębnienia;
- musi być wart opanowania;
- musi istnieć możliwość jego kontroli;
- musi istnieć możliwość jego obrony;
- musi istnieć możliwość jego rozszerzenia.

Możliwość wyodrębnienia modułu oznacza, że proces wytworzenia określonego produktu i/lub usługi musi być możliwy do wyodrębnienia z łańcuchów wartości przedsiębiorstw, w których dotychczas był on zintegrowany. Wartość opanowania jest określana przez liczbę przedsiębiorstw, które wykorzystują określony moduł i są/potencjalnie byłyby zainteresowane jego zakupem. Jeśli dany produkt i/lub usługa stają się standardem, kreują wartość dla rosnącej grupy nabywców. Możliwość kontroli i obrony modułu oznacza konieczność koordynacji i ochrony działań realizowanych w ramach określonego modułu oraz przewidywanie posunięć nabywców, partnerów i konkurentów w odniesieniu do realizacji funkcji modułu. Z kolei możliwość rozszerzenia modułu oznacza możliwość wykorzystania produktów i/lub usług wytwarzanych w ramach danego modułu w innych dziedzinach działalności, segmentach rynku lub branżach [Cyrson 2002, s. 50-52].

Strategia tworzenia modułu polega na stworzeniu zupełnie nowego modułu przy wykorzystaniu innowacji i zmian technologicznych, który może być wykorzystany w ramach zewnętrznych⁵¹ łańcuchów wartości. Tak powstały moduł powinien spełniać warunki wymienione w opisie strategii opanowania modułu [Cyrson 2002, s. 52-53].

Warto podkreślić, że firmy, którym przypisać można wykorzystywanie jednego z rodzajów strategii konkurencji zaproponowanych przez Cyrsona, w ramach podejmowanych przez siebie działań, nadal mogą stosować jeden z rodzajów strategii wymienionych przez Portera. Zatem ujęcie Cyrsona nie wyklucza podejścia Portera i jest

⁵¹ W ramach łańcuchów wartości innych podmiotów niż przedsiębiorstwo wykonujące dany moduł.

od niego węższe. Można je uznać za swego rodzaju rozwinięcie specyficzne dla przedsiębiorstw, które opierają swoją działalność na modularyzacji łańcucha wartości.

Dążąc do realizacji własnych celów, przedsiębiorstwa przy pomocy strategii konkurencji próbują przedstawić oferty korzystniejsze od propozycji konkurentów pod względem ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzję zawarcia transakcji. Owe świadomie kreowane cechy (narzędzia i sposoby) wpływające na decyzję klientów o zawarciu transakcji to instrumenty konkurowania [Godziszewski 1999, s. 121; Haffer 2003, s. 169]. Wśród instrumentów konkurowania wymienia się między innymi [Stankiewicz 2005, 244-245]: cenę produktów i/lub usług, jakość produktów i/lub usług, odmienność innych cech oferty na tle konkurencji, elastyczność dostosowywania oferty do potrzeb odbiorców, szerokość asortymentu, częstotliwość wprowadzania nowych produktów i/lub usług, dogodność dostępu do produktów i/lub usług (czas i miejsce), warunki płatności, markę, wizerunek przedsiębiorstwa, reklamę, promocję sprzedaży, warunki i okres gwarancji, zakres, jakość i ceny usług posprzedażnych.

2.1.1.3. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa

Zdaniem Simmondsa [1986, s. 16], pozycja konkurencyjna firmy w danej branży to jej siła w odniesieniu do jej bezpośrednich konkurentów. Siła ta determinuje poziom zysków lub strat osiągniętych przez dane przedsiębiorstwo w przyszłości. Zatem stanowi jednocześnie wynik oceny przez rynek (w szczególności przez klientów) produktów i/lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo [Grabowski 1994, s. 180]. W ujęciu Portera pozycja konkurencyjna odzwierciedla nieustającą walkę pomiędzy konkurentami, ma dynamiczny charakter i może być kształtowana przez firmę, np. poprzez dokonanie wyboru strategii konkurencyjnej [Porter 2006b, s. 28]. Jej zajęcie wymaga podjęcia określonych działań i decyzji zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

Stankiewicz [2005, s. 89] definiuje pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa jako rezultat konkurowania – osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów. Do definicji tej należy dodać, że pozycja konkurencyjna jest dana dla konkretnego okresu. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest bowiem zmienna w czasie, może być poprawiana, utrzymywana lub pogarszana. Z kolei zdaniem Flaka i Głoda [2009, s. 75], pozycja konkurencyjna to syntetyczne wyniki rynkowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa, wynikające ze stopnia wykorzystania możliwości przedsiębiorstwa do konkurowania obecnie i w przyszłości.

Wspólne cechy wymienionych powyżej definicji to relatywny i ewaluacyjny charakter opisywanego pojęcia względem konkurentów oraz jego zmienność w czasie. Ponadto w literaturze przedmiotu można spotkać się z publikacjami, w których badacze

posługują się pojęciem pozycji konkurencyjnej w sposób intuicyjny, bez określania jego konkretnego znaczenia⁵² lub zamiennie z pojęciem potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencji⁵³.

Termin pozycja konkurencyjna jest bardzo często łączony z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Każde przedsiębiorstwo zajmuje pewną pozycję konkurencyjną na rynku. Może być ona korzystna lub niekorzystna. Zajmowanie korzystnej pozycji konkurencyjnej oznacza posiadanie przewagi konkurencyjnej nad porównywanym rywalem/rywalami. Stąd też, mimo iż każde przedsiębiorstwo zajmuje pewną pozycję konkurencyjną na rynku, to nie każde przedsiębiorstwo posiada przewagę konkurencyjną. Zajęcie korzystnej pozycji konkurencyjnej na rynku jest równoznaczne ze zdobyciem przewagi konkurencyjnej i jest wskazywane jako przyczyna sukcesów przedsiębiorstw na rynku. Ponieważ osiągnięcie jak najlepszej pozycji konkurencyjnej wydaje się być najważniejszym celem większości przedsiębiorstw, zdobycie przewagi konkurencyjnej jest również celem, do którego zmierzają wszyscy przedsiębiorcy. Niemniej jednak niewątpliwie nie wszystkie podmioty gospodarcze działające na rynku w krótkim okresie zdobywają przewagę konkurencyjną. Stąd też uznanie przewagi konkurencyjnej jako wymiar konkurencyjności nie pozwoliłoby na objęcie analizą wszystkich podmiotów gospodarczych.

Zmiany osiągniętej przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej obrazują czy na przestrzeni czasu firma polepszyła, czy pogorszyła swoją sytuację względem rywali. Zmiany te znajdują odzwierciedlenie w poziomie wyznaczników pozycji konkurencyjnej. Wyznacznikami pozycji konkurencyjnej mogą być: względny udział w rynku oraz względna sytuacja finansowa (np. rentowność) [Gorynia 2002, s. 102; Pierścionek 2003, s. 184], rozpatrywane także w ujęciu dynamicznym. O ile ocena zmian wyznaczników pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest relatywnie prosta i jednoznaczna, o tyle zmiany samej pozycji konkurencyjnej nie zawsze są łatwe do zauważenia. Stąd też uwzględnienie dynamiki zmian wyznaczników pozwala na obserwacje zmian pozycji konkurencyjnej w czasie. Względny udział w rynku odzwierciedla stopień dostosowania firmy do preferencji odbiorców [Pierścionek 2003, s. 184], z kolei sytuacja finansowa obrazuje skuteczność w generowaniu odpowiednich wyników finansowych.

2.1.2. Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa

Jak wspomniano wcześniej, koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa rozwijane są w ramach subdyscypliny zarządzania strategicznego. Dwa dominujące ujęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa rozwijane w ramach zarządzania strategicznego to nurt pozycjonowania oraz nurt zasobowy. Oba ujęcia powstawały niezależnie,

⁵² Zobacz, np. Moutinho i Brownlie [1994]; McCarthy i Norris [1999]; Yadegarfarid i Lodmira [2010].

⁵³ Zobacz, np. Attia i Hooley [2007].

bez przywiązywania wagi do ich kumulatywnego charakteru. Celem niniejszego podrozdziału jest przedstawienie krytycznego przeglądu literatury z zakresu konkurencyjności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem ewolucji przytoczonych koncepcji. W podrozdziale omówiono wspomniane nurty konkurencyjności przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem występujących w nich różnic i podobieństw. Ostatni podrozdział tej części pracy stanowi próbę przedstawienia eklektycznej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw, która swoje podstawy czerpie z dorobku wcześniejszych nurtów.

2.1.2.1. Nurt pozycjonowania

Nurt pozycjonowania w koncepcjach konkurencyjności przedsiębiorstwa został wprowadzony przez Portera [1980, 1985]. W literaturze przedmiotu koncepcja ta zyskała nazwę nurtu/szkoły „pozycjonowania”, ponieważ jej autor często odwoływał się do pozycji zajmowanej przez przedsiębiorstwo oraz jego położenia względem pozostałych uczestników otoczenia konkurencyjnego (odbiorców, dostawców, producentów substytutów, aktualnych i potencjalnych konkurentów). Jednakże sam twórca koncepcji podkreślał, iż analizując konkurencyjność przedsiębiorstwa, korzystał on ze spojrzenia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa przez pryzmat działań (*the activity-based view*) [Porter 2001, s. 17].

W swoim opracowaniu Porter wskazywał, iż efektywność dowolnego przedsiębiorstwa operującego w określonym sektorze jest złożona z dwóch części składowych. Pierwsza z nich dotyczy przeciętnej efektywności wszystkich konkurentów w danym sektorze, natomiast druga odnosi się do względnego poziomu efektywności firmy (efektywności podmiotu gospodarczego w porównaniu do przeciętnej dla całego sektora) [Porter 2001, s. 10]. Zgodnie z proponowanym ujęciem, z jednej strony na możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej przez firmę wpływają warunki panujące w sektorze, a z drugiej strony, działania podejmowane przez samo przedsiębiorstwo. Zdaniem Portera celem przedsiębiorstwa jest wyszukanie w sektorze pozycji, z której będzie ono mogło najlepiej bronić się przed siłami albo najkorzystniej dla siebie na nie oddziaływać. Firma zawsze znajduje się pod wpływem sił konkurencyjnych dominujących w sektorze, jednakże na podstawie własnych działań może oddziaływać zarówno na własną pozycję wobec pozostałych podmiotów, jak i na same siły. Stąd też analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa, zdaniem Portera, powinna koncentrować się właśnie na działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwo.

W ujęciu Portera sukces przedsiębiorstwa na rynku rozumiany jest jako osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków w sektorze. Zdolność przedsiębiorstwa do generowania ponadprzeciętnych zysków oznacza, iż posiada ono przewagę konkurencyjną nad rywalami. Zgodnie z prezentowanym nurtem, źródłem przewagi konkurencyjnej są wykonywane przez

przedsiębiorstwo działania, które kreują wartość dla klientów. Potencjalnie wartość może być kreowana niemal w każdym obszarze działań podejmowanych przez firmę [Porter 2006a, s. 18]⁵⁴, niemniej jednak trwała przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wyrasta z całego systemu czynności, a nie z jego części [Porter 2001, s. 77].

Aby przedsiębiorstwo było w stanie generować ponadprzeciętne zyski, musi dostarczać klientom większą wartość, zapewniać porównywalną wartość po mniejszym koszcie albo jedno i drugie [Porter 2001, s. 47]. Wartość jest wyrażona w cenie, jaką nabywcy są w stanie zapłacić za produkt lub/i usługę oferowane przez daną firmę. Stanowi ona sumę przychodów i jest funkcją ceny produktów i/lub usługi oraz sprzedanej ilości. Firma przynosi zyski (potencjalnie jest w stanie osiągnąć ponadprzeciętne zyski), jeśli wartość, jaką generuje, przekracza koszty związane z wytworzeniem oraz dostarczeniem produktu i/lub usługi [Porter 2006a, s. 65]. Jeśli przedsiębiorstwo osiąga zyski, oznacza to, iż wartość uwzględnia zarówno koszty, jak i marżę zysku. Klienci, podejmując decyzję o zakupie produktu i/lub usługi określonego podmiotu gospodarczego, sygnalizują, iż ceną ich wartość wyżej niż konkurencyjną ofertę.

Kreowanie wartości dla klientów odbywa się poprzez wykonywanie działań przez przedsiębiorstwo. W wypadku wykonywania poszczególnych działań poziom wartości jest zróżnicowany. Kreowanie wyższej wartości od konkurentów jest możliwe, jeśli podmiot gospodarczy wykonuje któreś z kluczowych zadań (zadań o znaczeniu strategicznym) lepiej lub taniej niż jego rywale. Aby było to możliwe, przedsiębiorstwo może zdecydować się na podwyższanie poziomu efektywności operacyjnej albo wykorzystanie lub zmianę pozycji strategicznej [Porter 2001, s. 10].

Podwyższanie poziomu efektywności operacyjnej polega na ciągłym doskonaleniu dostępnych sposobów wykonywania określonych czynności. W tym wypadku sposoby wykonywania określonych czynności są powszechnie dostępne dla przedsiębiorstw działających w sektorze, firma może jednak czerpać korzyści z mistrzostwa ich opanowania. A zatem ciągle podwyższanie poziomu efektywności operacyjnej podmiotu gospodarczego jest niezbędne do osiągnięcia wyższej rentowności – bezpośrednio wpływa na pozycję kosztową i poziom zróżnicowania [Porter 2001, s. 48]. Jednakże samo w sobie nie wystarcza to do zdobycia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, ponieważ pomiędzy konkurentami ma miejsce szybka dyfuzja najlepszych sposobów wykonywania działań. Konkurenci mogą bezzwłocznie naśladować nowe techniki kierownicze, nowe technologie, gospodarkę nakładami i lepsze sposoby zaspokajania potrzeb klientów [Porter 2001, s. 51].

⁵⁴ Przedstawioną przez Portera koncepcję łańcucha wartości, która opiera się na założeniu wspomnianego procesu kreowania wartości w odniesieniu do zagadnienia delokalizacji modułów łańcucha wartości, omówiono dodatkowo w podrozdziałach 2.1.1.1. i 3.2.1.2.

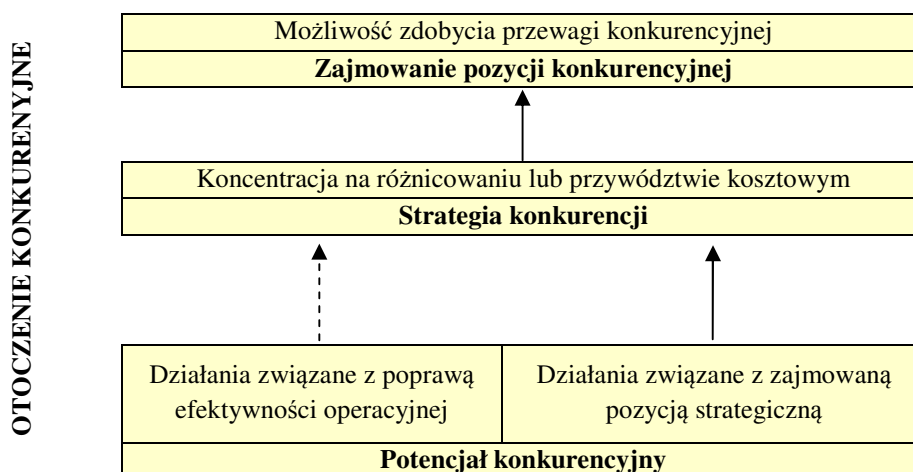
Wykorzystanie lub zmiana pozycji strategicznej dotyczy wykonywania przez firmę innych działań niż te, które realizują konkurenci lub podobnych działań, ale w odmienny sposób [Porter 2001, s. 48]. Kopiowanie odmiennych działań lub odmiennych sposobów wykonywania podobnych działań nastęrcza konkurentom więcej problemów i wymaga od nich poświęcenia większej ilości czasu na dostosowania, niż miało to miejsce w wypadku podwyższania efektywności operacyjnej. Stąd też podmiot ma więcej czasu na czerpanie korzyści z dodatkowej wartości oferowanej klientom oraz wprowadzenie ulepszeń lub dalszych zmian. Ponadto bardzo istotne są: kompleksowość, dopasowanie, wewnętrzne interakcje i sprzężenia zwrotne pomiędzy czynnościami wykonywanymi przez firmę, ponieważ rywale mają większe trudności z odtworzeniem całej gamy wzajemnie powiązanych działań niż z naśladowaniem jedynie określonej czynności [Porter 2001, s. 77]. Trwałość wygenerowanej przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej wynika z całego systemu działań, a nie z jego części.

Próbując zaaplikować przedstawioną koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa Portera do przyjętych w podrozdziale 2.1.1. wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kierunków zachodzących między nimi zależności, można zauważyć, że:

- przedsiębiorstwo działa w określonej branży (sektorze), która kształtowana jest przez siły konkurencyjne. Na możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej przez firmę wpływają warunki panujące w sektorze;
- za potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (źródło przewagi konkurencyjnej) w omawianej koncepcji przyjęto działania wykonywane przez przedsiębiorstwo. Działania te dotyczą efektywności operacyjnej oraz różnic w zajmowanej pozycji strategicznej. O ile efektywność operacyjna jest wymagana do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, sama w sobie nie wystarcza do jej zdobycia;
- potencjał konkurencyjny wykorzystywany poprzez strategię konkurencji może pozwalać na oferowanie klientom wyższej wartości, zapewnienie porównywalnej wartości po mniejszym koszcie albo jedno i drugie;
- w rezultacie pozwala to przedsiębiorstwu na zajęcie określonej pozycji konkurencyjnej, a w niektórych wypadkach na zdobycie przewagi konkurencyjnej przejawiającej się osiągnięciem ponadprzeciętnych zysków.

Opisane powyżej kierunki zależności zachodzące między wymiarami konkurencyjności zostały zaprezentowane na Rysunku 4.

Rysunek 4. Nurt pozycjonowania – kierunki zależności zachodzących między wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że z uwagi na przyjęty przez Portera wyznacznik konkurencyjności przedsiębiorstwa – posiadanie przewagi konkurencyjnej (generowanie ponadprzeciętnych zysków), bezpośredni pomiar konkurencyjności podmiotów gospodarczych jest możliwy bez uwzględniania przyjętych wymiarów konkurencyjności oraz przypisanych im zbiorów zmiennych obserwowalnych w rzeczywistości gospodarczej. O ile rozpatrywanie wielkości absolutnych zysków nie pozwala na przedstawienie pełnego obrazu rzeczywistości, uwzględnienie wielkości relatywnych pozwala na usunięcie tych ograniczeń. Jednakże branie pod uwagę wyłącznie relatywnego poziomu zysków jako wyznacznika konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest uproszczeniem, które może prowadzić do przekłamań/zniekształcenia obrazu rzeczywistości. W pewnym okresie podmiot gospodarczy może bowiem generować ponadprzeciętne zyski w wyniku nadzwyczajnych zdarzeń (np. zbycia majątku, którego wartość na przestrzeni czasu znacząco wzrosła), trudno jednoznacznie wskazać, że wysokość generowanych zysków jest wyłącznie konsekwencją działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, a ponadto czy wynik ten powtórzy się następnym okresie.

Ponieważ Porterowi zarzuca się, iż w ogóle nie brał on pod uwagę znaczenia zasobów i ich zróżnicowania w kreowaniu przewagi konkurencyjnej firmy⁵⁵, warto podkreślić, że miał on świadomość, iż „dostęp do wielu zasobów, zdolności i umiejętności w znaczący sposób przyczynia się do wyjątkowości firmy” [Porter 2001, s. 19]. Jednocześnie w swych rozważaniach, dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa, jako jednostkę analizy wykorzystywał on działania podejmowane przez podmioty gospodarcze.

⁵⁵ Zobacz np. Barney [1991].

2.1.2.2. *Nurt zasobowy*

Nurt zasobowy w teorii konkurencyjności zaczął kształtować się od połowy lat 80. XX wieku. Za głównych twórców i propagatorów tej koncepcji uważa się między innymi Wernerfelta [1984, 1995], Barneya [1991], Prahalada i Hamela [1990]. Nurt ten koncentruje się bezpośrednio na zagadnieniu osiągnięcia przez przedsiębiorstwa trwałej przewagi konkurencyjnej, przyjmując, iż jest ona osiągnięta dzięki posiadanym przez firmę zasobom. Zdaniem Barneya i Clarka omawiana koncepcja wywodzi się między innymi z dorobku teoretycznego dotyczącego wyróżniających kompetencji, ricardiańskiej analizy renty gruntowej, opracowania Penrose dotyczącego wzrostu firmy oraz antymonopolowych implikacji ekonomicznych [Barney i Clark 2009, s. 4-14]. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu najsilniej podkreśla się powiązania omawianego nurtu z argumentacją przedstawianą w publikacji Penrose.

Mimo iż głównym celem Penrose było poszerzenie perspektywy rozumienia natury firmy i jej wzrostu, w omawianym opracowaniu znajdują się również treści mające duże znaczenie dla rozwoju między innymi zarządzania strategicznego [Teece 2009, s. 113]. Niemniej jednak obszarem zainteresowania Penrose nie były uwarunkowania osiągnięcia przez przedsiębiorstwa trwałej przewagi konkurencyjnej, temat ten nie był przez nią poruszany. W ujęciu Penrose firma to autonomiczna administracyjna jednostka planistyczna, której działania są wzajemnie powiązane i koordynowane przez działania kierownictwa [Penrose 1959, s. 15]. Z drugiej strony firma jest postrzegana jako zbiór wytwórczych zasobów, których zaangażowaniem kierują menedżerowie podejmujący administracyjne decyzje [Penrose 1959, s. 24]. Penrose podkreślała, iż zasoby pozostające w gestii przedsiębiorstwa, nawet w wypadku przedsiębiorstw działających w jednej branży, są z reguły zróżnicowane. Stąd też przynajmniej w tym ujęciu podmioty gospodarcze są heterogeniczne. Dodatkowo samo postrzeganie przedsiębiorstwa przez pryzmat zasobów, a nie czynników produkcji, było, jak na czasy współczesne autorce, bardzo nowatorskie.

Omówione powyżej kwestie dotyczące opracowania Penrose zostały wykorzystane w nurcie zasobowym. Jak wspomniano wcześniej jego twórcy koncentrują się na zagadnieniu przewagi konkurencyjnej. W omawianej koncepcji przyjmuje się, iż przedsiębiorstwa są silnie zróżnicowane (heterogeniczne). Zróżnicowanie to wynika z faktu, iż zasoby nie są równomiernie rozdzielone pomiędzy konkurujące przedsiębiorstwa, a ponadto nie są doskonale mobilne⁵⁶. Zgodnie z omawianym nurtem, źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby, które pozwalają na wytworzenie wartości. W nurcie zasobowym przyjmuje się, że przedsiębiorstwo posiada przewagę konkurencyjną, jeśli jest w stanie wytworzyć więcej wartości ekonomicznej niż najśłabszy konkurent na określonym rynku produktowym

⁵⁶ Założenie dotyczące braku doskonałej mobilności może być podtrzymane przynajmniej wobec części zasobów przedsiębiorstwa.

osiągający wyniki powyżej punktu niwelacji przedsiębiorstwa (*brake even point*) [Peteraf i Barney 2003, s. 314]. Innymi słowy oznacza to, iż w nurcie tym przyjmuje się, iż przewagę konkurencyjną osiągają wszystkie przedsiębiorstwa, które osiągają zyski na poziomie wyższym od konkurenta osiągającego najniższy poziom dodatnich zysków w sektorze. Z kolei wartość ekonomiczna w tym ujęciu oznacza różnicę pomiędzy postrzeganymi przez konsumentów korzyściami lub inaczej ceną, jaką są oni gotowi zapłacić za produkt i/lub usługę a poniesionymi przez przedsiębiorstwo kosztami [Peteraf i Barney 2003, s. 314]. W najprostszym ujęciu wartość ta jest równa osiąganemu zyskowi⁵⁷.

Jak wspomniano wcześniej, zgodnie z nurtem zasobowym, źródłem wartości generowanej przez przedsiębiorstwo są zasoby przedsiębiorstwa. Pomiedzy przyjętymi definicjami zasobów występują jednak istotne różnice. Wernerfelt zdefiniował zasoby firmy jako materialne i niematerialne aktywa, które są względnie trwale (semi-trwale) z nią powiązane. W ujęciu mniej formalnym, zdefiniował on zasoby jako wszystko w przedsiębiorstwie, co można uznać za jego słabą lub silną stronę [Wernerfelt 1984, s. 172]. Z kolei Barney zdefiniował zasoby przedsiębiorstwa, jako wszystkie aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, atrybuty przedsiębiorstwa, informacje, wiedzę etc., które znajdują się pod kontrolą przedsiębiorstwa i umożliwiają mu stworzenie i wdrożenie strategii pozwalających na poprawę jego skuteczności i efektywności⁵⁸. Za zasoby firmy uznał on zatem wyłącznie jej silne strony, które mogą przyczynić się do stworzenia i wdrożenia strategii [Barney 1991, s. 101]. Jeszcze większe różnice występują w sposobach klasyfikacji zasobów (szerzej zob. podrozdział 2.1.1.1.). Wspólną cechą definicji zasobów wymienionych powyżej i występujących w innej literaturze z zakresu nurtu zasobowego jest bardzo szerokie ujęcie tego zagadnienia. Jako zasoby postrzegane są zarówno aktywa materialne pozostające do dyspozycji przedsiębiorstwa, jak i aktywa niematerialne, również te, które kształtują się w trakcie tworzenia i funkcjonowania firmy.

Barney odnosząc się do strategii, które mają przyczynić się do poprawy skuteczności i efektywności przedsiębiorstwa, nie wyjaśnił, jaki rodzaj strategii miał on na myśli. W części opracowań przygotowanych w ramach nurtu zasobowego wśród strategii tych wymienia zarówno strategię przedsiębiorstwa, jak i strategię konkurencji, a nawet internacjonalizacji [Barney i Clark 2009, s. 222-223; Barney 2002]. Z drugiej strony w innych opracowaniach podkreślał on, że aby wytworzyć wyższą wartość od konkurentów, przedsiębiorstwo musi albo generować większe korzyści przy tych samych kosztach, albo te same korzyści

⁵⁷ Barney wspomina również o zysku dla konsumenta – różnicy pomiędzy maksymalną ceną, jaką konsument byłby gotowy zapłacić za dany produkt/usługę, a ceną rzeczywistą [Barney i Clark 2009, s. 25-207]. Ponieważ podejście to nie jest konsekwentnie przyjmowane w opracowaniach dotyczących nurtu zasobowego, a określenie tego poziomu w badaniach empirycznych nie byłoby możliwe bez objęcia badaniami poziomu analizy mikro mikro, w niniejszej pracy przyjęto bardziej powszechną i prostszą definicję.

⁵⁸ Z uwagi na zachowanie ciągłości założeń przedstawianej koncepcji w dalszej części niemniejszego podrozdziału przyjęto definicję zaproponowaną przez Barneya.

przy niższych kosztach [Barney i Clark 2009, s. 25], czyli albo obniżyć koszty (przywództwo kosztowe), albo różnicować produkt/usługę, by być w stanie zażądać wyższą cenę [Barney i Wright 1998, s. 32].

Podstawowe pytanie, na które próbują odpowiedzieć przedstawiciele nurtu zasobowego to okoliczności, w których zasoby przedsiębiorstwa pozwalają na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Za trwałą przewagę konkurencyjną w omawianym ujęciu przyjęto przewagę, która jest podtrzymywana, mimo działań nakierowanych na jej kopiowanie [Barney 1991, s. 102; Lippman i Rumelt 1982; Rumelt 1984]. W literaturze przedmiotu można również spotkać się z ujęciem, dla którego trwała przewaga konkurencyjna oznacza przewagę konkurencyjną utrzymaną w dłuższym okresie [Wernerfelt 1984].

Zgodnie z omawianą koncepcją, zasoby pozwalające na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej to zasoby, które są [Barney 1991, s. 105-106; Barney i Wright 1998]:

- wartościowe – muszą pozwalać na wykorzystanie szans i neutralizację zagrożeń wynikających z otoczenia firmy⁵⁹;
- rzadkie – muszą być rzadkie wśród aktualnych i potencjalnych konkurentów firmy;
- niepodlegające imitacji i substytucji – muszą być unikalne, czyli niedające się łatwo w pełni kopiować lub zastępować;
- dobrze zorganizowane.

Próbując zaaplikować przedstawioną koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstw do przyjętych w podrozdziale 2.1.1. wymiarów konkurencyjności z uwzględnieniem kierunków zachodzących między nimi zależności, można zauważyć, iż:

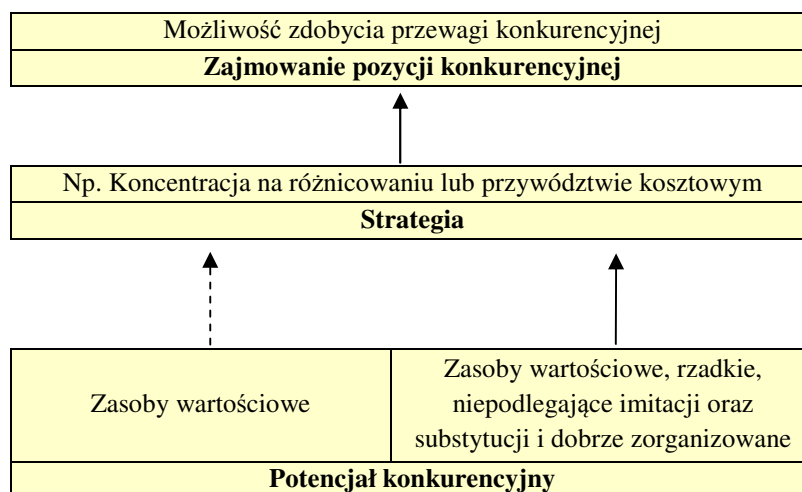
- za potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (źródło przewagi konkurencyjnej) w omawianej koncepcji przyjęto szeroko rozumiane zasoby. Można je podzielić na zasoby wyłącznie wartościowe oraz zasoby wartościowe, rzadkie, niepodlegające imitacji oraz substytucji i dobrze zorganizowane. O ile zasoby wartościowe są wykorzystywane do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, nie wystarczają do zdobycia trwałej przewagi;
- potencjał konkurencyjny pozwala na wzrost efektywności i skuteczności stosowanych strategii (np. poprzez strategię konkurencyjną pozwala na oferowanie klientom wyższej wartości lub zapewnienie porównywalnej wartości przy niższym koszcie od konkurencji);
- w rezultacie pozwala to przedsiębiorstwu na zajęcie pozycji konkurencyjnej, a w niektórych wypadkach osiągnięcie przez nie przewagi konkurencyjnej

⁵⁹ Ponieważ, jak wspomniano wcześniej, przyjęto definicję zasobów zaproponowaną przez Barneya [1991, s. 101] warto podkreślić, że wszystkie określone w ten sposób zasoby z definicji są wartościowe.

przejawiającej się osiągnięciem zysków wyższych od najłabszego konkurenta w branży osiągającego dodatnie zyski.

Opisane powyżej kierunki zależności zachodzące między wymiarami konkurencyjności zostały zaprezentowane na Rysunku 5.

Rysunek 5. Nurt zasobowy – kierunki zależności zachodzących między wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Nurt zasobowy jest często przedstawiany jako nurt konkurencyjny względem nurtu zaproponowanego przez Portera [1985], a w literaturze nierzadko podkreśla się występujące pomiędzy nimi różnice. Główne rozbieżności dotyczą przyjętego w omawianych koncepcjach źródła przewagi konkurencyjnej (potencjału konkurencyjnego). Sama koncepcja kreowania wartości i jej rozumienia, definicje przewagi konkurencyjnej oraz sposób jej zdobywania wydają się być zbliżone. W początkowej fazie tworzenie nurtu zasobowego, część jej twórców korzystało z dorobku Portera i przedstawiało własne koncepcje jako jego uzupełnienie lub rozwinięcie⁶⁰, jednak z czasem coraz częściej były one przedstawiane w opozycji względem siebie.

Zdaniem autorki pracy, nurt stworzony przez Portera bardziej kompleksowo odnosi się do konkurencyjności przedsiębiorstwa zoperacjonalizowanej jako potencjał konkurencyjny, strategia konkurencyjna i pozycja konkurencyjna. Podejście zasobowe koncentruje się prawie wyłącznie na przewadze konkurencyjnej, a więc zajmowaniu korzystnej pozycji konkurencyjnej⁶¹. Ponadto aparat pojęciowy zastosowany w pracy Portera wydaje się być bardziej spójny i jednoznaczny, przy czym niewątpliwie miał na to wpływ fakt, iż był on tworzony przez jednego autora. Dużą zaletą podejścia zaproponowanego przez

⁶⁰ Zobacz, np. Wernerfelt [1984, s. 172]; Barney [1991, s. 105].

⁶¹ W ramach omawianego nurtu dostępne są rozmaite klasyfikacje zasobów stanowiących potencjał konkurencyjny, a ponadto podkreśla się potrzebę tworzenia i wykorzystywania strategii. Jednakże kwestie te są podnoszone wyłącznie w odniesieniu do przewagi konkurencyjnej.

Portera jest również zaproponowanie analitycznego narzędzia umożliwiającego obserwację tworzenia wartości w przedsiębiorstwie (koncepcja łańcucha wartości – szerzej zob. podrozdziały 2.1.1.1. i 3.1.2.1.) Niemniej jednak włączenie zasobów przedsiębiorstwa do analizy przewagi konkurencyjnej jest istotnym rozwinięciem wcześniejszej koncepcji.

2.1.2.3. Eklektyczna koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstw

Przedstawiona poniżej koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa silnie bazuje na opisanych wcześniej (podrozdziały 2.1.2.1 oraz 2.1.2.2.) nurtach teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stanowi ona kreatywną syntezę omówionego dorobku, z czego wynika jej eklektyczny charakter. Omawiane podejście koncentruje się na integracji zasobów i działań przedsiębiorstwa w analizie jego konkurencyjności oraz uwzględnieniu dynamicznego charakteru relacji, zachodzących pomiędzy zaaplikowanymi wymiarami konkurencyjności firmy. Kwestie podkreślane w podrozdziale były sygnalizowane w literaturze⁶², ale do tej pory nie podjęto próby ich zintegrowania z dotychczasowym dorobkiem.

Przyjmuje się, iż przedsiębiorstwo jest podmiotem, którego zachowanie jest częściowo zdeterminowane przez czynniki zewnętrzne. Odpowiada ono na czynniki zewnętrzne oraz samodzielnie podejmuje działania (z uwzględnieniem zewnętrznych ograniczeń) [Otta 1994, s. 12-15]. Firmy nie funkcjonują w próżni, ale w rzeczywistości ekonomicznej, którą kształtują określone siły i procesy. Część z nich pozostaje w zasięgu wpływu przedsiębiorstwa przynajmniej do pewnego stopnia (otoczenie konkurencyjne), inne są od niego relatywnie wolne (makrootoczenie). Niemniej jednak środowisko, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, wywiera na nie wpływ. Wyniki firm są zależne od warunków panujących w sektorze oraz ich wewnętrznej sytuacji. Stopień znaczenia tych 2. grup czynników w kształtowaniu wyników finansowych może być zróżnicowany⁶³.

We wspomnianym wcześniej ujęciu Penrose (zob. podrozdział 2.1.2.2.) firma była rozumiana jako autonomiczna, administracyjna jednostka planistyczna, której działania są wzajemnie powiązane i koordynowane przez kierownictwo [Penrose 1959, s. 15], ale jednocześnie jako zbiór wytwórczych zasobów, których zaangażowaniem zarządzają kierownicy podejmujący administracyjne decyzje [Penrose 1959, s. 24]. W niniejszej koncepcji ujęcie Penrose zostało przyjęte nieco bardziej dosłownie, niż miało to miejsce w wypadku nurtu zasobowego. Przyjęto bowiem, że źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są jego zasoby i działania. Stąd też w ramach wewnętrznej analizy

⁶² Zobacz, np. Porter [1991]; Collins [1991, s. 66]; Spanos i Likoukas [2001, s. 920]; Sheehan i Foss [2009, s. 255].

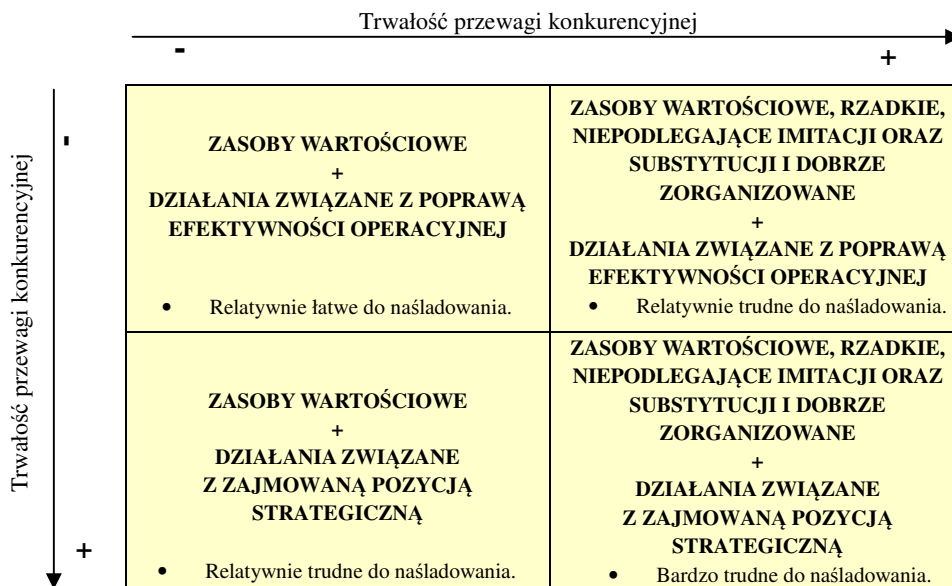
⁶³ Badania empiryczne przeprowadzone przez Spanosa i Likoukasa [2001] wskazują, że zarówno czynniki otoczenia, jak i wewnątrz uwarunkowania przedsiębiorstwa są istotne dla wyników przedsiębiorstwa, ale wyjaśniają inne wymiary działań. Zgodnie z wynikami innych badań, rentowność przedsiębiorstwa zależy w 46% od samego przedsiębiorstwa, w 16% od branży oraz w 38% od czynników zewnętrznych spoza przedsiębiorstwa i branży [Cyrson 2002, s. 14].

przedsiębiorstwa istotne jest nie tylko wyposażenie w zasoby, ale również działania konieczne do wykorzystania posiadanych zasobów. Samo posiadanie zasobów, bez wykonania na nich działań, nie pozwala na realizację celów przedsiębiorstwa, np. (jak przyjęto w nurcie zasobowym) wzrostu skuteczności i efektywności wdrożonych strategii. Przenosząc tę logikę do rzeczywistości gospodarczej, można zauważyć, że np. samo posiadanie przez przedsiębiorstwo zasobu w postaci systemu zarządzania relacjami z klientem (CRM) nie pozwala na poprawienie jakości obsługi klienta, jeśli pracownicy (również postrzegani jako zasób) nie wprowadzają do niego zbieranych informacji (które także można postrzegać jako zasoby), a te nie są poddawane dalszej obróbce, analizie i kontroli. Można przyjąć, iż podejście takie było sugerowane przez Portera, gdy podkreślał on, że zasoby tylko wtedy mogą tworzyć potencjał do generowania wartości ekonomicznej, jeśli są do czegoś użyte [Porter 1991, s. 108]. Można również zakładać, że zasoby mogą być rozumiane jako usługi, które świadczą one podczas procesu wytwarzania wartości [Penrose 1959, s. 24]. Niemniej jednak, by usługi te mogły być świadczone, zawsze konieczne są działania. Z drugiej strony trudno mówić o wytworzeniu wartości w ramach przedsiębiorstwa poprzez działania, jeśli nie wykorzystuje się do nich zasobów. Co więcej, właściwości zasobów, mogą wpływać na jakość wykonywanych działań. Dopiero po integracji podejścia prezentowanego w nurcie Portera i nurcie zasobowym otrzymuje się bardziej precyzyjne wyjaśnienie tworzenia wartości w przedsiębiorstwie [Sheehan i Foss 2009, s. 255]. Dlatego też, jako potencjał konkurencyjny postrzegane są zasoby (np. z uwzględnieniem podziału na materialne, niematerialne i ludzkie) pozostające do dyspozycji przedsiębiorstwa oraz działania, które przy ich pomocy lub na nich można wykonać.

W niniejszej koncepcji korzystna pozycja konkurencyjna oznacza zdobycie przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Jest ona rozumiana jako osiągnięcie lepszych wyników finansowych i wyższych udziałów w rynku od porównywalnych rywali. Źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby i działania przedsiębiorstwa, które pozwalają na wytworzenie wartości ekonomicznej. Wartość ta jest rozumiana jako różnica pomiędzy osiąganymi przychodami i ponoszonymi przez przedsiębiorstwo kosztami (jest równa osiąganemu zyskowi). Aby przedsiębiorstwo było w stanie generować ponadprzeciętne zyski, musi ono dostarczać klientom wyższą wartość niż konkurenci, zapewniać porównywalną wartość po mniejszym koszcie albo jedno i drugie [Porter 2001, s. 47]. Kreowanie wartości dla klientów odbywa się poprzez wykonywanie działań przy wykorzystywaniu zasobów przez przedsiębiorstwo. W wypadku wykonywania poszczególnych działań, przy wykorzystaniu określonych zasobów, poziom kreowanej przez przedsiębiorstwo wartości jest zróżnicowany.

Z połączenia podziału potencjału konkurencyjnego zastosowanego w nurcie pozycjonowania i nurcie zasobowym powstaje 4-komórkowa macierz. Została ona przedstawiona na Rysunku 6.

Rysunek 6. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa – koncepcja eklektyczna



Źródło: opracowanie własne.

Kreowanie wyższej wartości od konkurentów jest możliwe, jeśli podmiot gospodarczy wykonuje któreś z kluczowych zadań (zadań o znaczeniu strategicznym) lepiej lub taniej niż jego rywale. Aby było to możliwe, przedsiębiorstwo może zdecydować się na podwyższanie poziomu efektywności operacyjnej przy wykorzystaniu zasobów wartościowych lub wartościowych i jednocześnie rzadkich, niepodlegających imitacji i substytucji oraz dobrze zorganizowanych albo wykorzystanie lub zmianę pozycji strategicznej przy wykorzystaniu zasobów wartościowych lub wartościowych i jednocześnie rzadkich, niepodlegających imitacji i substytucji oraz dobrze zorganizowanych.

Analogicznie do podejść zaprezentowanych w nurtach pozycjonowania i zasobowym, pozycja konkurencyjna osiągnięta poprzez działania związane z poprawą efektywności operacyjnej przy wykorzystaniu wartościowych zasobów nie pozwala na zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony, wykorzystanie do działań związanych z poprawą efektywności operacyjnej zasobów wartościowych, rzadkich, niepodlegających imitacji i substytucji oraz dobrze zorganizowanych, podobnie jak odwrotna kombinacja zasobów i działań, powinno być relatywnie trudne do naśladowania dla rywali. Z kolei wykorzystanie zasobów cennych, rzadkich, niepodlegających imitacji i substytucji oraz dobrze zorganizowanych do realizacji działań związanych z zajmowaną pozycją strategiczną powinno zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną. Ponadto można przyjąć, że im bardziej złożone relacje występują pomiędzy siecią zasobów i działań, tym trudniej będzie rywalom skutecznie kopiować zastosowane rozwiązania.

Warto zauważyć, iż zarówno w nurcie prezentowanym przez Portera, jak i w nurcie zasobowym podkreśla się, że intensyfikacja działań konkurencyjnych następuje na poziomie potencjału konkurencyjnego. Przedsiębiorstwa rywalizują o wytworzenie relatywnie jak najwyższej wartości, która jest wytwarzana przez zasoby i działania. Konkurenci naśladują, imitują lub starają się substytuować działania i/lub zasoby, które pozwalają na wytworzenie wyższej wartości. Stąd też w dużej mierze walka konkurencyjna skupia się na tym obszarze. Może nawet rodzić się pytanie: do jakiego stopnia efekty uzyskiwane przez określone zasoby/działania mogą być substytuowane efektami określonych działań/zasobów? Ten poziom rywalizacji reprezentuje podażową stronę konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami. Jednocześnie do dyspozycji przedsiębiorstw pozostają instrumenty konkurowania ujęte w strategii konkurencji, którymi firma może oddziaływać na klientów. Obrazują one popytową stronę konkurencji pomiędzy podmiotami gospodarczymi⁶⁴.

Strategia konkurencji opisuje sposób budowania i wykorzystywania potencjału konkurencyjnego. Działania te są podejmowane przez firmę w celu osiągnięcia przez nią korzystnej pozycji konkurencyjnej na danym rynku [Strategor 2001, s. 25]. Do dyspozycji przedsiębiorstwa pozostają strategie konkurencji skierowane do wąskiej lub szerokiej grupy docelowej oraz opierające się na różnicowaniu oferty produktowo-usługowej i/lub koncentracji na niskich kosztach. Jednocześnie firmy, wykorzystujące delokalizację modułów łańcucha wartości lub rozważające podjęcie działań w tym obszarze, mogą zdecydować się na wykorzystanie jednej ze strategii zaproponowanych przez Cyrsona [2002, s. 48]: dostrajania do modułu, opanowania modułu lub tworzenia modułu (szerzej zob. podrozdział 2.1.1.2.).

Ponieważ zarówno otoczenie przedsiębiorstwa, jak i jego wnętrze podlegają zmianom, konieczne jest uwzględnienie dynamicznych relacji pomiędzy przyjętymi wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa⁶⁵. Zasoby pozostające do dyspozycji oraz działania wykonywane przez przedsiębiorstwa, a także zajmowana pozycja konkurencyjna w danym momencie są związane z decyzjami i działaniami podejmowanymi w poprzednich okresach. Na przykład decyzje dotyczące konfiguracji i rozwoju zasobów i działań (ujęte w ramach strategii konkurencji) wpływają na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w przyszłości. Aktualne wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa (potencjał konkurencyjny, strategia konkurencyjna i pozycja konkurencyjna) wpływają i do pewnego stopnia ograniczają możliwości przedsiębiorstwa w przyszłości, ale ich nie determinują. Uchwycenie dynamicznego charakteru relacji zachodzących pomiędzy wymiarami

⁶⁴ O podażowej i popytowej stronie konkurowania przedsiębiorstw piszą, m. in. Flak i Głód [2009, s. 46].

⁶⁵ Zwraca na to uwagę Gorynia [2002, s. 68], odnosząc się do pozycji konkurencyjnej w przeszłości. O kompetencjach przedsiębiorstwa w dziedzinie konkurowania *ex post* i *ex ante* znajduje się również wzmianka w Strategor [2001, s. 71].

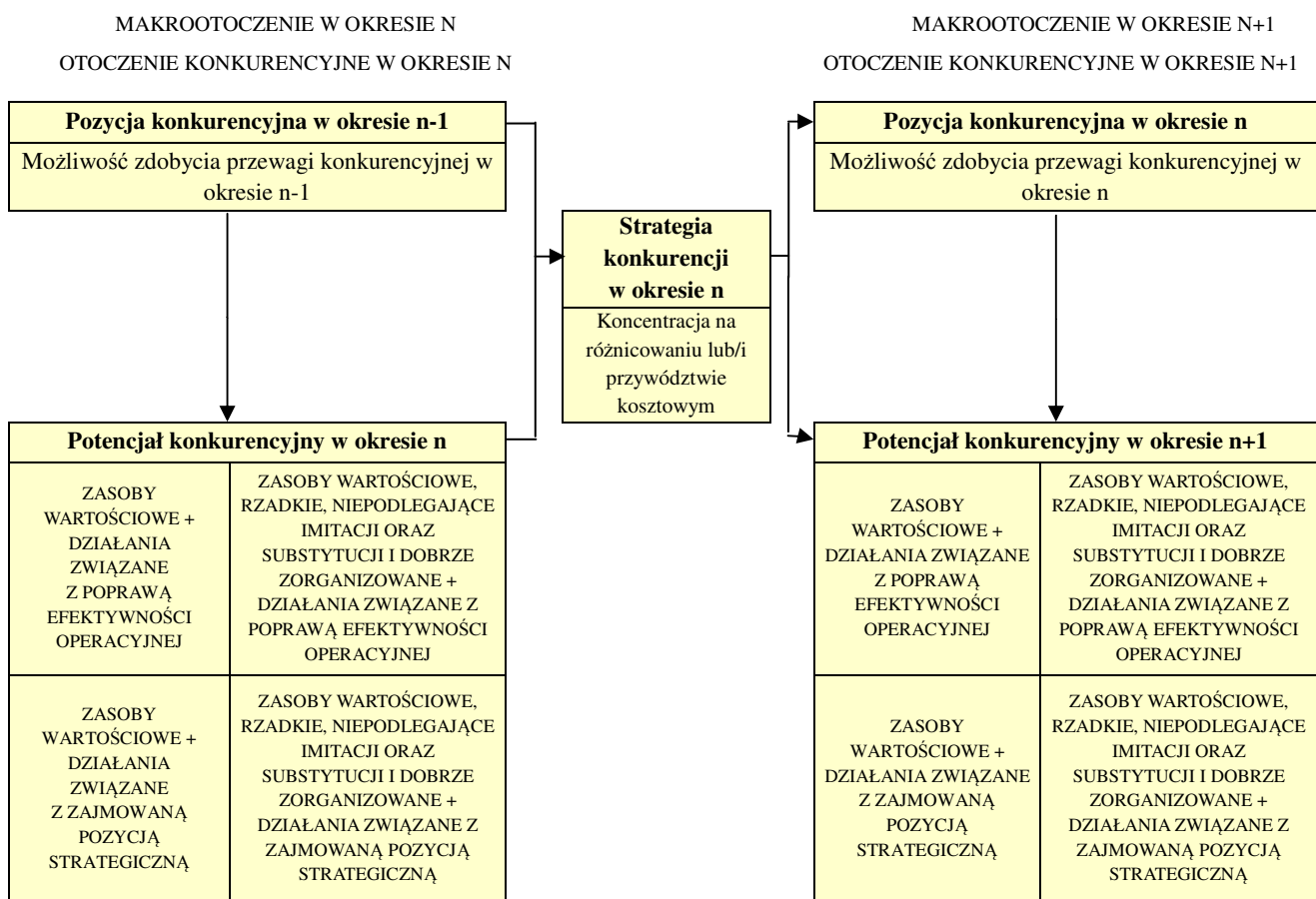
konkurencyjności powinno pozwolić na obserwację nie tylko samych rezultatów bieżącej działalności firmy, ale również czynników leżących u podstaw zmian konkurencyjności przedsiębiorstwa. Pozycja konkurencyjna zajmowana przez firmę w danym czasie jest wypadkową pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w poprzednim okresie, potencjału konkurencyjnego pozostającego do dyspozycji w aktualnym okresie (jest on również pod wpływem pozycji konkurencyjnej w poprzednim okresie, np. poprzez możliwości inwestycyjne w tenże potencjał) oraz strategii konkurencji aktualnego okresu.

Próbując zaaplikować przedstawioną eklektyczną koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstw do przyjętych w podrozdziale 2.1.1. wymiarów konkurencyjności, z uwzględnieniem kierunków zachodzących między nimi zależności, należy zauważyć, iż:

- przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu (makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne). Wywiera ono wpływ na wyniki firmy i podlega zmianom;
- potencjał konkurencyjny pozostający do dyspozycji firmy można podzielić na 4 grupy. Grupy te są zróżnicowane pod względem trudności naśladowania ich lub ich rezultatów przez konkurentów;
- potencjał konkurencyjny znajduje się pod wpływem pozycji konkurencyjnej uzyskanej w poprzednim okresie, np. ze względu na możliwości inwestycyjne;
- potencjał konkurencyjny wykorzystywany i rozbudowywany poprzez strategię konkurencyjną docelowo pozwala na oferowanie klientom większej wartości, zapewnienie porównywalnej wartości po mniejszym koszcie albo jedno i drugie;
- strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa w danym okresie uwzględnia również pozycję konkurencyjną firmy zajętą w poprzednim okresie;
- w rezultacie pozwala to przedsiębiorstwu na zajęcie określonej pozycji konkurencyjnej, a w niektórych wypadkach na zdobycie przewagi konkurencyjnej przejawiającej się osiąganiem ponadprzeciętnych zysków i udziałów w rynku oraz ukształtowanie potencjału konkurencyjnego, który może zostać wykorzystany przez przedsiębiorstwo w następnym okresie.

Opisane powyżej kierunki zależności zachodzące między wymiarami konkurencyjności zostały zaprezentowane na Rysunku 7.

Rysunek 7. Koncepcja eklektyczna– kierunki zależności zachodzących między wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Integracja zasobów i czynności w analizie łańcucha wartości z pewnością nie pozwoli na dokładne określenie, za jaki poziom wytworzonej wartości odpowiedzialne są wykorzystane zasoby, a za jaki wykonane działania. Niemniej jednak powinna ona pozwolić na zebranie dodatkowych informacji o typach zasobów i ich właściwościach najlepiej sprawdzających się w danym obszarze. Uwzględnienie zasobów może odbywać się na poziomie pojedynczych zasobów wykorzystanych do danego działania lub grupy zasobów. W omawianym wypadku analiza zasobów dezagregowana do pojedynczych rodzajów wykorzystanych zasobów jest zbyt wąskim ujęciem problemu. Przyjęcie szerszego pryzmatu analizy zmniejsza prawdopodobieństwo niezauważenia silnych komplementarnych powiązań pomiędzy wykorzystywanymi zasobami. Odniesienie osiągniętych wyników przedsiębiorstwa do konkretnych działań i zasobów, pozwala na wykorzystanie tych informacji w praktyce gospodarczej. Tak zmodyfikowana analiza łańcucha wartości pozwala na połączenie w badaniu wszystkich 3. wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa: działania i zasoby to potencjał konkurencyjny, sposób ich wykorzystania i rozwoju ujęty w instrumentach konkurowania obrazuje strategię konkurencji, a osiągnięte wyniki pozycję konkurencyjną.

Analiza łańcucha wartości uwzględniająca wykorzystane zasoby i działania powinna być przeprowadzona nie tylko w ramach konkretnego przedsiębiorstwa, ale również wobec jego kluczowego konkurenta lub przynajmniej uwzględniać odniesienie do niego. Konieczność takiego porównania wynika z faktu, iż określenie obszarów, w których osiągnięta jest przewaga konkurencyjna, a nie wyłącznie samego faktu jej posiadania, wymaga porównania danego podmiotu gospodarczego i jego rywali. Aby możliwa była taka obserwacja, konieczne jest przeprowadzenie analizy na poziomie mikroekonomicznym przy wykorzystaniu pogłębionych studiów przypadków. Pogłębiona analiza wnętrza przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego otoczenia uniemożliwia uwzględnienie dużej próby badawczej, podczas gdy brak zestandaryzowanych miar uniemożliwia analizę statystyczną [Collins 1991, s. 50]. Sposobem na obejście tego problemu może być uwzględnienie w badaniach węższego zakresu analizy łańcucha wartości przedsiębiorstw na liczniejszej próbie badawczej, przy uwzględnieniu odniesienia do kluczowych konkurentów już na poziomie zbierania danych o przedsiębiorstwie. Tak zgromadzone dane mogłyby zostać wzbogacone o dane jakościowe przedstawione w studium przypadku.

2.2. Podsumowanie

Zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa cieszy się dużym zainteresowaniem zarówno badaczy tego zjawiska, jak i praktyków gospodarczych. W konsekwencji w literaturze przedmiotu dostępnych jest wiele definicji zarówno samego terminu konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak i jej wymiarów rozumianych jako potencjał konkurencyjny, strategia konkurencji i pozycja konkurencyjna. Część z dostępnych w literaturze definicji została przedstawiona w podrozdziale 2.1.1. Można w nich znaleźć pewne wspólne obszary, mianowicie wielowymiarowość oraz relatywny charakter.

Rozwój teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa w ramach nurtów pozycjonowania i zasobowego, można postrzegać jako dorobek o właściwościach względem siebie komplementarnych. Przedstawiona w podrozdziale 2.1.2.3. propozycja eklektycznego ujęcia tego zagadnienia stanowi próbę wykorzystania wspólnych obszarów obu nurtów przy jednoczesnym uwzględnieniu dynamicznych relacji pomiędzy zaaplikowanymi wymiarami konkurencyjności. Jest to zabieg o tyle istotny, że dla analizy zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa z perspektywy delokalizacji modułów łańcucha wartości ważne jest uwzględnienie nie tylko samych działań podejmowanych lub zasobów posiadanych przez podmioty gospodarcze, ale obu tych obszarów potencjału konkurencyjnego jednocześnie oraz interakcji zachodzących pomiędzy nimi w ujęciu dynamicznym.

3. Delokalizacja działalności przedsiębiorstw

Współcześnie, wbrew potocznym opiniom, o całkowitej swobodzie przestrzennej lokalizacji działalności przedsiębiorstw⁶⁶ i braku jej powiązania z terytorium, kwestia wyboru lokalizacji działań firmy zachowuje swoją aktualność i nadal odgrywa znaczącą rolę w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Z uwagi na wzrost mobilności i możliwości substytucji czynników produkcji (głównie kapitału, ale coraz częściej również pracy⁶⁷), przedsiębiorstwa mają dużą swobodę w zakresie relokacji swojej działalności. Zachodzące zmiany w warunkach funkcjonowania podmiotów gospodarczych sprawiają, że wybór lokalizacji przedsiębiorstw, nieodwracalnie związany z kwestią korzyści i kosztów wynikających z określonego miejsca prowadzenia danej działalności, staje się decyzją coraz bardziej złożoną i dotyczącą dużą liczbę czynników.

Wybór lokalizacji działalności przedsiębiorstw niesie ze sobą daleko idące bezpośrednie konsekwencje dla sposobu organizacji zakładu⁶⁸ i jego wielkości, rozmiarów, a nawet rodzaju inwestycji, sposobu organizacji pracy oraz rodzaju wykonywanych działań. Do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej niezbędna jest integracja w jego strategię lokalizacji oraz sieci czynności i nastawienia na wykorzystanie wynikających z nich korzyści, a także niwelację zagrożeń [Porter 2001, s. 385-386]. Wymaga podkreślenia, że atrakcyjność lokalizacji ma charakter dynamiczny. Zmiany wartości lokalizacyjnej⁶⁹ mogą wynikać zarówno ze zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. wyposażeniu w zasoby naturalne czy infrastrukturę), jak i w jego wnętrzu (np. zmian technologii wytwarzania dóbr lub usług). Jednocześnie czynniki istotne w wypadku wyboru lokalizacji działalności przedsiębiorstw brane są pod uwagę również

⁶⁶ W niniejszej pracy autorka przyjmuje, że określenie „działalność przedsiębiorstw” obejmuje wytwarzanie produktów i/lub oferowanie usług w ramach prowadzonej działalności gospodarczej oraz przeniesienia części lub całości procesu wytwarzania produktów i/lub oferowania usług do dostawcy zewnętrznego. Jest ono zatem pojęciem szerszym od zwrotu „działalność gospodarcza przedsiębiorstw”. Niemniej jednak w zamierzeniu autorki nie dotyczy ono samego oferowania produktów i/lub usług na poszczególnych rynkach, a jedynie procesu ich wytwarzania.

⁶⁷ Praca jako czynnik produkcji ze względu na zmiany wywołane procesem globalizacji (szerzej zob. rozdział 1.) staje się coraz bardziej mobilna, zwłaszcza w obszarze wysoko wykwalifikowanej siły roboczej. Zwiększa się również liberalizacja przepływu kapitału w ujęciu globalnym. Ziemia jako czynnik produkcji jest całkowicie immobilna, jednakże w pewnym zakresie prawa własności do niej mogą być przenoszone z określonego państwa na określone przedsiębiorstwo.

⁶⁸ W tym ujęciu zakład oznacza część przedsiębiorstwa, która jest od niego przestrzennie oddalona, odpowiada za realizację części łańcucha wartości przedsiębiorstwa i w niektórych wypadkach może stanowić strategiczną jednostkę biznesową.

⁶⁹ Wartość lokalizacyjna miejsc związana jest z istniejącymi w nich zasobami przyrodniczymi lub ich kombinacją, znajdującym się w nich produkcyjnym i nieprodukcyjnym majątkiem trwałym (kapitałem fizycznym), zamieszkującymi je ludźmi (kapitałem ludzkim, społecznym oraz intelektualnym), a także funkcjonującymi w tych miejscach podmiotami gospodarczymi [Kuciński 2009, s. 35].

w sytuacji podejmowania decyzji o delokalizacji⁷⁰ tejże działalności, a ocena poszczególnych krajów z punktu widzenia atrakcyjności lokalizacji dla danej działalności jest punktem wyjścia procesu relokacji [Odrobina 2009, s. 85]. Wybór lokalizacji działalności przedsiębiorstw może być zatem postrzegany jako proces, który powtarza się, ilekroć określona lokalizacja traci swoją atrakcyjność.

Zagadnienie lokalizacji działalności przedsiębiorstw dodatkowo zyskuje na uwadze ze względu na prowadzone dyskusje dotyczące korzyści i kosztów wynikających z określonej lokalizacji i związanego z tym zjawiska delokalizacji. Opisane w rozdziale 1. przekształcenia zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw umożliwiły geograficzne rozdzielanie wzrastającej liczby procesów produkcyjnych i znalazły odzwierciedlenie w poziomie kształtowania się kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw. Relokacja modułów łańcucha wartości pozwala na koncentrację jego poszczególnych ogniw na określonym etapie wytwarzania wartości. Taka organizacja umożliwia osiągnięcie korzyści standaryzacji, przy równoległym zwiększaniu elastyczności określonego modułu, a także całego łańcucha. Pozwala to na relatywnie szybkie wdrażanie zmian w produktach i usługach oraz reagowanie na fluktuacje zapotrzebowania rynku, a także na niskokosztowe wytwarzanie krótkich serii produktów i/lub usług⁷¹ (szerzej zob. podrozdział 3.2.2.3.).

Zmiany, zachodzące w życiu gospodarczym w zakresie sposobu organizacji procesu wytwórczego, znalazły swoje odzwierciedlenie w licznych koncepcjach i teoriach ekonomicznych. W literaturze przedmiotu wspomniane powyżej zagadnienie delokalizacji działalności przedsiębiorstw rozpatrywane jest z wielu rozmaitych perspektyw. Niniejszy rozdział został poświęcony teoriom i koncepcjom ekonomicznym dotyczącym problematyki wyboru lokalizacji działalności przedsiębiorstw oraz zagadnieniu reorganizacji działalności przedsiębiorstw poprzez delokalizację modułów łańcucha wartości.

Celem podrozdziału 3.1. jest dokonanie przeglądu teorii i koncepcji podnoszących bezpośrednio oraz pośrednio zagadnienie wyboru lokalizacji działalności przedsiębiorstw, przedstawienie ewolucji poglądów dotyczących tego zagadnienia oraz klasyfikacja przedstawionych koncepcji ze względu na przyjęte kryteria. Wspomniany dorobek

⁷⁰ W literaturze przedmiotu pojęcie delokalizacja doczekało się licznych interpretacji i definicji. Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej, delokalizacja to proces przenoszenia aktywności gospodarczej za granicę, odzwierciedlający zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikające z ich adaptacji do coraz bardziej konkurencyjnego środowiska ich funkcjonowania oraz szybszych zmian technologicznych [UKIE 2006]. W pracy przyjęto szersze znaczenie tego terminu, jednocześnie określono go bardziej precyzyjnie. Mianowicie w pracy przyjmuje się, że delokalizacja to proces przenoszenia części lub całości zadań realizowanych przez dany podmiot gospodarczy do innego podmiotu działającego w tym samym kraju bądź za granicą, który jest lub nie jest powiązany własnościowo z przedsiębiorstwem oddelegowującym moduł. Termin delokalizacja w wielu pozycjach literaturowych jest stosowany zamiennie z terminem relokacja. W pracy terminy delokalizacja, relokacja oraz fragmentaryzacja są stosowane zamiennie.

⁷¹ Proces wytwarzania utożsamiany jest w tym przypadku z wszystkimi procesami obejmującymi cały łańcuch wartości określonego przedsiębiorstwa.

teoretyczny jest rozpatrywany z uwzględnieniem podziału na konwencjonalną teorię lokalizacji, teorię handlu międzynarodowego oraz alternatywne koncepcje ekonomiczne.

Z kolei celem, któremu podporządkowany został podrozdział 3.2., jest nakreślenie ogólnych warunków, w których funkcjonują współczesne podmioty gospodarcze w odniesieniu do zagadnienia delokalizacji modułów łańcucha wartości, wyborów, jakie przed nimi w związku z tym stoją oraz motywów, którymi kierują się, gdy podejmują związane z nimi decyzje. W podrozdziale tym zostanie przedstawiony schemat obrazujący proces decyzyjny dotyczący delokalizacji modułu łańcucha wartości przedsiębiorstwa, a także określone zostaną ramy definicyjne poszczególnych form relokacji.

3.1. Teorie lokalizacji i delokalizacji działalności przedsiębiorstw

Celem niniejszego podrozdziału jest dokonanie przeglądu teorii podnoszących *explicite* oraz *implicitie* zagadnienie wyboru lokalizacji działalności przedsiębiorstw, przedstawienie ewolucji poglądów dotyczących tego zagadnienia oraz klasyfikacja przedstawionych koncepcji ze względu na przyjęty w niej poziom analizy ekonomicznej oraz formę organizacji produkcji. Realizacja postawionego celu wymaga wspólnego rozpatrzenia teorii lokalizacji, teorii handlu międzynarodowego, a także innych koncepcji teoretycznych (m. in. nowej geografii ekonomicznej)⁷².

Zmiany, zachodzące w zakresie delokalizacji działalności przedsiębiorstw oraz organizacji procesu wytwórczego, znalazły swoje odzwierciedlenie w koncepcjach i teoriach ekonomicznych. Stąd też w niniejszym podrozdziale jako jedno z kryteriów podziału analizowanych teorii i koncepcji zastosowano przyjęty w nich (*explicite* lub *implicitie*) sposób organizacji procesu wytwarzania dóbr i/lub usług. Przyjęto, iż decyzja o lokalizacji lub delokalizacji działalności przedsiębiorstwa może dotyczyć zintegrowanej całości łańcucha wartości danego podmiotu gospodarczego (produkcja zorganizowana horyzontalnie) lub jedynie określonych fragmentów (modułów) tegoż łańcucha (produkcja zorganizowana wertykalnie).

We wspomnianych teoriach badacze odnosili się do przedmiotu badań zarówno z perspektywy samego przedsiębiorstwa, całej branży, jak i gospodarki kraju. Zasadne wydaje się zatem ich uporządkowanie z uwagi na przyjęty poziom analizy⁷³. W dalszej części rozdziału uwzględniono klasyfikację tychże teorii ze względu na przyjęty pryzmat analizy mikro- (przedsiębiorstwa), mezo- (branży, regionu, aglomeracji) i makroekonomicznej (gospodarki krajowej).

⁷² Zadaniem realizowanym w podrozdziale nie jest kompleksowe i wyczerpujące omówienie wspomnianych teorii oraz koncepcji, a jedynie ich selekcja i omówienie w kontekście zasygnalizowanego wcześniej celu. Z tego względu przedstawienie założeń poszczególnych teorii zostanie ograniczone do niezbędnego minimum.

⁷³ Więcej zob.: Gorynia [1993, s. 505].

Wykorzystanie dwóch przedstawionych powyżej kryteriów pozwala na stworzenie dwuwymiarowej macierzy, umożliwiającej klasyfikację omawianych teorii z uwagi na poziom przeprowadzanej analizy oraz przyjęty rodzaj organizacji produkcji.

3.1.1. Lokalizacja działalności przedsiębiorstw w konwencjonalnej teorii lokalizacji⁷⁴

Punktem wyjścia w teorii lokalizacji jest uznanie, że koszty produkcji i dochody zakładu są zależne od jego położenia. Celem omawianej teorii jest przedstawienie wyjaśnienia przestrzennej organizacji firm, wyróżnienie zmiennych determinujących lokalizację, a także dostarczenie analitycznych rozwiązań w celu rozważenia ich własności (istnienia, jednoznaczności, stabilności względem parametrów...) [Perreur 1992, s. 78]. Omówione w niniejszym punkcie koncepcje i modele stanowią podstawy konwencjonalnej teorii lokalizacji. W dalszej jego części zostaje przedstawiony wkład von Thüнена, Launhardta, Webera, Palander, Löscha, Predöhl i Isarda do teorii lokalizacji w odniesieniu do zagadnienia lokalizacji działalności przedsiębiorstw⁷⁵.

3.1.1.1. Model przestrzennego rozmieszczenia produkcji rolnej von Thüнена

Za prekursora konwencjonalnej teorii lokalizacji uważa się von Thüнена [1826]. Przedstawił on koncepcję przestrzennego rozmieszczenia produkcji rolnej zorganizowanej w ramach układu stref rolniczych⁷⁶. W swojej pracy omówił on zjawisko powstawania pewnego rodzaju renty, będącej nadwyżką przychodów ze sprzedaży nad kosztami transportu, która wynika wyłącznie z korzyści, jaką daje bliskość rynku w stosunku do miejsc bardziej od niego oddalonych [McCarty i Lindberg 1969]. Przedstawiany model znajduje ograniczone zastosowanie dla decyzji lokalizacyjnych przedsiębiorstw, jednakże ze względu na kumulatywny charakter tworzenia klasycznych teorii lokalizacji wymaga krótkiego omówienia.

Według von Thüнена rodzaj wytwarzanych produktów rolnych jest zdeterminowany odległością, dzielącą miejsce produkcji od ośrodka konsumpcji. Wokół centralnego miejsca zbytu tworzą się koncentryczne pierścienie (strefy), w ramach których w stanie równowagi ziemia użytkowana jest w sposób zapewniający uzyskanie renty gruntowej (zysku) wyższej

⁷⁴ Pojęcie konwencjonalnej teorii lokalizacji zostało przyjęte za Misalą [2001; 2004, s. 267]. Uwzględnione w niej zostały zarówno koncepcje zaliczane do klasycznej teorii lokalizacji, jak i te zaliczane do neoklasycznej teorii lokalizacji, nie obejmują one jednak współczesnych rozwinięć klasycznej i neoklasycznej teorii lokalizacji zaliczanych do nowych nurtów w teorii lokalizacji.

⁷⁵ W opracowaniu świadomie pominięto model Gierscha [1979]. Nowa geografia ekonomiczna niekiedy jest postrzegana jako współczesna teoria lokalizacji, będąca kontynuacją konwencjonalnej teorii lokalizacji (zob. np. Misala [2004, s. 271]). Przez jej twórców jest postrzegana jako część ekonomii przestrzennej (zob. np. Fujita, Mori [2005, s. 377]). W pracy nowa geografia ekonomiczna rozpatrywana jest jako alternatywna koncepcja ekonomiczna odnosząca się do zagadnienia lokalizacji działalności przedsiębiorstw.

⁷⁶ Założenia koncepcji zostały przedstawione, m. in. w: Domański [2002, s. 40]; Budner [2003, s. 53].

niż jakiegokolwiek inne użytkowanie⁷⁷. Zgodnie z teorią von Thünera, najmniej trwałe i najcięższe produkty rolne powinny być produkowane w ramach sfer położonych najbliżej ośrodka konsumpcji, natomiast produkty najbardziej trwałe, lekkie i wymagające w uprawie rozległych obszarów, będą produkowane w znacznej odległości od rynku.

Koncepcja von Thünera nie wzbudziła dużego zainteresowania w czasach współczesnych jej autorowi. Dopiero w latach 60. XX wieku model ten został wykorzystany do wyjaśnienia lokalizacji wewnątrzmijskich i do analizowania stref podmiejskich o charakterze przejściowym pomiędzy miejskim wykorzystaniem ziemi a jej użytkowaniem dla celów rolniczych [Ponsard 1992, s. 12]. Model von Thünera koncentruje się na mikroekonomicznym poziomie analizy i nie uwzględnia fragmentaryczności łańcucha wartości. Współcześnie, w odniesieniu do zagadnienia lokalizacji działalności gospodarczej koncepcja ta znajduje ograniczone zastosowanie. Niemniej jednak jej elementy są wykorzystywane w ekonomii przestrzennej i nowej ekonomii geograficznej⁷⁸ (szerzej zob. podrozdział 3.1.3.1.).

3.1.1.2. Lokalizacja zakładu przemysłowego w świetle konwencjonalnej teorii lokalizacji

Pierwszym badaczem, który bezpośrednio zajął się problemem wyznaczenia optymalnej lokalizacji przedsiębiorstwa przemysłowego, był Launhardt [1882]. Sformułował on tzw. problem trzech punktów klasycznej teorii lokalizacji: jak znaleźć optymalną lokalizację dla zakładu przemysłowego, który wytwarza tylko jeden produkt po stałych kosztach i ma do czynienia z danym, stałym zbytem na rynku oraz dwiema danymi i stałymi lokalizacjami źródeł surowców? [Budner 2003, s. 56]. Zgodnie z koncepcją Launhardta, optymalna lokalizacja przedsiębiorstwa pozwala na minimalizację całkowitych kosztów transportu przypadających na jednostkę produkcji. Wymaga podkreślenia, że w czasach współczesnych autorowi koszty transportu stanowiły od 20. do 40% wszystkich kosztów produkcji [Wieloński 2004, s. 16–17].

Badania Launhardta nad optymalną lokalizacją zakładu przemysłowego były rozwijane przez Webera [1929]. Weber jako pierwszy sformułował i wprowadził pojęcie czynnika lokalizacji (jedna z wyraźnie zarysowujących się korzyści, przejawiająca się w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, jeśli jest ona prowadzona w określonym punkcie lub obszarze). Jako korzyści rozumiane są oszczędności w kosztach produkcji, które pozwalają na produkcję określonego wyboru w danym punkcie lub obszarze przy mniejszych nakładach kosztów niż w każdym innym punkcie lub obszarze [Budner 2003, s. 57; Misala

⁷⁷ Uchylając założenie o jednakowej żyzności gleby w różnych miejscach, koncentryczne kręgi ulegają deformacji zarówno pod względem formy, jak i rozmiarów.

⁷⁸ Zobacz, np. Fujita i Krugman [1995]; Fujita i Mori [2005].

2004, s. 268]. Przestrzenną lokalizację zakładów przemysłowych, zgodnie z koncepcją Webera, wyznaczają: czynniki transportu, czynniki pracy oraz czynniki aglomeracji.

Optymalny punkt lokalizacji zakładu produkcyjnego zapewnia minimalizację całkowitego kosztu transportu, możliwe są jednak pewne odchylenia od tego punktu. Jeśli niższe koszty pracy lub korzyści aglomeracji rekompensują wzrost kosztów transportu, pierwotny punkt lokalizacji przedsiębiorstwa ulega zmianie. Występowanie w pewnych punktach tańszej siły roboczej, może spowodować dewiację w stosunku do punktu minimalnego kosztu transportu bez substytucji praca-kapitał. Wielkość odchylenia zależy od ilości siły roboczej, przypadającej na jednostkę produktu. Im wyższa wartość wskaźnika siły roboczej, tym bardziej zakład jest podatny na zmianę lokalizacji *ceteris paribus*. Podobnie sytuacja wygląda w odniesieniu do korzyści aglomeracji. W omawianej koncepcji na decyzję o lokalizacji przedsiębiorstwa nie wpływają natomiast czynniki popytowe i konkurencja. Ponieważ rynek, na którym działa przedsiębiorstwo, funkcjonuje na zasadach konkurencji doskonałej przyjmuje się, że kwestie te pozostają poza wpływem pojedynczego przedsiębiorstwa i nie uwzględnia się ich przy wyborze lokalizacji przedsiębiorstwa [Wieloński 2004, s. 17].

Omawiana teoria nie jest pozbawiona wad. Ze względu na liczne uproszczenia, wynikające z przyjętych założeń, teoria Webera nie pozwala na wyjaśnienie wielu wyborów dotyczących lokalizacji przedsiębiorstw dokonywanych w praktyce. Wśród słabości rozważań Webera wymienia się między innymi: brak jasno sprecyzowanych mikroekonomicznych podstaw decyzji lokalizacyjnych, traktowanie wielkości produkcji i nakładów jako danych z góry, nieuwzględnienie wpływu decyzji lokalizacyjnych poszczególnych zakładów na koncentrację działalności gospodarczej w przestrzeni, niezapewnienie pełnej analizy maksymalizacji funkcji celu, ... [Ciślik 2005, s. 111; Krugman 1995]. Niemniej jednak pozostaje ono podstawą współczesnych odniesień i rozwinięć⁷⁹. Zdaniem Ponsarda, inspiracja weberowska jest obecna we wszystkich sformułowaniach teorii optymalnej lokalizacji jednostek produkcyjnych i stała się podstawą dla niezliczonych modeli badań operacyjnych [Ponsard 1992, s. 14].

Zarówno prace Launhardta, jak i Webera koncentrują się na lokalizacji pojedynczego przedsiębiorstwa, utożsamianego z zakładem przemysłowym, a tym samym reprezentują mikroekonomiczny poziom analizy zagadnienia wyboru lokalizacji działalności gospodarczej. W centrum uwagi omawianych badaczy znajduje się punkt przestrzennej lokalizacji zakładów przemysłowych. Poza ich analizą pozostaje jednak sposób organizacji produkcji, celowość specjalizacji, czy fragmentaryzacji produkcji. Niemniej jednak Weber podjął zagadnienie konieczności zlokalizowania jednocześnie kilku jednostek, choć

⁷⁹ Zobacz, np. Moses [1958]; Hoover [1962]; Alonso [1967]; Sakashita [1968]; Thisse i Perreux [1977].

nie zwróciło to uwagi jego kontynuatorów [Perreur 1992, s. 111–112]. W związku z tym można założyć, że model Webera dotyka również kwestii związanych z wertykalną organizacją produkcji, realizowaną w większej liczbie zakładów.

3.1.1.3. Konwencjonalna teoria lokalizacji a analiza obszaru rynkowego

Pierwszym badaczem, który podjął próbę połączenia teorii lokalizacji z analizą obszaru rynkowego, był Palander [Wieloński 2004, s. 18]. Analizował on współzależność pomiędzy lokalizacją przedsiębiorstwa a ich obszarami rynkowymi. Zgodnie z jego koncepcją, lokalizacja determinuje przestrzenną rozciągłość obszarów rynkowych. Z drugiej strony wielkość tych obszarów jest współwyznacznikiem optymalnej lokalizacji przedsiębiorstwa [Palander 1935].

Z kolei zgodnie z koncepcją Lösch [1961], główny czynnik lokalizacji stanowi rynek, przy czym nie wyklucza on wpływu kosztów transportu, kosztów pracy oraz korzyści aglomeracji na modyfikację lokalizacji [Wieloński 2004, s. 20]. W tym wypadku kryterium optymalnej lokalizacji jest maksymalizacja zysku. Wymaga podkreślenia, że jeśli popyt na wyroby przemysłu nie jest wielkością stałą i wykazuje się elastycznością cenową oraz dochodową, produkcja i jej lokalizacja wyznaczona przy założeniu maksymalizacji zysku jest odmienna niż w wypadku minimalizacji kosztów (koncepcja Webera).

W oparciu o przyjęte założenia⁸⁰ Lösch zauważył, że popyt zmienia się zarówno w zależności od lokalizacji, jak i od ceny. Każda jednostka wybiera swoją lokalizację tak, aby jako producent osiągnąć najwyższy zysk, natomiast jako konsument uzyskać dostęp do najtańszego rynku zakupów. Lokalizacja jest wyznaczona przez punkt, w którym oba te cele się równoważą. Przestrzenny układ produkcji jest wypadkową oddziaływania koncentracji tworzącej korzyści skali i korzyści aglomeracji oraz dyspersji, będącej wynikiem roli kosztów transportu.

Ponadto w koncepcji Lösch [1961] działania przedsiębiorstw konkurujących ze sobą są współzależne, a producenci mają swobodę podejmowania działań, kierując się przy tym chęcią realizacji zysku. Lösch wskazuje, że przestrzenna struktura efektów działalności człowieka znajduje się w stanie dynamicznej równowagi, która jest efektem sumy indywidualnych decyzji wielu niezależnych od siebie podmiotów, motywowanych chęcią maksymalizacji zysku. Zgodnie z koncepcją Lösch [1961], wskutek oddziaływania czynników ekonomicznych z założenia początkowo jednorodna przestrzeń różnicuje się poprzez proces koncentracji produkcji, będącej generatorem spójnego systemu różnych miast i sfer rynku, odpowiadających różnym produkowanym dobrom. Korzyści skali (czynnik techniczny) i odległość (czynnik geograficzny) wystarczają, aby podmioty gospodarujące, charakteryzujące się pewnymi preferencjami i zachowaniem maksymalizacyjnym, stworzyły zróżnicowany

⁸⁰ Szerzej zob.: Lösch [1961].

i ustrukturyzowany pejzaż [Beguin 1992, s. 195]. Dobra spożywane powszechnie będą produkowane w dużej liczbie lokalizacji, a ich rynki zbytu będą niewielkie. Natomiast dobra nabywane rzadko będą produkowane w małej liczbie miejsc, ale ich rynki zbytu będą rozległe [Beguin 1992, s. 192–193]. Lösch wskazał, że nawet gdyby świat był gładką kulą, lokalizacje różnych działalności ekonomicznych nie byłyby rozmieszczone równomiernie. Korzyści ekonomiczne specjalizacji i produkcji masowej prowadzą w efekcie do lokalnych koncentracji. Ich liczba jest ograniczona na skutek szukania oszczędności w kosztach transportu, które z kolei same skłaniają do pewnego rozproszenia [Ponsard 1992, s. 14].

Praca Löscha koncentruje się na ogólnej teorii gospodarki przestrzennej. Stanowi ona poważny wkład dla rozwoju myśli przestrzenno-gospodarczej, uwzględnia rosnącą rolę rynku zbytu oraz wzrost liczby źródeł zaopatrzenia, a także łączy w sobie zagadnienia lokalizacji produkcji oraz teorię miast i regionów ekonomicznych. Spotyka się ona jednak również z krytyką. Podkreśla się, że jest ona złożeniem równowag cząstkowych, nie zaś modelem równowagi ogólnej. Przedmiotem krytyki jest również sprzeczność pomiędzy założeniem o jednorodności przestrzennej popytu i wynikającej z założenia modelu niejednorodności przestrzennej popytu⁸¹ [Beguin 1992, s. 196–198; Krugman 1995; Fujita et al. 1999]. W koncepcji Löscha przyjęta została horyzontalna organizacja produkcji oraz mikroekonomiczna perspektywa analizy z kontekstualnym odwołaniem do analizy na poziomie mezoekonomicznym.

3.1.1.4. Modele konwencjonalnej teorii lokalizacji uwzględniające efekt substytucji

Predöhl [1925] rozwinął ogólną teorię lokalizacji poprzez wykorzystanie pojęcia substytucji do wprowadzenia czynnika przestrzeni do ogólnej teorii ekonomii Walrasa-Cassella. Zgodnie z teorią Predöhla, w każdym punkcie przestrzeni do dyspozycji podmiotów gospodarczych pozostają określone ilości czynników produkcji. Ceny tych czynników oraz ich właściwości są przestrzennie zróżnicowane. Wprowadzone przez Predöhla pojęcie zasady substytucyjności zasobów sprowadza się do możliwości takiego ich ustalenia, aby równolegle minimalizować koszty produkcji i koszty transportu, a zarazem możliwie najlepiej zaspokajać preferencje konsumentów. Zdaniem Predöhla, zmianę lokalizacji przedsiębiorstwa z jednego punktu na drugi, przy założeniu stałej wielkości produkcji, można sprowadzić do substytucji określonych czynników produkcji w zależności od ich względnych cen (pod warunkiem, że substytucja ta jest technicznie możliwa). A zatem do analizy lokalizacji można zastosować takie samo podejście jak do przestrzennej analizy przedsiębiorstwa. Optymalna lokalizacja jest wyznaczona jednocześnie z optymalną kombinacją czynników produkcji. Ustalenie najefektywniejszej kombinacji czynników

⁸¹ Koncentracja producentów w ośrodkach miejskich eliminuje jednorodność przestrzenną popytu, na założeniu której opiera się teoria.

produkcji dla zbioru miejsc branych pod uwagę jako lokalizację procesu produkcyjnego, pozwala na obliczenie łącznego kosztu uzyskania określonej produkcji końcowej w każdym z analizowanych miejsc. Miejsca o jednakowym koszcie tworzą grupę lokalizacji indyferentnych względem siebie, które są jednakowo korzystne dla przedsiębiorstwa [Domański 2002, s. 43–44; Misala 2001, s. 233; Perreur 1992, s. 86–87].

Predöhl uznał, że zarówno podejście von Thüнена, jak i Webera są szczególnymi przypadkami jego ogólnej teorii lokalizacji. Krytycy przedstawianej koncepcji zarzucają, że może być ona odnoszona wyłącznie do pojedynczych przedsiębiorstw i krótkiego odcinka czasu. Ponieważ teoria opiera się na zasadzie substytucji, zakłada się w niej również stałość technologii i ciągłość przestrzeni.

Na podstawie krytyki modelu Predöhla powstała teoria lokalizacji Isarda [1956]. Autor podtrzymał w niej zasadę substytucji, a przez wprowadzenie pojęcia nakładu transportu zwiększył jej zasięg. Zasada substytucji w ujęciu Isarda wykorzystuje znaczną część wcześniejszych teorii lokalizacyjnych i jest wynikiem ich syntezy. Mieści się w niej Weberowska koncepcja orientacji transportowej, ma ona również wiele powiązań z krajobrazem gospodarczym prezentowanym w koncepcji Löscha oraz teoriami lokalizacji rolnictwa typu thünenowskiego [Domański 2002, s. 63].

Zdaniem Isarda, nakłady transportowe powinny być rozpatrywane w ten sam sposób, co pozostałe nakłady czynników wykorzystywane w procesie produkcyjnym. Nakład transportu to przemieszczenie jednostki wagi na jednostkę odległości, a zatem wysiłek lub usługa wymagana względem czynników produkcji do pokonania stawiającej opór przestrzeni [Domański 2002, s. 62–63]. Przesunięcie dobra z jednego punktu w przestrzeni do innego punktu jest zatem związane z poniesieniem pewnego nakładu transportowego. Poprzez zwiększenie nakładów transportowych można sprowadzić z miejsc bardziej oddalonych surowce i przetwory tańsze od tych, dostępnych bliżej. Dokonywana jest wtedy substytucja nakładów na transport w miejsce nakładów na surowce i przetwory [Isard 1956].

Ze względu na substytucję nakładów, produkcja może być wykonana przy wykorzystaniu rozmaitych kombinacji czynników produkcji. Różnice w cenach i właściwościach czynników produkcji mogą spowodować, że w różnych lokalizacjach korzystniejsze są odmienne kombinacje czynników. Kierując się kryterium ekonomicznej efektywności, należy wybrać taką lokalizację, dla której łączny koszt zastosowanej kombinacji czynników produkcji jest najmniejszy.

Uwzględniając założenia przyjęte przez Isarda⁸², jego model sprowadza się do badania matematycznego problemu Webera minimalizacji kosztów transportu. Pokazuje on, że w optimum marginalna stopa substytucji między dwoma nakładami transportu

⁸² Szerzej zob.: Isard [1956].

(przy stałej sumie innych nakładów) jest równa odwrotności ich cen (taryf transportowych) [Perreur 1992, s. 87]. Można zatem uznać, że model zaproponowany przez Isarda stanowi syntezę poprzedzających go koncepcji konwencjonalnej teorii lokalizacji (przedstawia on operacjonalizację problemu Webera, zwiększając zasięg zasady substytucji wprowadzonej przez Predöhlę oraz korzystając z dorobku teoretycznego Löschę oraz von Thünenę).

Zarówno model Predöhlę, jak i model zaproponowany przez Isarda koncentrują się na mikroekonomicznym poziomie analizy, stawiając w centrum uwagi decyzje podejmowane przez pojedyncze przedsiębiorstwa. W odniesieniu do drugiego zastosowanego kryterium klasyfikacji omawianych koncepcji należy stwierdzić, że nie rozpatrywano w nich możliwości wertykalnej organizacji produkcji. Modele te, choć nie pozbawione wad podkreślanych przez ich krytyków, stanowią syntezę i rozwinięcie poprzedzających ich koncepcji teorii lokalizacji.

Przedstawione w tej części artykułu koncepcje stanowią podstawy konwencjonalnej teorii lokalizacji. Mimo iż opiera się ona na uproszczeniach i spotkała się z liczną krytyką, stworzyła ona podstawy współczesnych analiz aglomeracji i stanowiła przyczynek do dalszych rozwinięć. Narzędziowe wykorzystanie przedstawionych koncepcji konwencjonalnej teorii lokalizacji do podejmowania lub wyjaśniania decyzji lokalizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw jest ograniczone. Ich adekwatność w odniesieniu do pełnego wyjaśnienia funkcjonowania firm w XXI wieku jest limitowana chociażby ze względu na pominięcie w nich kwestii związanych z procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw. Niemniej jednak wskazane w nich czynniki lokalizacji przedsiębiorstw nadal pozostają aktualne (por., np. podrozdziały 3.2.2.1. i 3.2.2.3.).

3.1.2. Lokalizacja działalności przedsiębiorstw w teorii handlu międzynarodowego

Podstawowym zadaniem teorii handlu międzynarodowego jest wyjaśnienie czynników decydujących o kierunkach i strukturze handlu międzynarodowego. Jednakże teoria ta analizowana z perspektywy gospodarki światowej jako całości, *implicite* odnosi się do zagadnienia lokalizacji działalności przedsiębiorstw. Zdaniem Sulmickiego, jeśli w ramach teorii wymiany międzynarodowej, zamiast suwerennych krajów prowadzących własną politykę gospodarczą zgodnie z zasadą równowagi płatniczej, rozpatruje się regiony prowadzące wspólną politykę gospodarczą o pełnej swobodzie przepływu zasobów produkcyjnych pomiędzy regionami, znika różnica między handlem zagranicznym a handlem wewnętrznym, a pozostaje teoria lokalizacji zapewniająca najlepsze z możliwych zaspokojenie potrzeb społecznych całości [Sulmicki 1977, s. 72]. Również Ohlin zauważył, iż w teorii handlu międzynarodowego możliwe jest uwidocznienie zagadnienia lokalizacji działalności gospodarczej i podkreślał, że zamiast pytać, dlaczego pewne kraje wymieniają między sobą określone towary, można zapytać, dlaczego produkcja jest rozdzielona

pomiędzy kraje w określony sposób [Ohlin et al., 1977, s. 307]. Mimo iż o sformułowaniu teorii lokalizacji można mówić dopiero od momentu stworzenia przez von Thüнена modelu przestrzennej organizacji produkcji rolnej (szerzej zob. podrozdział 3.1.1.), za pierwsze teorie podnoszące kwestie odpowiedniej lokalizacji przestrzennej działalności przedsiębiorstw uważa się teorie kosztów absolutnych i komparatywnych Smitha i Ricardo [Misala 2001, s. 229].

3.1.2.1. Klasyczna teoria handlu międzynarodowego

Ideą przyświecającą specjalizacji międzynarodowej jest wzrost efektywności alokacyjnej czynników produkcji. Stała się ona podstawą do stworzenia koncepcji kosztów absolutnych Smitha [1954]⁸³ i jej rozwinięcia w teorię kosztów komparatywnych Ricardo [1957]. Po przyjęciu zbioru założeń Smith zauważył, że produkcja dobra powinna odbywać się w kraju, w którym występuje przewaga absolutna. Oznacza ona, że dany kraj ma zdolność do wytwarzania większej ilości określonego dobra (dla danej ilości zasobów), niż ma to miejsce w innych krajach. Zdaniem Smitha źródłem tej przewagi może być większa obfitość zasobów lub wyższa efektywność nakładów. Zgodnie z przedstawianą teorią, produkcja dóbr powinna odbywać się w miejscu, które zapewnia najniższe koszty absolutne wytwarzania. Produkowane dobro powinno być kierowane na rynek wewnętrzny kraju i jednocześnie na eksport. W ten sposób produkcja wszystkich dóbr odbywałaby się po najniższych kosztach wytwarzania, jej rozmiary przy określonych nakładach byłyby największe, a świat, jako całość, maksymalizowałby swój dobrobyt.

Teoria Smitha nie pozwala na wskazanie optymalnego rozwiązania, w wypadku gdy jeden z rozpatrywanych w analizie krajów posiada przewagę absolutną w zakresie wytwarzania wszystkich analizowanych dóbr. Posłużyła ona jednak jako podstawa do dalszego rozwinięcia dla Ricardo. Oparł on swoją teorię na koncepcji przewagi i kosztów komparatywnych. W ujęciu Ricardo przewaga komparatywna oznacza zdolność do wytwarzania niektórych dóbr po kosztach relatywnie niższych niż w wypadku innych dóbr, w porównaniu do innych krajów. Źródłem przewag komparatywnych są, zdaniem Ricardo, różnice w zastosowanej technologii produkcji, które są wyrażone w poziomie wydajności pracy w różnych sektorach gospodarki. Zgodnie z jego koncepcją, każdy kraj powinien specjalizować się w wytwarzaniu i eksporcie tych produktów, które może wyprodukować stosunkowo najtaniej, to jest tam, gdzie przewaga jest stosunkowo najwyższa lub gdzie różnica w kosztach wytwarzania na jego niekorzyść jest relatywnie najmniejsza. Analizując ten sam problem z punktu widzenia optymalnej lokalizacji miejsca wytwarzania dobra, produkcja powinna być zlokalizowana w krajach o najniższych kosztach komparatywnych.

⁸³ Pierwsze wydanie cytowanej publikacji Smitha ukazało się w Wielkiej Brytanii w 1776 roku.

Przyjęte w przedstawianych teoriach założenie o wykorzystaniu do produkcji jednego czynnika wytwórczego – pracy oraz braku mobilności czynników produkcji pomiędzy krajami, uniemożliwia swobodny przepływ kapitału, a w konsekwencji przepływ zagranicznych inwestycji kapitałowych i bezpośrednich. Koncepcja ta z założenia nie może być zatem wykorzystana do analizowania decyzji lokalizacyjnych przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej. Wymaga jednak podkreślenia, że autorzy omawianych teorii dostrzegali zjawisko przenoszenia kapitału pomiędzy krajami, zarówno w formie pożyczek, jak i kapitału inwestycyjnego wywożonego dla podjęcia działalności produkcyjnej za granicą. Jednak ze względu na nietypowość i sporadyczność tego zjawiska, pomijali je w swoich rozważaniach [Olszanowska 2004, s. 89]. Krytycy tej teorii podkreślają również, że stanowi zbyt duże uproszczenie rzeczywistości (uwzględnia tylko jeden czynnik produkcji), by mogła prawidłowo wyjaśniać wpływ technologii na przepływy handlu międzynarodowego [Leamer i Levinsohn 1995].

Teoria Smitha i zbudowana na jej podstawie teoria Ricardo są najstarszymi teoretycznymi koncepcjami ekonomicznymi, poruszającymi zagadnienie przestrzennej lokalizacji działalności przedsiębiorstw. W swoich rozważaniach przyjmują one makroekonomiczny poziom analizy. Ponadto koncentrują się na analizie produkcji dóbr finalnych, przyjmując horyzontalną organizację produkcji.

3.1.2.2. Neoklasyczna teoria handlu międzynarodowego

Kolejną z teorii handlu międzynarodowego, która dotyczy zagadnienia optymalnej lokalizacji działalności przedsiębiorstw, jest standardowa teoria obfitości zasobów Heckschera, Ohlina i Samuelsona (H-O-S). Jest ona zaliczana do nurtu neoklasycznej teorii handlu międzynarodowego. W przedstawianym modelu badacze rozpatrują przypadek 2. krajów, wytwarzających 2 towary, przy wykorzystaniu 2. czynników produkcji (kapitał i praca)⁸⁴.

W przedstawianej koncepcji podstawą specjalizacji i wymiany handlowej są różnice w warunkach podażowych pomiędzy krajami. Podczas gdy Ricardo dopatrywał się przyczyn powstawania różnic w międzynarodowych kosztach i cenach produktów w zróżnicowaniu funkcji produkcji, zgodnie z teorią H–O–S zróżnicowanie to jest konsekwencją odmiennego wyposażenia w dwa podstawowe czynniki wytwórcze. Zgodnie z zasadą obfitości zasobów (przy uwzględnieniu jej założeń), każdy kraj powinien się specjalizować w wytwarzaniu i eksporcie tych towarów, których produkcja wymaga intensywniejszego zastosowania relatywnie bardziej obfitego, a w związku z tym tańszego, czynnika produkcji i jednocześnie importować towary wymagające intensywniejszego zastosowania mniej obfitego,

⁸⁴ Założenia omawianej teorii zostały szerzej omówione, m. in. przez: Gandolfo [1986, s. 76]; Misala [2001, s. 18-19].

a w związku z tym droższego, czynnika wytwórczego. W konsekwencji, w krajach relatywnie obficiej wyposażonych w kapitał, przedsiębiorstwa powinny zajmować się produkcją towarów kapitałochłonnych, natomiast w krajach relatywnie obficiej wyposażonych w pracę, produktów pracochłonnych. W wypadku teorii obfitości zasobów, podobnie jak w koncepcji Ricardo, założenie o niemobilności czynników produkcji w skali międzynarodowej *a priori* wyklucza istnienie przedsiębiorstw ponadnarodowych.

W przedstawionym modelu teoretycznym przyjęto makroekonomiczny poziom analizy. Analizie jest poddana produkcja wyrobów gotowych przy wykorzystaniu kapitału i pracy, przy czym w procesie produkcyjnym nie uwzględnia się wykorzystania półproduktów. Rozpatruje on zatem produkcję zorganizowaną horyzontalnie.

3.1.2.3. Nowe teorie handlu międzynarodowego

Specyficzne uzupełnienie i rozwinięcie teorii obfitości zasobów H–O–S stanowią koncepcje zaliczane do nowej teorii handlu międzynarodowego. Twórcy tej teorii, w celu zbliżenia się w swoich rozważaniach do rzeczywistości gospodarczej krajów wysoko rozwiniętych, znacząco zmodyfikowali założenia w stosunku do teorii tradycyjnej⁸⁵. Pozwoliło to na analizę handlu zróżnicowanymi produktami wytwarzanymi w skali masowej, występującego pomiędzy rozwiniętymi krajami o oligopolistycznej strukturze rynku.

Do nurtu nowej teorii handlu międzynarodowego zalicza się neotechnologiczne i neoczynnikowe teorie handlu międzynarodowego. Z punktu widzenia realizacji celu postawionego na wstępie niniejszego podrozdziału, szczególnie istotna jest teoria cyklu życia produktów zaliczana do neotechnologicznych teorii handlu międzynarodowego. Twórcą tej teorii jest Vernon [1966], lecz uznaje się, że jej podwaliny stworzył już na początku dwudziestego wieku Schumpeter [1942]⁸⁶. Koncepcja stworzona przez Vernona była na przestrzeni lat rozwijana między innymi przez Hirscha [1967; 1975], Fingera [1975] i Portera [1980]. Teoria ta wyjaśnia intensywność oraz kierunki handlu międzynarodowego pomiędzy krajami oraz różnice w tempie i charakterze rozwoju technologicznego tych krajów i działających w nich firm, przy czym w centrum zainteresowania koncepcji znajdują się innowacje produktowe. Konsekwencją przechodzenia produktów przez cykl życia jest relokacja procesu produkcyjnego, która bezpośrednio wynika z różnic w nakładach wymaganych w poszczególnych fazach cyklu oraz geograficznych różnic w kosztach produkcji oraz dostępności zasobów określonych rynków. W trakcie wyboru lokalizacji działalności gospodarczej skupionej na wytwarzaniu danego produktu, dużą rolę odgrywają ogólne uwarunkowania rozwoju gospodarczego kraju, dostępność określonych zasobów

⁸⁵ Przede wszystkim odrzucili oni założenie o działaniu rynku w warunkach konkurencji doskonałej. Ponadto w teoriach tego nurtu uwzględniono występowanie rosnących korzyści skali działania (zewnętrznych i wewnętrznych), a także uchylono założenie identyczności funkcji produkcji we wszystkich krajach.

⁸⁶ Zobacz: Misala [2001, s. 60].

i poddostawców, bliskość, wielkość i chłonność wewnętrznego rynku zbytu oraz możliwość komunikowania się z nim, a także stopień elastyczności producentów i konsumentów [Zielińska-Głębocka 2006, s. 157]. Koncepcja przedstawia dynamiczne przejście przedsiębiorstwa od koncentracji i centralizacji produkcji do jej decentralizacji i rozproszenia, wraz z przechodzeniem produktu przez kolejne fazy cyklu, a tym samym z upływem czasu⁸⁷.

Zgodnie z przedstawianą teorią, proces inwencji i innowacji (pierwsza faza cyklu życia) produktu bazującego na nowej technologii wymaga zaawansowanej wiedzy, do zdobycia której konieczne jest zatrudnienie wysoko wykwalifikowanej siły roboczej. Ponieważ w tej fazie cyklu życia produktu produkcja ma charakter eksperymentalny i wykorzystuje się w niej niejednorodną technologię, wyrób jest wytwarzany w krótkich seriach, jest zróżnicowany i trafia jedynie na rynek wewnętrzny. W konsekwencji o podjęciu produkcji w tej fazie nie decyduje skala wytwarzania (możliwość uzyskania korzyści skali) ani wysokość kosztów. Firmy, produkujące produkty w tej fazie cyklu życia, powinny lokalizować działalność blisko odbiorców, w miejscach zapewniających odpowiedni poziom rozwoju i dochodów [Otta 1994, s. 47]. Na tym etapie rozwoju cyklu życia produktu firmy innowatorzy nie konkurują ceną, a ze względu na uzyskany monopol technologiczny mają możliwość realizacji wysokich zysków. Wiąże się to jednak z wysokim poziomem ryzyka rynkowego [Gorynia 2000, s. 38–39].

Z czasem, gdy produkt wchodzi w drugą fazę cyklu życia, staje się on bardziej standardowy, produkcja silniej zmechanizowana i masowa, a poziom umiejętności wymaganych do jego produkcji obniża się. Ponieważ następuje dyfuzja technologii, monopolistyczna pozycja pierwotnych innowatorów zostaje zlikwidowana, a na rynku dominuje konkurencja cenowa. Krajowi producenci kierują część produktów na eksport i umacniają pozycję na rynku międzynarodowym. Na znaczeniu zyskują kwestie związane z obniżeniem kosztów produkcji i osiągnięciem korzyści skali. Ze względu na znaczną standaryzację produktu i wzrost zapotrzebowania na tańszą siłę roboczą, zwiększa się poziom internacjonalizacji produkcji i możliwe staje się przeniesienie produkcji do krajów o średnim, a następnie niskim poziomie płac i analogicznym poziomie rozwoju gospodarczego [Frenken 2006, s. 49–50]. Część produkcji z tych krajów trafia również do kraju innowatora.

W trzeciej fazie cyklu życia produktu następuje pełna standaryzacja procesu produkcyjnego, zwiększenie poziomu internacjonalizacji procesu produkcyjnego oraz podejmowanie produkcji i eksportu określonego produktu przez coraz większą liczbę krajów znajdujących się na niższym poziomie rozwoju niż kraj innowatora. Z kolei kraj pionierski

⁸⁷ Długość poszczególnych faz jest charakterystyczna dla danego produktu/grupy produktowej lub usługi oraz branży, w której działa producent.

powoli wycofuje się z produkcji i eksportu standardowego dobra oraz angażuje się w produkcję i eksport kolejnych produktów innowacyjnych technologicznie.

Koncepcja ta posiada pewne ograniczenia w odniesieniu do zagadnienia wyboru lokalizacji działalności gospodarczej. Odmienne bowiem przedstawia się kwestia wyboru lokalizacji zarządu przedsiębiorstwa i wyboru lokalizacji jednostki produkcyjnej. Jednocześnie wymagania względem lokalizacji jednostek produkcyjnych są charakterystyczne dla określonych branż, a przedstawiona koncepcja dotyczy w głównej mierze branż intensywnych technologicznie. Mimo wspomnianych ograniczeń, omawiana teoria nie traci na aktualności i posłużyła do wielu rozwinięć, między innymi do wyjaśnienia wyboru formy wertykalnej organizacji produkcji⁸⁸.

Choć teoria cyklu życia produktu, jako teoria handlu międzynarodowego, analizując kierunki przepływu towarów przyjmuje makroekonomiczny punkt widzenia, to w zakresie dotyczącym lokalizacji działalności gospodarczej koncentruje się na działaniach podejmowanych przez pojedyncze przedsiębiorstwa (innowatorów), a zatem korzysta z optyki ujęcia mikroekonomicznego. Przedstawiana teoria analizuje wertykalną organizację produkcji, podkreślając przy tym znaczenie bliskości poddostawców oraz możliwości oferowane przez internacjonalizację produkcji.

Zagadnienie lokalizacji produkcji zostało również zauważone i podjęte w innych modelach nowej teorii handlu międzynarodowego. Zgodnie z teorią chłonności rynku wewnętrznego, na wybór lokalizacji określonego rodzaju działalności gospodarczej ma wpływ rozmiar chłonności rynku wewnętrznego, który warunkuje możliwości uzyskania dodatknych korzyści skali produkcji i/lub zbytu [Burenstam-Linder 1961; Keesing 1965]. Kraje o dużym, chłonnym rynku powinny zatem specjalizować się w dziedzinach, które gwarantują uzyskanie wspomnianych korzyści, a tym samym zapewniają im możliwość uzyskania wyższego poziomu konkurencyjności cenowej i pozacenowej. Z kolei małe i średnie kraje o niewielkich rynkach wewnętrznych powinny zaangażować się w produkcję wyrobów, charakteryzujących się najniższym poziomem kosztów przy niewielkim rozmiarze produkcji.

Z kolei zgodnie z modelem Felveya-Kierzkowskiego [1987], kraje o dużej liczbie ludności osiągającej wysokie dochody powinny specjalizować się w produkcji dóbr droższych i o wyższym poziomie jakości, na które istnieje zapotrzebowanie na rynku wewnętrznym. Natomiast kraje o nielicznej grupie konsumentów o wysokich dochodach powinny specjalizować się w produkcji tańszych wariantów produktów o niższej jakości.

⁸⁸ Antrás [2005] wskazuje, że relatywna dominacja outsourcingu lub integracji wertykalnej w kraju lub za granicą zależy od cyklu życia produktu. Podkreśla on, że w przypadku nowych produktów wszystkie moduły łańcucha wartości wykonywane będą w kraju macierzystym przedsiębiorstwa. Jednak z czasem produkcja komponentów jest relokowana do zagranicznych oddziałów, a wraz z wejściem w kolejne fazy cyklu *outsourcingowane* z za granicy.

Mając na uwadze postawiony cel klasyfikacji omawianych koncepcji, należy zauważyć, że oba wspomniane modele przyjmują makroekonomiczny poziom analizy i wertykalną organizację produkcji.

3.1.2.4. Nowa nowa teoria handlu międzynarodowego⁸⁹

Od lat 90. XX wieku wielu badaczy teorii handlu międzynarodowego zwróciło szczególną uwagę na coraz intensywniejsze stosowanie przez przedsiębiorstwa fragmentaryzacji produkcji i związane z tym zjawisko delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa [Feenstra i Hanson 1996, 1997, 1999; Dearnorff 1998, 2001; Jones i Kierzkowski 2001; Hummels et al. 2001; Yi 2003; Antrás 2005; Antras et al. 2005; Grossman i Helpman 2005; Grossman i Rossi-Hansberg 2006, 2008; Baldwin i Robert-Nicoud 2008; Feenstra 2010]. W obszarze zainteresowania ekonomistów znalazł się zwłaszcza wpływ *offshoringu* i *offshore outsourcingu*⁹⁰ na: dobrobyt krajów uczestniczących w wymianie, wielkość i kierunek strumieni handlu międzynarodowego, zmiany produktywności w ramach wykorzystujących je branż, zmiany cen czynników wytwórczych oraz zmiany poziomu wynagrodzenia określonego typu czynnika pracy. Choć zagadnienie przestrzennej lokalizacji działalności przedsiębiorstw w pewnym zakresie podejmowane jest przez niektórych przedstawicieli tego nurtu, nie można powiedzieć, że znalazło się ono w centrum ich zainteresowania. Niemniej jednak z punktu widzenia celu niniejszego opracowania, warto odnieść się do dwóch podejść wpisujących się w nurt *nowej nowej* teorii handlu (*new new trade theory*) i odnoszących się do tego zagadnienia.

Helpman i Grossman [2005] przedstawiają model, który może zostać wykorzystany do wyjaśniania decyzji przedsiębiorstw dotyczących lokalizacji outsourcingowanych części łańcucha wartości. W omawianym modelu producenci zlokalizowani na północy posiadają technologię pozwalającą na zaprojektowanie i wytwarzanie zdywersyfikowanych produktów konsumenckich, które ze względu na brak odpowiedniej technologii nie mogą być wytwarzane na południu. Jednocześnie do wytworzenia produktu finalnego konieczne jest wykorzystanie komponentów⁹¹, które mogą być produkowane zarówno na północy, jak i na południu. Dodatkowo komponenty nie mogą być wytwarzane przez przedsiębiorstwo

⁸⁹ Angielski termin *New new trade theory* obejmuje modele ekonomiczne dotyczące handlu międzynarodowego analizowane przez pryzmat mikroekonomiczny (w analizie uwzględnia się heterogeniczność przedsiębiorstw). Prace w ramach tego nurtu przygotowali, m. in.: Baldwin i Forslid [2004]; Helpman i Grossman [2005]; Baldwin i Robert-Nicoud [2006]; Baldwin i Harrigan [2007]; Grossman i Rossi-Hansberg [2006, 2008]. Ponieważ twórcy neotechnologicznych i neoczynnikowych teorii handlu międzynarodowego zaliczają swój dorobek do nurtu nowej teorii handlu międzynarodowego, wspomniani autorzy, by podkreślić współczesność i nowatorstwo zaproponowanych modeli, nazywając teorię, posłużyli się podwójnym zastosowaniem przymiotnika „nowa”.

⁹⁰ Przyjęte w pracy definicje form delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstw zostaną przedstawione w podrozdziale 3.2.2.2.

⁹¹ Wspomniane komponenty mogą być rozpatrywane zarówno jako półprodukty, jak i usługi biznesowe.

w ramach własnych struktur własnościowych⁹². Firmy działające w warunkach ogólnej równowagi produkcji i handlu, operujące w ramach określonej branży mogą poszukiwać dostawcy komponentów w dwóch krajach – technologicznie i prawnie rozwiniętej północy (kraju macierzystym firmy) lub na południu, które charakteryzuje niski poziom płac. Nieznalezienie odpowiedniego partnera wiąże się z koniecznością opuszczenia branży. Dostawca odpowiedni dla danego przedsiębiorcy posiada określony poziom kompetencji (*expertise*) wymagany do wytworzenia komponentu spełniającego jego wymagania⁹³. Następnie musi on przekonać potencjalnego partnera handlowego do poniesienia kosztów koniecznych do wykonania prototypu komponentu. W wypadku zaakceptowania owego prototypu przez przedsiębiorcę, partner musi dokonać dodatkowych inwestycji koniecznych do dostosowania aparatu wytwórczego do specyficznych potrzeb przedsiębiorcy. Przy założeniu powyższych warunków Helpman i Grossman [2005] wskazują na zależności dotyczące decyzji lokalizacyjnych przedsiębiorstw a wielkości rynku kraju dostawcy oraz panujących tam warunków, obejmujących jakość infrastruktury twardej i miękkiej⁹⁴, dostępną technologię i jakość środowiska prawnego.

Zgodnie z omawianą koncepcją, przedsiębiorstwom łatwiej jest znaleźć partnera w krajach o dużych rozmiarach rynku. Wynika to z założenia, iż rozmiary rynku determinują liczbę działających na nim dostawców komponentów (por. podrozdziały 3.1.1. oraz 3.1.3. niniejszej pracy). Duże rozmiary rynku lokalnych dostawców wiążą się z ich większą liczbą (większą głębokością infrastruktury miękkiej), a zatem bardziej prawdopodobne jest znalezienie tam partnera gotowego podjąć współpracę.

Odnosząc się do infrastruktury twardej krajów dostawców, autorzy modelu zauważają, że jej jakość wpływa na koszty i prawdopodobieństwo znalezienia odpowiedniego partnera. W wypadku dostawców, działających na rynkach lepiej wyposażonych w infrastrukturę komunikacyjną i transportową, przedsiębiorstwa ponoszą niższe koszty poszukiwania, a jednocześnie prawdopodobieństwo jego znalezienia (sukcesu) jest wyższe. Z kolei rodzaj dostępnej na rynku dostawcy technologii determinuje skłonność potencjalnego partnera do poniesienia kosztów związanych z przygotowaniem prototypu. Duże różnice w technologiach będą wiązały się z koniecznością poniesienia przez dostawcę wysokich kosztów dostarczenia prototypu, które przy braku gwarancji nawiązania

⁹² Ze względu na to ograniczenie model w pewnym sensie stanowi uzupełnienie modelu przedstawionego we wcześniejszym artykule autorów, który jednak nie dotyka zagadnienia przestrzennej lokalizacji działalności przedsiębiorstw. Więcej na ten temat zob.: Grossman i Helpman [2002].

⁹³ Wszystkie założenia przyjęte w omawianym modelu są kompleksowo przedstawione w artykule Helpmana i Grossmana [2005].

⁹⁴ Infrastruktura miękka rozumiana jest jako warunki otoczenia konkurencyjnego pozwalające na znalezienie odpowiedniego kooperanta czy dostawcy (np. liczba przedsiębiorców działających w określonej branży, zróżnicowanie oferowanych produktów etc.). Z kolei infrastruktura twarda to infrastruktura rozumiana w tradycyjnym ujęciu (np. jakość i liczba dróg szybkiego ruchu, dostępne środki komunikacji i transportu etc.).

współpracy wiązą się z wyższym poziomem ponoszonego przez niego ryzyka. Partnerzy funkcjonujący w środowisku prawnym, które w większym stopniu chroni ich interesy (np. wywiązanie się zleceniodawcy z kontraktu), są bardziej skłonni do poniesienia inwestycji koniecznych do dostosowania aparatu wytwórczego do specyficznych potrzeb przedsiębiorcy.

Z perspektywy zagadnienia przestrzennej lokalizacji działalności przedsiębiorstw z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że zgodnie z prezentowanym modelem, decyzja przedsiębiorców, dokonujących wyboru zlokalizowania zewnętrznego dostawcy modułu łańcucha wartości, jest wypadkową warunków wynikających z jego lokalizacji, a w szczególności: głębokości infrastruktury miękkiej, jakości infrastruktury twardej, dostępności określonego rodzaju technologii, środowiska prawnego oraz poziomu płac.

Przedstawiona koncepcja w zakresie wyboru lokalizacji działalności przedsiębiorstw ma ściśle opisowy charakter⁹⁵. Dodatkowo ma ona ograniczone zastosowanie – wyjaśnia jedynie decyzje dotyczące lokalizacji działalności związanej z *offshore outsourcingiem*. Ponadto wszystkie uwzględnione czynniki mają charakter egzogeniczny w stosunku do samego dostawcy. Należy jednak mieć na uwadze, że przedstawione rozważania [Helpman i Grossmana 2005] mają charakter modelu ekonomicznego, a w związku z tym wymagały przyjęcia pewnych uproszczeń. Uwzględnienie w nim tak dużej liczby czynników determinujących wybór lokalizacji jest istotnym rozwinięciem tego zagadnienia w stosunku do pozostałych przedstawianych modeli handlu międzynarodowego.

W modelu zaproponowanym przez Grossmana i Rossi-Hansberga [2008] główna uwaga jego twórców koncentruje się na wpływie *offshoringu* na płace, dobrobyt i kierunki handlu. Niemniej jednak *implicite* odnosi się on również do zagadnienia lokalizacji działalności ekonomicznej. Zgodnie z przedstawianym modelem, przedsiębiorstwa organizują swoją produkcję, dzieląc łańcuch wartości na zadania/moduły/czynności/operacje technologiczne (*tasks*)⁹⁶. Mogą one zdecydować się na wykonanie poszczególnych zadań w kraju bądź za granicą. Niezależnie jednak, w którym kraju firma zdecyduje się na wykonanie zadania, będzie to wymagało zastosowania jej własnej technologii (zużycie czynników produkcji będzie takie samo)⁹⁷. Pomiędzy krajami występują różnice w cenach czynników produkcji (wysoko wykwalifikowanej pracy oraz pracy wymagającej niskich

⁹⁵ Co prawda wskazuje ona czynniki wpływające na decyzję wyboru lokalizacji, ale na jej podstawie nie można wskazać procedury, którą powinny kierować się firmy dokonujące wyboru lokalizacji dostawcy zewnętrznego.

⁹⁶ Zadania mogą być utożsamiane zarówno z półproduktami, jak i usługami.

⁹⁷ W omawianym modelu autorzy przyjmują, że zadania za granicą mogą być wykonywane zarówno w ramach struktur firmy, jak i poza nimi. Niemniej jednak zdaniem Feenstra [2010, s. 10], możliwość transferu technologii poszczególnych zadań w wypadku przeniesienia jego wykonania za granicę bez ponoszenia z tego tytułu dodatkowych konsekwencji powinna być raczej interpretowana jako pozostawienie ich w strukturach własnościowych inwestora.

kwalfikacji)⁹⁸. Zatem korzyść, wynikająca z lokalizacji części działalności za granicą, jest konsekwencją możliwości połączenia technologii przedsiębiorstwa z tańszymi cenami czynników produkcji dostępnymi w określonym kraju. Z delokalizacją zadań wiążą się również dodatkowe nakłady, które mogą być interpretowane jako wymagane koszty organizacji i komunikacji. Wysokość tych kosztów zdeterminowana jest charakterem modułu, który odzwierciedla trudność jego przestrzennej delokalizacji, transportu itp. Stąd też przedsiębiorstwo decydujące się na delokalizację modułu łańcucha wartości uwzględnia nie tylko ceny czynników produkcji oraz przyjętą technologię produkcji, ale również dodatkowe koszty delokalizacji. Ich spadek lub wzrost odpowiednio poszerza lub ogranicza spectrum zadań, które mogą być realizowane za granicą.

Obie przedstawione powyżej koncepcje reprezentują nurt *nowej nowej* teorii handlu międzynarodowego. Przyjmują one mikroekonomiczny poziom analizy i koncentrują się na analizie zagadnień wertykalnej organizacji wytwarzania dóbr i/lub usług.

Pomimo rozwoju teorii handlu międzynarodowego, prawie dwa wieki po pierwszej publikacji Ricardo, prawo korzyści komplementarnych nie traci na aktualności. Niektóre badania empiryczne [WTO 2008] wskazują, że klasyczne teorie handlu międzynarodowego opierające się na koncepcji przewagi komplementarnej utrzymują swoją aktualność, zwłaszcza w obszarach, w których różnice w technologii i dostępnych zasobach mają duże znaczenie. Elementy tych teorii zostały również wykorzystane do analizy efektów fragmentaryzacji produkcji [Feenstra i Hanson 1996, 1997, 1999; Deardorff 1998, 2001; Jones i Kierzkowski 2001]. W nowej teorii handlu międzynarodowego uwaga badaczy koncentruje się na występowaniu rosnących efektów skali oraz zróżnicowaniu produktów po stronie produkcyjnej, a więc zaobserwowanych współcześnie zmian w działalności podmiotów gospodarczych, które wynikają z nasilenia się procesów globalizacji i liberalizacji gospodarek. Z kolei w ramach *nowej nowej* teorii handlu międzynarodowego uwaga koncentruje się na analizie zachowań heterogenicznych przedsiębiorstw zaangażowanych w wertykalnie zorganizowaną działalność. Zarówno koncepcje tradycyjnej teorii handlu, jak i te zaliczane do nowej i *nowej nowej* teorii handlu międzynarodowego powinny być postrzegane jako podejścia względem siebie komplementarne. Na przestrzeni lat koncepcje handlu międzynarodowego silnie ewoluowały, zwłaszcza w zakresie obszarów zainteresowania badaczy. Rozwój tych teorii poszerzył zakres dyskusji dotyczącej przestrzennej lokalizacji działalności gospodarczej. Niemniej jednak żadna z omówionych koncepcji nie odnosi się kompleksowo do tego zagadnienia.

⁹⁸ Pełen zestaw założeń przyjętych w omawianym modelu jest kompleksowo przedstawiony w artykule Grossmana i Rossi-Hansberga [2008].

3.1.3. Lokalizacja działalności przedsiębiorstw w alternatywnych koncepcjach ekonomicznych

W ramach alternatywnych koncepcji ekonomicznych poruszających zagadnienie lokalizacji działalności przedsiębiorstw omówiono nową geografii ekonomiczną oraz eklektyczną teorię produkcji międzynarodowej Dunninga. Nowa geografia ekonomiczna (*new economic geography*, NEG) łączy w sobie założenia nowej teorii handlu międzynarodowego (a więc wspomnianą wcześniej konkurencję niedoskonałą, rosnące korzyści skali i zróżnicowanie produktów), kosztów transportu [Cieślik 2005, s. 124] (por. podrozdziały 3.1.1. oraz 3.1.2.3.) i szerzej rozumianych kosztów handlu⁹⁹. Z kolei eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej Dunninga koncentruje się na analizie decyzji internacjonalizacyjnych przedsiębiorstw, w szczególności korporacji międzynarodowych oraz firm działających na arenie międzynarodowej.

3.1.3.1. Nowa geografia ekonomiczna

Korzystając z dorobku teorii lokalizacji i nowej teorii handlu międzynarodowego, twórcy nowej geografii ekonomicznej [Krugman 1991a, 1991b, 1993, 1998, 2004; Krugman i Venables 1995; Fujita i Krugman 1995, 2004; Venables 1996, Fujita i Mori 1996, 1997, 2005; Fujita et al. 1999; Davis i Weinstein 1999; Boldwin i Canova 2001, Ottaviano i Thisse 2004; Fujita i Gokan 2005; Fujita i Thisse 2005] podejmują próby wyjaśnienia przestrzennej struktury gospodarki przy wykorzystaniu narzędzi modelowych¹⁰⁰. Próbują oni odpowiedzieć na pytanie, dlaczego działalność gospodarcza nie jest przypadkowo umiejscowiona w wielu lokalizacjach.

Nowa geografia ekonomiczna w dużej mierze koncentruje się na badaniu aglomeracji, klastrów oraz zjawiska sieciowania. Wyjaśniając proces koncentracji działalności gospodarczej, twórcy omawianej koncepcji powołują się na występowanie efektów aglomeracji i twierdzą, że wynikające z nich korzyści są udziałem nie tylko firm dopiero decydujących się na lokalizację blisko dużego rynku zbytu, ale również przedsiębiorstw już tam zlokalizowanych. Ponieważ w modelach nowej geografii ekonomicznej zakłada się wertykalną organizację produkcji¹⁰¹ dóbr przemysłowych, przyjmuje się również założenie, że przedsiębiorstwa zgłaszają popyt na różnorodne i zróżnicowane półprodukty

⁹⁹ Między innymi kosztów związanych z występowaniem barier taryfowych i pozataryfowych, kosztów transportu, kosztów komunikacji i informacji, kosztów związanych z wymianą walutową oraz lokalną dystrybucją.

¹⁰⁰ Modele NEG uważane są za pierwsze modele ogólnej równowagi, w których przestrzenna lokalizacja aglomeracji jest wyjaśniana przy wykorzystaniu mikroekonomicznego mechanizmu. Cecha ta odróżnia je od dorobku konwencjonalnej teorii lokalizacji (szerzej zob. podrozdział 3.1.1.) oraz geografii ekonomicznej [Fujita i Mori 2005, s. 380].

¹⁰¹ Większość modeli NEG zakłada, że produkcja odbywa się w ramach przedsiębiorstwa posiadającego tylko jedną lokalizację. Niemniej jednak ze względu na rosnące znaczenie fragmentaryzacji i delokalizacji łańcucha wartości przedsiębiorstw, nowsze modele NEG uwzględniają to zjawisko (zob., np. Fujita i Gokan [2005]; Fujita i Thisse [2005]).

wykorzystywane w procesie produkcyjnym [Krugman i Venables 1995]. Stąd też sektor przemysłowy jest nie tylko dostawcą dóbr finalnych skierowanych do konsumentów, ale również dużym konsumentem wytwarzanej przez siebie produkcji. Duży rynek skłania producentów dóbr pośrednich do lokalizacji działalności produkcyjnej w bliskości przedsiębiorstw zajmujących się wytwarzaniem dóbr finalnych. Zgłaszany przez przedsiębiorstwa popyt na dobra pośrednie powoduje powstanie pionowych powiązań w górę i w dół (*forward and backward linkages*). Duży popyt na półprodukty (efekt lokalnego rynku) umożliwia ich producentom uzyskiwanie rosnących efektów skali działania i oferowania niższych cen, z których mogą korzystać producenci dóbr finalnych. Ponieważ także producenci dóbr finalnych mają dostęp do dużego rynku zbytu, również oni mogą korzystać z występowania rosnących korzyści skali i obniżać koszty produkcji. Prowadzi to do transmisji oszczędności i będących ich konsekwencją, niższych kosztów w całej branży. Z kolei dostęp do tańszych i zróżnicowanych dóbr oraz duży rynek pracy przyciąga pracowników. Do wzmacniania efektów aglomeracji przyczyniają się, między innymi przepływ pracowników z miejsc charakteryzujących się niższymi dochodami realnymi do miejsc o wyższym poziomie dochodów realnych [Ottaviano i Puga 1997] oraz akumulacja nakładów na badania i rozwój [Waltz 1998].

W odniesieniu do zagadnienia lokalizacji zgodnie z koncepcją nowej geografii ekonomicznej, podmioty gospodarcze dążą do przestrzennej koncentracji swojej działalności w pobliżu innych przedsiębiorstw działających w branży i jednocześnie jej lokalizacji w pobliżu dużego rynku zbytu. Występowanie interakcji pomiędzy powiązaniem pionowymi, wzrostem różnorodności oferowanych półproduktów i dóbr, oszczędnościami w kosztach transportu oraz obecnością rosnących korzyści skali powoduje występowanie zjawiska sprzężonej przyczynowości (*cumulative causation*). Obniżenie kosztów transportu i komunikacji dodatkowo wzmacnia efekt chłonności rynku do momentu, gdy korzyści, wynikające z prowadzenia działalności w pobliżu innych przedsiębiorstw z branży, przewyższają korzyści wynikające z niższych kosztów pracy oferowanych w lokalizacjach peryferyjnych.

Krytycy nowej geografii ekonomicznej podkreślają, że nie posiada ona konkretnego wymiaru geograficznego i historycznego. Mimo iż ujmowane w jej ramach modele wyjaśniają mechanizmy koncentracji działalności gospodarczej, nie odpowiadają one na pytanie, w którym rzeczywistym regionie będzie miała miejsce ta koncentracja i z jakich powodów w tym właśnie miejscu [Martin 1999, s. 77-78]. Ponadto kwestionuje się również oryginalność wkładu jej twórców, podkreślając, że przedstawiane w niej modele stanowią matematyczne/ekonomiczne odzwierciedlenie zagadnień podnoszonych kilkadziesiąt lat

wcześniej przez geografów [Martin 1999, s. 67; Ottaviano i Thisse 2004, s. 1; Domański 2010, s. 25].

Jak wspomniano powyżej, modele NGE przyjmują założenie, że podmioty gospodarcze charakteryzują się wertykalną organizacją produkcji, a przeprowadzana w nich analiza opiera się na mikroekonomicznym mechanizmie. Jednakże z punktu widzenia przyjętej perspektywy zagadnienia lokalizacji w głównej mierze koncentrują się na kwestiach aglomeracji, branż i regionów, a nie na pojedynczych przedsiębiorstwach. Stąd też w pracy nowa geografia ekonomiczna została zaliczona do grupy teorii mezoekonomicznych.

3.1.3.2. *Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej*

Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej Dunninga [1977; 1980; 1988; 1993; 1995; 1998] w swoim podstawowym założeniu ma pozwalać na analizę decyzji przedsiębiorstw w zakresie internacjonalizacji. Omawiany paradygmat ma silnie interdyscyplinarny charakter. Jego podstawy stanowią między innymi: ekonomia branży (*theories of industrial organization*), zasobowa teoria firmy, teoria lokalizacji, teoria przedsiębiorstw. Prócz wskazanych powyżej teorii, w opisywanej koncepcji w bardziej ogólnym ujęciu można również zauważyć elementy marketingu, zarządzania, finansów, historii myśli ekonomicznej etc. [Dunning 2002, s. 104].

Przedsiębiorstwo decydujące się na internacjonalizację działalności może mieć na uwadze zdobycie dostępu do zasobów naturalnych, określonego rynku, kluczowych zasobów strategicznych lub też doprowadzenie do wzrostu efektywności [Dunning 1998]. Zgodnie z eklektyczną teorią produkcji międzynarodowej, decyzja o umiędzynarodowieniu i formie, jaką ono przybierze, jest zdeterminowana przez 3 grupy czynników [Dunning 2002, s.104]:

- specyficzne przewagi własnościowe (*ownership-specific advantages*);
- specyficzne przewagi internalizacji (*internalization-specific advantages*);
- specyficzne przewagi lokalizacyjne (*location-specific advantages*).

Specyficzne przewagi własnościowe wynikają z posiadania przez przedsiębiorstwo lub możliwości zdobycia dostępu do zasobów materialnych i niematerialnych, których zagraniczne przedsiębiorstwa nie posiadają lub do których nie mogą zdobyć dostępu na równie korzystnych warunkach. Przewagi te mogą czerpać swoje źródło między innymi z [Dunning 2002, s. 134–135]:

- posiadania przez określone przedsiębiorstwo zasobów materialnych i niematerialnych (w szczególności: innowacji produktowych oraz potencjału innowacyjnego, patentów, specyficznych systemów organizacyjnych i marketingowych, nieskodyfikowanej wiedzy, zespołu zasobów ludzkich oraz ich kwalifikacji);
- korzyści wynikających z szerokiego zakresu działalności (w szczególności: efekty

skali i zasięgu, korzystny dostęp do czynników produkcji – pracy, zasobów naturalnych, finansowych i informacyjnych, możliwości nawiązywania relacji kooperacyjnych na korzystniejszych warunkach, wyłączny lub korzystny dostęp do rynków produktowych, dostęp do zasobów macierzystej firmy po kosztach marginalnych);

- korzyści wynikające z międzynarodowego zakresu działalności (w szczególności: możliwość wykorzystania arbitrażu, relokacji produkcji i globalnego *sourcingu*, korzystniejszy dostęp do wiedzy i informacji o rynkach zagranicznych, możliwość korzystania z szerszego dostępu do czynników produkcji, doświadczenie w działalności na rynkach zagranicznych).

Przedsiębiorstwo, posiadające omówione powyżej specyficzne przewagi własnościowe i związane z nimi zasoby, może zdecydować się na ich samodzielne wykorzystanie lub sprzedaż praw do korzystania ze wspomnianych zasobów podmiotom zagranicznym. Specyficzne przewagi internalizacji to korzyści wynikające z internalizacji działalności w stosunku do nawiązania współpracy z niezależnymi podmiotami zagranicznymi. Mogą one czerpać swoje źródło między innymi z [Dunning 2002, s. 135]: obniżenia kosztów transakcyjnych, obniżenia poziomu niepewności, ochrony jakości półproduktów oraz produktów finalnych oraz renomy przedsiębiorstwa, możliwości uniknięcia lub wykorzystania różnic w ustawodawstwie narodowym w zakresie taryf, kontroli cenowej, różnic w podatkach, kontroli nad warunkami produkcji i sprzedaży oraz dostawami.

Z kolei specyficzne przewagi lokalizacyjne to korzyści wynikające dla przedsiębiorstwa z lokalizacji określonej działalności na danym rynku zagranicznym. Wynikają one głównie z atrakcyjności lokalizacyjnej danego kraju lub regionu względem kraju macierzystego inwestora lub państw, w których jest on już obecny. Do czynników, które mogą wpływać na atrakcyjność kraju goszczącego, zalicza się m. in.: przestrzenne rozproszenie zasobów naturalnych, zasobów ludzkich i rynków; ceny, jakość oraz produktywność czynników produkcji, surowców i półproduktów; koszty międzynarodowego transportu oraz komunikacji; infrastrukturę miękką oraz twardą; różnice kulturowe, gospodarcze, prawne i polityczne; bariery w handlu międzynarodowym dóbr i usług.

Zgodnie z omawianą koncepcją, jeśli przedsiębiorstwo posiada przewagę o charakterze własnościowym, a jednocześnie nie występują przewagi internalizacji oraz korzyści lokalizacyjne, firma powinna zdecydować się na wejście na rynek zagraniczny poprzez licencjonowanie, *franchising* lub kontrakty menedżerskie. Z kolei w wypadku, gdy przewadze własnościowej towarzyszą korzyści wynikające z internalizacji, ale nie występują przewagi lokalizacyjne, przedsiębiorstwo powinno wejść na rynek

zagraniczny z wykorzystaniem eksportu lub importu. Jeśli natomiast występują wszystkie 3 grupy korzyści, rekomendowane jest, by firma podjęła zagraniczne inwestycje bezpośrednio [Dunning 2002, s. 104–105].

Jak wynika z powyższych rozważań, eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej stwarza swoiste konceptualne ramy pozwalające na analizę przypadków poszczególnych przedsiębiorstw. Konfiguracja czynników, z którymi ma do czynienia określona firma oraz jej reakcja na zaistniałe warunki jest silnie kontekstualna. W szczególności będzie ona odzwierciedlać warunki polityczne, prawne i ekonomiczne kraju macierzystego i potencjalnego kraju goszczącego, warunki panujące w danej branży w obu krajach, wewnętrzną kulturę i politykę organizacyjną inwestora oraz kierujące nim motywy, charakter działalności, której internacjonalizacja dotyczy [Dunning 2002, s. 409].

Krytycy omawianego paradygmatu podkreślają kwestię jego bardzo ogólnego oraz sytuacyjnego charakteru, który silnie ogranicza jego operacyjną weryfikowalność. Niemniej jednak wymaga podkreślenia, że głównym celem jej autora było stworzenie konceptualnych ram przedstawiających interakcje zachodzące w praktyce gospodarczej, pozwalające na analizę zjawiska internacjonalizacji [Dunning 2002, s. 269]. Poprzez włączenie dużej liczby determinant wyboru lokalizacji działalności przedsiębiorstw, możliwe staje się sytuacyjne wykorzystanie omawianej koncepcji do podejmowania praktycznych decyzji gospodarczych. Ponadto jako jedną z największych zalet omawianej teorii wymienia się fakt, iż podkreśla ona złożoność decyzji dotyczących internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw oraz wpływających na nią czynników, a także przedstawia bezpośrednio, praktyczne implikacje zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla ustawodawców krajów goszczących i macierzystych [Rugman i Verbeke 2009, s. 153]. W odniesieniu do przyjętych kryteriów klasyfikacji przedstawianych koncepcji, należy stwierdzić, iż eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej *explicite* przyjmuje wertykalną organizację produkcji i koncentruje się na mikroekonomicznym poziomie analizy.

3.2. Działalność przedsiębiorstw w erze delokalizacji modułów łańcucha wartości

Ze względu na heterogeniczny charakter firm i różnorodność warunków, w których funkcjonują, proste przedstawienie optymalnego dla przedsiębiorstw poziomu modularyzacji łańcucha wartości oraz kierunków ich delokalizacji jest aktualnie niemożliwe. Niemniej jednak nakreślenie ogólnych warunków, w jakich operują współczesne podmioty gospodarcze w odniesieniu do wspomnianych zagadnień, wyborów, które przed nimi w związku z tym stoją oraz motywów, którymi kierują się, gdy podejmują związane z nimi decyzje, jest interesującym zadaniem i zostało przyjęte jako cel niniejszego podrozdziału.

3.2.1. Delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Jednym z podstawowych problemów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest określenie jego granic, to znaczy określenie, które transakcje odbywają się na rynku (pomiędzy danym przedsiębiorstwem a jego kontrahentem), a które są zlokalizowane wewnątrz firmy [Gorynia 1998, s. 443]. Połączenie tej kwestii z przestrzenną lokalizacją działalności przedsiębiorstw tworzy podstawy do analizy zagadnienia delokalizacji działalności przedsiębiorstw. W pierwszej części podrozdziału krótko przedstawiono koncepcje teoretyczne, stojące u podstaw delokalizacji modułów łańcucha wartości. W drugiej części bardziej szczegółowo omówiono zagadnienie delokalizacji modułów łańcucha wartości uwzględniając w rozważaniach kwestie bezpośrednio związane z przeprowadzeniem relokacji.

3.2.1.1. Teoretyczne podstawy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa

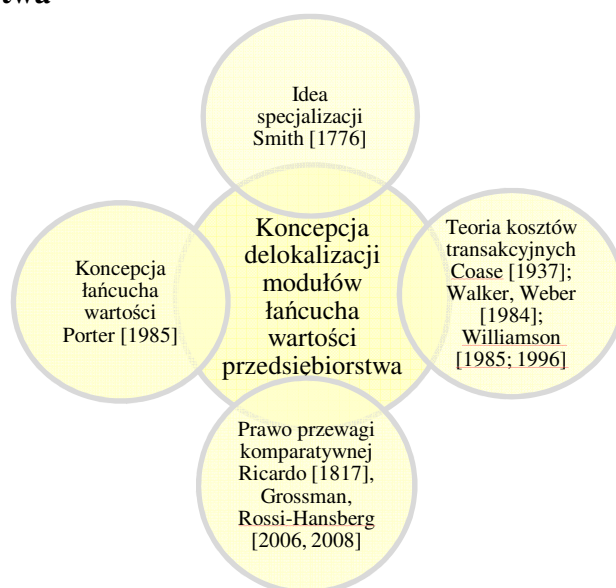
Ideę wykorzystywania delokalizacji modułów łańcucha wartości w życiu gospodarczym można wyjaśniać poprzez dorobek kilku odrębnych obszarów badawczych, pozostających względem siebie w wewnętrznych relacjach. W odniesieniu do wyjaśniania omawianej koncepcji¹⁰² w ramach wspomnianych obszarów badawczych można mówić o przeprowadzeniu swego rodzaju kreatywnej syntezy¹⁰³ kilku teorii i koncepcji ekonomicznych. W koncepcji relokacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa można zauważyć silny wpływ koncepcji łańcucha wartości przedsiębiorstwa Portera [1985], idei specjalizacji, której ekonomicznym prekursorem był Smith [1954], teorii kosztów transakcyjnych, za twórców której uważa się Coasea i Williamsona [Coase 1937; Walker i Weber 1984; Williamson 1985, 1996] oraz prawa przewagi komparatywnej Ricardo [1817] w wersji zmodyfikowanej przez Grossmana i Rossi-Hansberga [2006; 2008].

Rysunek 8. stanowi graficzną prezentację teoretycznych podstaw delokalizacji modułów łańcucha wartości. Przytoczony powyżej dorobek teoretyczny znajduje szersze zastosowanie w wielu obszarach wykraczających poza modularyzację łańcucha wartości przedsiębiorstw. Dodatkowo w mniejszym lub większym stopniu posiadają one obszary wspólne względem siebie. Rysunek 8. nie uwzględnia jednak wzajemnych zależności zachodzących pomiędzy teoriami i koncepcjami przyjętymi jako części składowe omawianego zagadnienia.

¹⁰² Określenie „koncepcja” w odniesieniu do relokacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa jest określeniem umownym. W rzeczywistości zagadnienie to nie zostało jeszcze sformalizowane i ujęte w koncepcję teoretyczną.

¹⁰³ Nie wszystkimi przedstawionymi powyżej koncepcjami można posłużyć się w celu wyjaśnienia zjawiska delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstw w ich pierwotnie przyjętej, niezmienionej formie. Część z ich założeń dostosowano (poprzez nadanie im węższego lub szerszego znaczenia) do aktualnych warunków rynkowych, inne pominięto ze względu na brak znaczenia dla analizowanego zjawiska, pozostałe z kolei podtrzymano. Stąd też zastosowano określenie „kreatywnej syntezy”.

Rysunek 8. Teoretyczne podstawy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Przyjęta kolejność wspomnianych koncepcji nie jest przypadkowa. Niewątpliwie, przyjmując chronologiczny porządek i ewolucyjny charakter ich rozwoju, należałoby zacząć omawianie teoretycznych podstaw delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstw od obserwacji Smitha [1954]. Przedstawił i wprowadził on zagadnienie specjalizacji do głównego nurtu ekonomii. W czasach jemu współczesnych zyskało ono silnie na znaczeniu ze względu na zmiany organizacji życia gospodarczego wywołane rewolucją przemysłową. Niemniej jednak nie można uznać, że sam podział pracy oraz specjalizacja jest zjawiskiem, które pojawiło się dopiero w XVIII wieku, czyli w latach współczesnych Smithowi. W rzeczywistości w mniejszym lub większym stopniu nieświadomy podział zadań wśród ludzi i ich specjalizacja miały miejsce już od czasów prehistorycznych¹⁰⁴, a pewnych form tych zjawisk można dopatrywać się nawet wśród niektórych zwierząt. Jednocześnie zagadnienie specjalizacji w odniesieniu do relokacji modułów łańcucha wartości nie sposób omawiać w oderwaniu od koncepcji Portera [1985]. Prawo przewagi komparatywnej (również pierwotne w stosunku do koncepcji Portera) znajduje zastosowanie w analizowanym zagadnieniu dopiero po przyjęciu modyfikacji zaproponowanych przez Grossmana i Rossi-Hansberga ponad 20 lat po wydaniu publikacji dotyczącej łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Podobne rozważania można rozwijać dalej. Stąd w pracy przyjęto, że przedstawienie teoretycznych podstaw koncepcji delokalizacji modułów łańcucha wartości z zastosowaniem chronologicznego porządku ich powstawania nie byłoby w pełni poprawne merytorycznie.

¹⁰⁴ Podział na myśliwych i zbieraczy, specjalizacja w wojsku, podział na cechy rzemieślnicze itp.

Ramy analityczne, umożliwiające rozpatrywanie przedsiębiorstwa z perspektywy jego łańcucha wartości, zostały przedstawione przez Portera [1985]. Dlatego też właśnie od tej koncepcji rozpoczęte zostanie omawianie teoretycznych podstaw relokacji modułów łańcucha wartości. Połączenie specjalizacji i podziału pracy z dorobkiem Portera otwiera drogę do dalszych rozważań dotyczących sposobu podziału zadań firmy, a więc stanowi przedpole do rozważań związanych z teorią kosztów transakcyjnych. Z kolei zastosowanie prawa przewagi komparatywnej Ricardo w wersji zmodyfikowanej przez Grossmana i Rossi-Hansberga może posłużyć do wyjaśnienia miejsca (w ujęciu przestrzennym) realizacji modułów.

Zgodnie z koncepcją łańcucha wartości przedsiębiorstwa¹⁰⁵ Portera [2006a, s. 61-92]¹⁰⁶, zbiór działań podejmowanych przez określoną firmę w celu wytworzenia oraz sprzedaży dóbr i/lub usług można przedstawić jako łańcuch wartości przedsiębiorstwa. W pierwotnej wersji koncepcji Portera, określona firma zyskuje przewagę konkurencyjną wówczas, gdy wykonuje któreś z kluczowych zadań lepiej lub po niższych kosztach niż jej konkurenci [Porter 2006a, s. 61]. Aktualnie zasadzie tej można nadać szersze znaczenie. Nie dotyczy ona już bowiem wyłącznie kluczowych zadań, a ponadto przedsiębiorstwo nie musi wykonywać wszystkich zadań samodzielnie (może zdecydować się na oddelegowanie realizacji określonego zadania do dostawcy)¹⁰⁷. Niemniej jednak zasadnicza idea uzyskiwania przewagi konkurencyjnej poprzez wykonywanie (lub zakup) określonych zadań lepiej lub po niższych kosztach niż konkurenci, pozostaje aktualna.

Uzasadnienie celowości delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstw opiera się na korzyściach wynikających ze specjalizacji i związanych z tym zjawiskiem efektów uczenia się oraz doświadczenia. W literaturze ekonomicznej korzyści wynikające z podziału pracy i specjalizacji po raz pierwszy były silnie akcentowane przez Smitha [1954]. Reprezentował on pogląd, że źródłem wzrostu bogactwa narodu jest wzrost produktywności pracy, który jest możliwy dzięki akumulacji kapitału, ale jednocześnie może być również prostą konsekwencją wzrostu podziału pracy (specjalizacji). Ponadto zauważył on, iż specjalizacja może się również przyczyniać do osiągnięcia większej liczby nowych sposobów realizacji zadań, czyli mówiąc bardziej współcześnie – innowacji. Jednocześnie

¹⁰⁵ Przygotowując koncepcję łańcucha wartości przedsiębiorstwa, Porter korzystał między innymi z dorobku firmy McKinsey dotyczącego systemów biznesowych (*business system*) (zob., np. Gluck [1980]; Buaron [1981]). W ujęciu konsultantów przedsiębiorstwa McKinsey system biznesowy obejmował wszystkie, kolejne kroki podejmowane przez dane przedsiębiorstwo w celu wytworzenia i dostarczenia produktu i/lub usługi na rynek. W ramach poszczególnych etapów przedsiębiorstwo mogło dokonywać wyborów w zakresie sposobu realizacji poszczególnych opcji. Opcje te wiązały się ze sobą nawzajem w ramach kolejnych etapów. Analiza ta miała na celu wskazanie obszarów, w ramach których przedsiębiorstwo mogło podejmować kroki zmierzające do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Na temat dorobku teoretycznego stanowiącego podstawy do koncepcji łańcucha wartości przedsiębiorstwa zob. szerzej, m. in. w: Sheehan i Foss [2009].

¹⁰⁶ Anglojęzyczna wersja książki została po raz pierwszy wydana w 1985 roku.

¹⁰⁷ Koncepcja łańcucha wartości przedsiębiorstwa zostanie bardziej szczegółowo omówiona w podrozdziale 3.2.1.2. (szerzej zob. również podrozdział 2.1.1.1.).

Smith podkreślał, że podział pracy w gospodarce wpływa na wzrost poziomu wiedzy, a przyswojenie całego wygenerowanego w ten sposób zasobu byłoby niemożliwe dla pojedynczego człowieka i bardzo trudne dla niewielkiej grupy ludzi [Loasby 2002, s. 45-46]. Mimo iż przemyślenia Smitha dotyczyły gospodarki funkcjonującej w II połowie XVIII wieku, w odniesieniu do współczesnej gospodarki wręcz zyskują one na aktualności.

W zagadnieniu relokacji modułów łańcucha wartości uwzględniono również teorię kosztów transakcyjnych. W dużym uproszczeniu teoria ta [Coase 1937; Walker i Weber 1984; Williamson 1985, 1996] dotyczy dylematu *make or buy*, czyli najlepszego sposobu regulacji transakcji (*governance structure*), a innymi słowy miejsca realizacji określonego zadania w ujęciu organizacyjnym, a do pewnego stopnia również geograficznym¹⁰⁸. Można zatem przyjąć, że bezpośrednio dotyczy ona zagadnienia wyboru formy delokalizacji modułów¹⁰⁹ łańcucha wartości przedsiębiorstwa, przedstawiając związane z nim koszty transakcyjne.

W koncepcji relokacji modułów łańcucha wartości można również zauważyć zastosowanie prawa przewagi komparatywnej Ricardo [1817] zaaplikowanego w formie zmodyfikowanej przez badaczy *nowej nowej* teorii handlu międzynarodowego [Grossman i Rossi-Hansberg 2006; 2008]. Zgodnie ze wspomnianą teorią, ponieważ walka konkurencyjna odbywa się na poziomie realizacji określonych procesów i/lub funkcji¹¹⁰ pojedynczych przedsiębiorstw, prawo przewagi komparatywnej nadal pozostaje aktualne, ale powinno być stosowane w odniesieniu do specjalizacji krajów w wykonywaniu określonych modułów łańcucha wartości [WTO 2008, s. 108]. Jeśli istnieje taka możliwość, firmy powinny zatem lokalizować realizację poszczególnych modułów w krajach posiadających przewagę komparatywną w zakresie ich wykonania i eksportować je do ostatecznych miejsc przeznaczenia.

Ponadto w odniesieniu do zagadnienia fragmentaryzacji łańcucha wartości przedsiębiorstwa, zastosowanie znajdują teorie i koncepcje ekonomiczne dotyczące zagadnienia lokalizacji działalności przedsiębiorstw (szerzej zob. podrozdział 3.1.). Przedstawiają one czynniki, które mogą być brane pod uwagę przy wyborze lokalizacji modułu łańcucha wartości przedsiębiorstwa w kraju i za granicą.

¹⁰⁸ Ponieważ podmioty gospodarcze są zlokalizowane przestrzennie (geograficznie), a określona lokalizacja przedsiębiorstwa do pewnego stopnia określa warunki jego działania, zasadnym wydaje się uwzględnienie również struktury geograficznej. Więcej uwagi tej kwestii poświęcono w podrozdziale 3.2.2.1.

¹⁰⁹ W pracy przyjmuje się, iż w ramach regulacji rynkowej organizowane są formy związane z dostawcami zewnętrznymi, podczas gdy w ramach regulacji administracyjnej realizowane są formy związane z dostawcami wewnętrznymi. Formy delokalizacji modułów łańcucha wartości zostaną omówione w podrozdziale 3.2.2.2.

¹¹⁰ W oryginale teoria odnosi się do pojęcia „*task*”.

3.2.1.2. *Koncepcja delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa*

Jak wspomniano w podrozdziale 3.2.1.1., całość działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo¹¹¹ w celu wytworzenia i sprzedania określonego produktu i/lub usługi może być postrzegana jako łańcuch wartości przedsiębiorstwa [Porter 2006a, s. 64]. W jego ramach można wydzielić osobne ogniwa/procesy (w koncepcji Portera rozumiane jako działania podstawowe i pomocnicze), które można z kolei rozbić na poszczególne funkcje/zadania (*tasks*)¹¹². Proces wydzielenia modułów łańcucha wartości można kontynuować, wyodrębniając coraz bardziej szczegółowe i jednocześnie mniej złożone funkcje. Stąd też liczba potencjalnych modułów w ramach określonej organizacji w zależności od poziomu ich agregacji może być zarówno bardzo wysoka, jak i niska. Każdy z tych elementów może mieć znaczenie w generowaniu przewagi konkurencyjnej, łączy się ona bowiem z ich charakterem¹¹³, sposobem realizacji, a także związkami występującymi pomiędzy poszczególnymi modułami [Porter 2006a, s. 61].

Tak rozumiane przedsiębiorstwo działa w ramach systemu wartości, na który składają się łańcuchy wartości dostawców oraz nabywców [Porter 2006a, s. 62]. Graficzną prezentację systemu wartości przedsiębiorstwa przedstawia Rysunek 9.

Rysunek 9. System wartości przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter [2006a, s. 63].

Firma, która działa w ramach zewnętrznych struktur własnościowych, posiada zbiór zewnętrznych dostawców i odbiorców. Z kolei przedsiębiorstwo, które funkcjonuje wyłącznie w ramach wewnętrznych struktur własnościowych, posiada dostawców

¹¹¹ W pracy przedsiębiorstwo jest rozumiane jako samodzielna jednostka biznesowa. Jego odbiorcy/ dostawcy mogą działać w ramach zewnętrznych bądź wewnętrznych struktur własnościowych. Celowo nie zastosowano określeń „zależne” oraz „niezależne”, uznano bowiem, że określenia „wewnętrzne” i „zewnętrzne” są bardziej adekwatne, ponieważ nie uwzględniają kierunku zależności zachodzących pomiędzy wspomnianymi podmiotami. Jako wewnętrzne struktury własnościowe w pracy przyjęto zarówno powiązania kapitałowe, jak i niekapitałowe w formie aliansów strategicznych. Zastosowano to rozwiązanie, ponieważ przyjęto, iż w przypadku aliansów strategicznych również dochodzi do wykorzystania szeroko rozumianych zasobów przedsiębiorstwa.

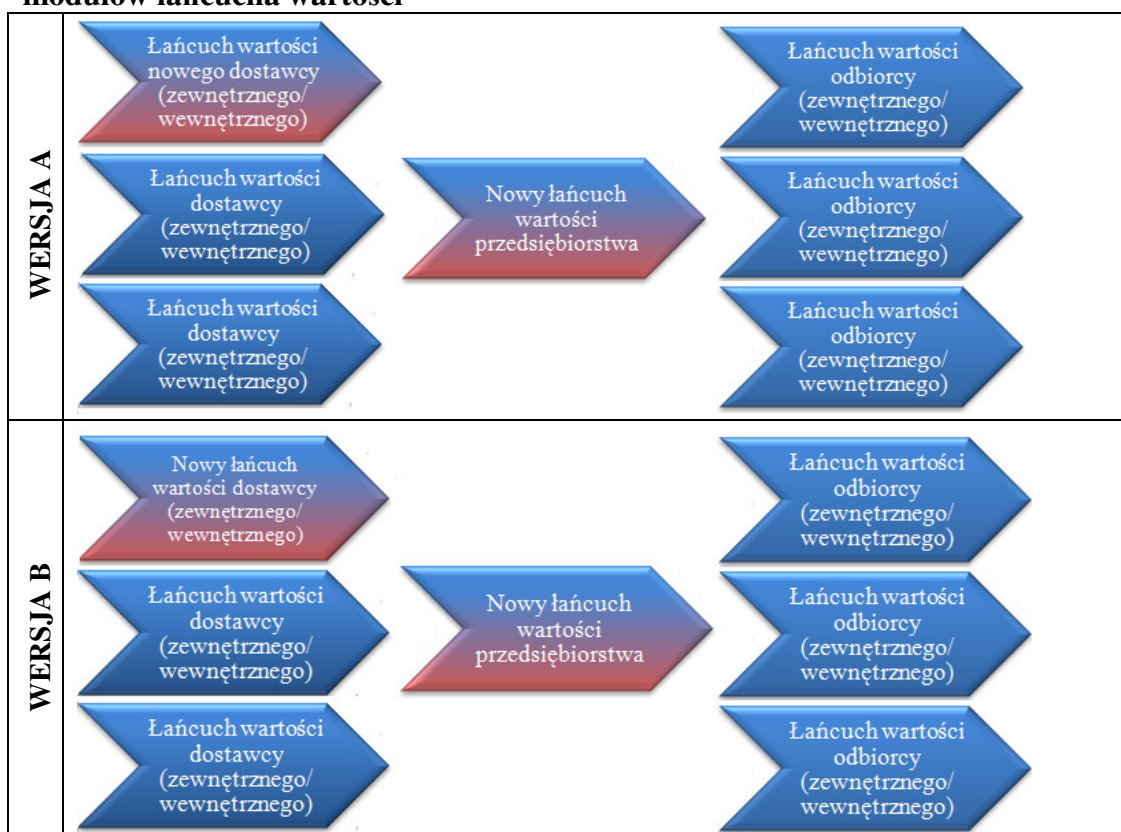
¹¹² W pracy jako moduł łańcucha wartości rozumiane są zarówno całe procesy, jak i pojedyncze funkcje.

¹¹³ Obszarem, którego dotyczy dany moduł.

i odbiorców wewnętrznych. Możliwe są również rozwiązania mieszczące się pomiędzy tymi dwoma skrajnymi przypadkami.

Wykorzystując delokalizację modułów łańcucha wartości, współczesne przedsiębiorstwa koncentrują działania własne na kreowaniu najwyższej wartości w ramach określonych procesów i/lub funkcji, a jednocześnie delegują moduły generujące relatywnie niską wartość do innych specjalistycznych podmiotów, pozostających w relacjach (własnościowych) wewnętrznych lub zewnętrznych względem firmy relokującej. Na skutek delokalizacji modułów łańcucha wartości, zmianom ulega zarówno sam łańcuch wartości, jak i cały system wartości. Zmiany systemu wartości przedsiębiorstwa przedstawia Rysunek 10. (dla uproszczenia zmiany zostały przedstawione w odniesieniu do Rysunku 9. i delokalizacji jednego modułu łańcucha wartości).

Rysunek 10. Zmiany systemu wartości przedsiębiorstwa wywołane delokalizacją modułów łańcucha wartości



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter [2006a, s. 63].

W najprostszym ujęciu delokalizacja modułu łańcucha wartości skutkuje zmianami w systemie wartości przedsiębiorstwa w postaci pojawienia się łańcucha wartości nowego dostawcy wewnętrznego w wypadku utworzenia nowego podmiotu wewnętrznego (wariant A na Rysunku 10.), pojawienia się łańcucha wartości nowego dostawcy wewnętrznego w wypadku włączenia do systemu podmiotu wewnętrznego dotychczas w nim nie działającego (wariant A na Rysunku 10.) lub pojawienia się łańcucha wartości nowego

dostawcy zewnętrznego w wypadku włączenia go do systemu wartości przedsiębiorstwa (wariant A na Rysunku 10.). Z kolei przeniesienie modułu łańcucha wartości dotychczas wykonywanego samodzielnie do aktualnego dostawcy wewnętrznego lub zewnętrznego skutkuje modyfikacją łańcucha wartości aktualnego dostawcy wewnętrznego bądź zewnętrznego (wariant B na Rysunku 10.). Ponadto w obu wypadkach (wariant A i B na Rysunku 10.) zmianom ulega również łańcuch wartości przedsiębiorstwa oddelegowującego realizację modułu.

Podmioty gospodarcze, świadomie korzystające z delokalizacji modułów łańcucha wartości, próbują optymalizować całość swojego łańcucha wartości, delegując poszczególne moduły do podmiotów o określonych strukturach własnościowych i geograficznych, które relatywnie najlepiej realizują cele zleceniodawcy przy najniższym poziomie kosztów/cen¹¹⁴. Poziom wykorzystania omawianego zjawiska jest różny w zależności od cech charakterystycznych samego przedsiębiorstwa (w szczególności jego rozmiaru, domeny działania w ujęciu geograficznym i produktowym, posiadanych zasobów itp.), a także cech branży, w której ono działa i jej podatności na modularyzację łańcucha wartości. Branże o wysokim poziomie potencjału globalizacyjnego¹¹⁵ (np. branża elektroniki użytkowej, odzieżowa i samochodowa) charakteryzują się wysokim poziomem podatności na modularyzację łańcucha wartości działających w nich przedsiębiorstw [Farrell 2004, s. 85].

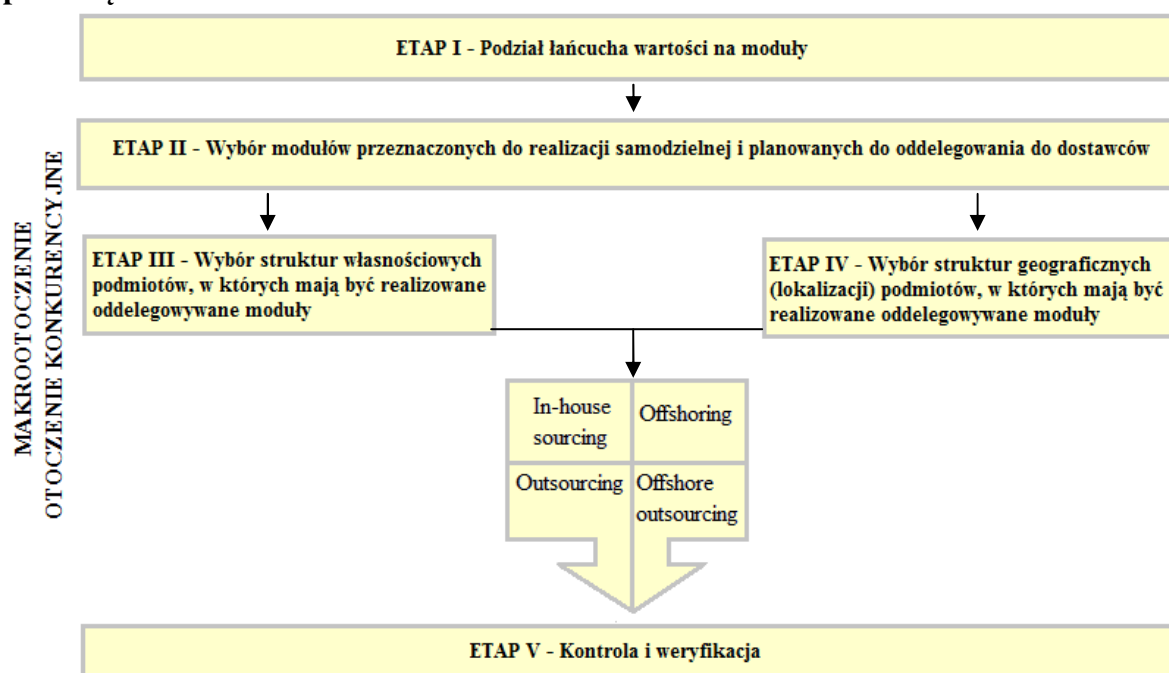
3.2.2. Delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa – ujęcie operacyjne

Ze względu na nowe możliwości oferowane między innymi dzięki szeroko rozumianemu rozwojowi technicznemu i technologicznemu, liberalizacji handlu, unifikacji przepisów prawnych i standardów oraz norm (szerzej zob. rozdział 1.), współczesne przedsiębiorstwo stoi przed wyborem nowej optymalnej konfiguracji struktury organizacyjnej, własnościowej i geograficznej. W ramach każdej z tych struktur podmioty gospodarcze mają do dyspozycji określone opcje decyzyjne. Rysunek 11. to schemat obrazujący proces decyzyjny dotyczący delokalizacji modułów łańcucha wartości oraz możliwe opcje wyboru. Poszczególne etapy procesu decyzyjnego oraz formy delokalizacji modułów łańcucha wartości zostały przedstawione odpowiednio w podrozdziałach 3.2.2.1. oraz 3.2.2.2.

¹¹⁴ Najniższy poziom kosztów dotyczy delokalizacji modułu łańcucha wartości w ramach wewnętrznych struktur własnościowych. Z kolei najniższy poziom cen dotyczy delokalizacji modułu łańcucha wartości do zewnętrznych struktur własnościowych.

¹¹⁵ Uwarunkowania branży określające potencjał i potrzeby w zakresie konkurencji wymagającej zintegrowanych działań w skali międzynarodowej i globu można nazwać potencjałem internacjonalizacyjnym i globalizacyjnym sektora [Yip 1996] (szerzej zob. podrozdział 1.1.1.2.).

Rysunek 11. Schemat analityczny – delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

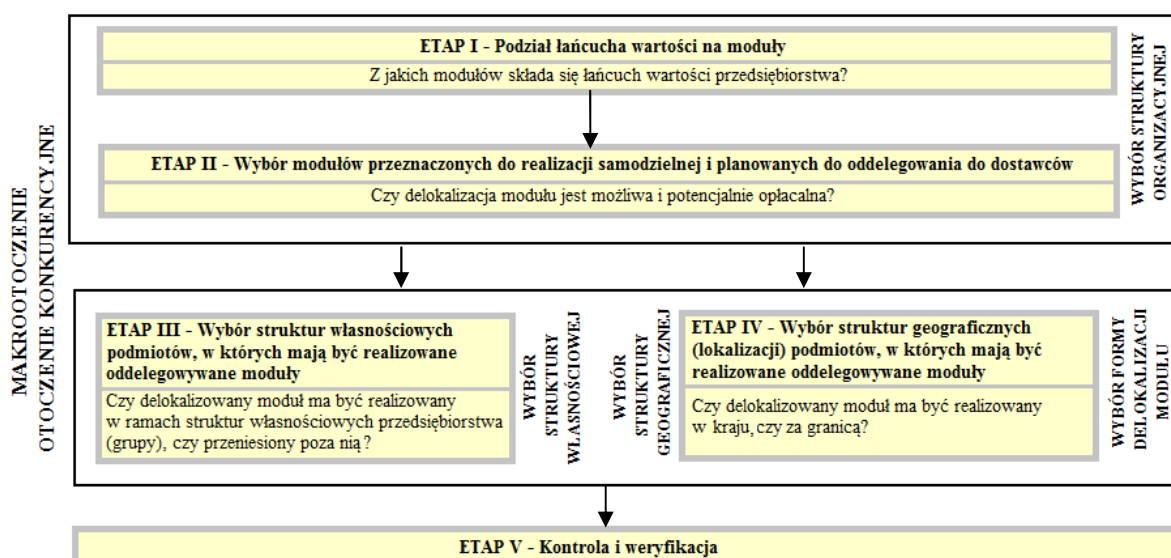
3.2.2.1. Delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa – proces decyzyjny

Proces decyzyjny przedsiębiorstwa dotyczący delokalizacji modułów łańcucha wartości jest obszarem zainteresowań również innych badaczy¹¹⁶. W zależności od przyjętego przez nich pryzmatu analizy oraz poziomu agregacji poszczególnych etapów wyróżniają oni od 3 do 8 etapów wspomnianego procesu. Na podstawie analizy dostępnej literatury oraz własnych przemyśleń w pracy dokonano podziału procesu decyzyjnego dotyczącego delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa na 5 etapów:

1. Podział łańcucha wartości (całego obszaru działań przedsiębiorstwa) na poszczególne procesy i funkcje (moduły).
2. Wybór modułów przeznaczonych do realizacji samodzielnej i planowanych do oddelegowania do dostawców.
3. Wybór struktur własnościowych podmiotów, w których mają być realizowane oddelegowywane moduły.
4. Wybór struktur geograficznych (lokalizacji) podmiotów, w których mają być realizowane oddelegowywane moduły.
5. Kontrola i weryfikacja.

¹¹⁶ Zobacz, np. Kennedy i Sharma [2009, s. 104-134]; Carmel i Tjia [2009, s. 53-67]; Contractor et al. [2010, s. 24-25].

Rysunek 12. Schemat analityczny – proces decyzyjny delokalizacji modułów łańcucha wartości



Źródło: opracowanie własne.

Na Rysunku 12. przedstawiono schemat analityczny procesu decyzyjnego dotyczącego delokalizacji modułów łańcucha wartości, z uwzględnieniem podziału na wybór struktur organizacyjnych, wybór struktur własnościowych oraz wybór struktur geograficznych w ramach rozpatrywanego procesu.

Etapy 1. i 2. składają się na wybór struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Odnoszą się one bezpośrednio do łańcucha wartości przedsiębiorstwa (poziomu agregacji modułów oraz ich liczby – etap 1., a także sposobu ich organizacji – etap 2.). W kolejnych krokach decydenci, analizujący możliwość delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa, powinni odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Z jakich modułów składa się łańcuch wartości przedsiębiorstwa?
- Czy delokalizacja określonego modułu jest możliwa i potencjalnie opłacalna?

Abstrahując od liczby wydzielonych modułów łańcucha wartości, w dalszym etapie firma wskazuje, które części łańcucha wartości musi/chce wykonywać samodzielnie, a które ma możliwość oddelegować do dostawcy. Na ich wybór mają wpływ zarówno czynniki endogeniczne (zasoby, wewnętrzne plany przedsiębiorstwa, uzyskiwane wyniki ekonomiczne itp.), jak i czynniki o charakterze egzogenicznym (makrootoczenie – zwłaszcza wymiar techniczno-technologiczny, który przynajmniej w ogólnych ramach wpływa na możliwości relokacji poszczególnych modułów łańcucha wartości, a także otoczenie branżowe). Przedsiębiorstwo, rozważające decyzję o delokalizacji modułu łańcucha wartości, musi zatem odpowiedzieć sobie na pytanie czy technologicznie relokacja określonego fragmentu łańcucha wartości jest możliwa i potencjalnie opłacalna. Jednocześnie decydenci powinni mieć na uwadze fakt, że sposoby realizacji branż pod uwagę modułów przez dostawców mogą być odmienne od sposobów realizacji ich w przedsiębiorstwie delegującym. Mogą one

na przykład podlegać przeprojektowaniu z nastawieniem na wykorzystanie w procesie wykonania modułów czynników produkcji, które w określonych warunkach są obfite i w związku z tym tańsze (np. praca w krajach rozwijających się) [Agrawal et al. 2006, s. 89].

W następnej kolejności powinny być rozważane decyzje dotyczące struktury własnościowej i geograficznej modułów łańcucha wartości zakwalifikowanych jako możliwych do relokacji. W tym wypadku firma stoi przed dwoma kolejnymi pytaniami:

- Czy relokowany moduł ma pozostać we własnej strukturze własnościowej (dostawca wewnętrzny), czy być przeniesiony poza nią (dostawca zewnętrzny)?
- Czy moduł ma być wykonywany w kraju, czy za granicą?

W niniejszej pracy wybór struktur własnościowych oraz geograficznych razem postrzegany jest jako wybór formy delokalizacji modułu łańcucha wartości. Zagadnienie to zostanie szerzej omówione w podrozdziale 3.2.2.2.

Również w wypadku etapu 3. oraz 4. na podejmowane decyzje ma wpływ makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne¹¹⁷. Na złożoność zagadnienia dodatkowo wpływa sprzężenie zwrotne występujące pomiędzy wspomnianymi decyzjami. Wybór konkretnego dostawcy predestynuje bowiem, przynajmniej do pewnego stopnia, jego lokalizację geograficzną. Z drugiej zaś strony na wybór konkretnego dostawcy ma wpływ jego lokalizacja. W pracy przyjęto, iż ustalenie jednej kolejności realizacji etapów 3. i 4., właściwej i prawidłowej dla szerszej grupy przedsiębiorstw, jest niemożliwe. Kolejność ta ma bowiem silnie sytuacyjny charakter i najprawdopodobniej w głównej mierze zależy od celów wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz jego interesariuszy, ich doświadczeń, preferencji oraz dostępnych informacji.

Dokonane we wcześniejszych etapach wybory podlegają ciągłej kontroli i weryfikacji (5. etap procesu), przez co omawiane zjawisko nabiera charakteru ciągłego. Etap ten ma za zadanie ocenę, w jakim stopniu dokonane wybory w rzeczywistości pozwalają na realizację celów i zamierzeń interesariuszy. Jest to szczególnie istotne dla przedsiębiorstw działających w turbulentnym środowisku. Po pierwsze, zmieniają się warunki otoczenia przedsiębiorstwa (dalszego i bliższego) oraz wewnątrz samego przedsiębiorstwa, a więc zmianom może ulec również poziom agregacji modułów (powrót do 1. etapu procesu) oraz zasób modułów możliwych/koniecznych do delokalizacji (powrót do 2. etapu procesu). Po drugie, przedsiębiorstwo może zdecydować się na zmianę dostawcy i/lub jego lokalizacji (powrót odpowiednio do 2., 3. i/lub 4. etapu procesu). I wreszcie po trzecie, zarówno dostawcy w ramach własnych struktur własnościowych, jak i ci zewnętrzni, mogą

¹¹⁷ Na przykład.: wymiar prawny: poziom konkurencji, ochrona praw własności, poziom korupcji, niezawisłość sądów; wymiar ekonomiczny: wysokość podatków, łatwość prowadzenia działalności, wysokość zarobków; wymiar społeczno-kulturowy i demograficzny: liczba ludności, poziom wykształcenia ludności, normy kulturowe, rozmieszczenie ludności itp.

dokonywać dalszej optymalizacji działalności gospodarczej poprzez delokalizację modułów własnych łańcuchów wartości, co może wywołać konieczność wprowadzenia zmian również w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa (powrót do odpowiedniego etapu procesu).

3.2.2.2. *Formy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa*

W literaturze przedmiotu, w zależności od przyjętych przez badaczy kryteriów podziału, można znaleźć rozmaite podejście do form delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Aron i Singh [2005], Labrianidis [2008, s. 5], Rybiński [2008, s. 171], Contractor et al. [2010, s. 7] wyróżniają po 6 rodzajów form delokalizacji modułów łańcucha wartości, podczas gdy Pyndt i Pedersen [2006] oraz Oshri et al. [2009] – po 4. Jeszcze większe różnice istnieją w zakresie nazewnictwa poszczególnych form.

Zgodnie ze schematem decyzyjnym przedstawionym w podrozdziale 3.2.2.1. (Rysunek 12.), w niniejszej pracy jako kryterium podziału form delokalizacji modułów łańcucha wartości przyjęto strukturę własnościową dostawcy modułu oraz jego lokalizację geograficzną. Na tej podstawie przejęto następujący zbiór form delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstw¹¹⁸:

- *in-house sourcing*;
- *outsourcing*;
- *offshoring*;
- *offshore outsourcing*.

Graficzną prezentację omawianego podziału stanowi Rysunek 13. Zgodnie z przyjętą nomenklaturą, *in-house sourcing* to delokalizacja modułu łańcucha wartości w ramach wewnętrznych struktur własnościowych przedsiębiorstwa i na terenie kraju, w którym jest ono zlokalizowane (komórka A na Rysunku 13.). Z kolei *offshoring* to przeniesienie realizacji modułu łańcucha wartości wewnątrz struktur własnościowych przedsiębiorstwa, ale poza terenem kraju, w którym jest ono zlokalizowane (komórka B na Rysunku 13.). Termin *outsourcing* odpowiada delokalizacji modułu łańcucha wartości przedsiębiorstwa do zewnętrznego dostawcy zlokalizowanego w tym samym kraju co inwestor (komórka C na Rysunku 13.). Natomiast *offshore outsourcing* oznacza przeniesienie procesu i/lub funkcji łańcucha wartości do zewnętrznego dostawcy zlokalizowanego za granicą (komórka D na Rysunku 13.).

¹¹⁸ Zastosowanie anglojęzycznej terminologii jest świadomym zabiegiem autorki i zostało przyjęte ze względu na powszechność stosowania tej nomenklatury w polskiej literaturze przedmiotu.

Rysunek 13. Formy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa
STRUKTURA GEOGRAFICZNA

| | | STRUKTURA GEOGRAFICZNA | |
|------------------------|---------------------|--|---|
| | | Dostawca krajowy | Dostawca zagraniczny |
| STRUKTURA WŁASNOŚCIOWA | Dostawca wewnętrzny | A <i>In-house sourcing</i> (inwestycje <i>greenfield</i> , <i>brownfield</i> , <i>jointventures</i> , alianse strategiczne, umowy ¹¹⁹) Krajowy dostawca wewnętrzny | B <i>Offshoring</i> (inwestycje <i>greenfield</i> , <i>brownfield</i> , <i>jointventures</i> , alianse strategiczne, umowy ¹²⁰) Zagraniczny dostawca wewnętrzny |
| | Dostawca zewnętrzny | C <i>Outsourcing</i> (umowa na poddostawy/ koprodukcję) Krajowy dostawca zewnętrzny | D <i>Offshore outsourcing</i> (umowa na poddostawy/ koprodukcję) Zagraniczny dostawca zewnętrzny |

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu można również spotkać się z pojęciami *nearshoringu*, *onshoringu* oraz *concurrent sourcingu*. Pojęcia te nie zostały uwzględnione w macierzy prezentującej formy delokalizacji modułów wartości (Rysunek 13.). *Nearshoring* to pojęcie mieszczące się w zakresie znaczeniowym *offshoringu*, ale odnoszące się bardziej szczegółowo do struktury geograficznej (lokalizacji przestrzennej) delokalizowanego modułu. *Nearshoring* dotyczy przeniesienia realizacji określonego modułu do krajów zbliżonych geograficznie i kulturowo (charakteryzujących się niewielkim dystansem psychicznym¹²¹) względem kraju przedsiębiorstwa delokalizującego moduły. W wypadku firmy z Niemiec mogą to być: Austria, Szwajcaria, Polska lub Czechy. Z kolei dla podmiotu gospodarczego działającego w Stanach Zjednoczonych: Kanada, Ameryka Południowa lub Republika Południowej Afryki.

Podobnie sytuacja wygląda w wypadku *onshoringu*. Pojęcie to oznacza realizację modułu łańcucha wartości w kraju pochodzenia przedsiębiorstwa delegującego. Może ono zatem przyjmować formę zarówno *in-house sourcingu*, jak i *outsourcingu*.

¹¹⁹ Delokalizacja modułu łańcucha wartości przedsiębiorstwa do dostawcy wewnętrznego nie zawsze wiąże się z koniecznością dokonywania nowych inwestycji. Możliwa jest sytuacja, w której fragment łańcucha wartości przedsiębiorstwa dotychczas realizowany samodzielnie, zostaje oddelegowany do już istniejącego dostawcy wewnętrznego i nie pociąga to za sobą konieczności dokonywania przez analizowaną firmę żadnych dodatkowych inwestycji, a jedynie podpisania umowy.

¹²⁰ Jak powyżej.

¹²¹ Dystans psychiczny może być wyrażony różnicami w zakresie otoczenia kulturowego, społecznego i politycznego, a także podobieństwem językowym lub powszechnością znajomości określonego języka [Virvilait et al. 2007, s. 489].

Concurrent sourcing to zjawisko opisane w literaturze przedmiotu przez Parmigiani [2007]. Dotyczy ono przeniesienia realizacji tego samego modułu łańcucha wartości do zewnętrznego i wewnętrznego dostawcy zagranicznego jednocześnie i jego realizacji w obu tych lokalizacjach. Zatem pojęciowo, przy spełnieniu warunku ich jednoczesnego wykorzystania przy realizacji tego samego modułu, łączy obszary *offshoringu* i *offshore outsourcingu*.

Niektórzy badacze omawianego zjawiska stosują pojęcie *offshoringu* jako termin opisujący przeniesienie procesu i/lub funkcji łańcucha wartości za granicę bez uwzględnienia faktu, czy delokalizowany moduł jest umiejscowiony w jednostce związanej własnościowo z inwestorem, czy też w jest on dostarczany przez dostawcę zewnętrznego [Puślecki 2008, s. 155-157; Gupta 2008; Kennedy i Sharma 2009, s. 2-3; Contractor et al. 2010, s. XXV-47]. W pracy przyjęto, iż rozróżnienie pomiędzy *offshoringiem*, a *offshore outsourcingiem* (zgodnie z przedstawionymi powyżej definicjami) zarówno z perspektywy mikroekonomicznej, jak i makroekonomicznej, jest istotne i uzasadnione.

Przedsiębiorstwo, decydujące się na zastosowanie *offshore outsourcingu*, dokonując wyboru dostawcy przynajmniej w części, bierze pod uwagę inne czynniki niż w wypadku wyboru kraju działania dla *offshoringu*. Przyjmując pewne uproszczenie, w pierwszym wypadku podmioty gospodarcze w głównej mierze będą zainteresowane ostateczną ceną realizacji oddelegowanych modułów przy zachowaniu odpowiedniego poziomu jakości, realną możliwością wykonania umowy przez dostawcę oraz prawnymi możliwościami dochodzenia realizacji zawartej umowy (np. poziomem korupcji, jakością systemu prawa, poszanowaniem praw własności intelektualnej itp.). Kwestie bezpośrednio związane z wykonaniem oddelegowanych modułów (np. poziom rotacji pracowników, wielkość zaangażowanych zasobów itp.) nie będą w centrum zainteresowania inwestora, a w pewnych wypadkach inwestor nie będzie miał nawet możliwości dostępu do tego rodzaju danych.

W wypadku wyboru lokalizacji dla inwestycji *offshoringowej* złożoność i liczba czynników branych pod uwagę wzrasta. Istotne stają się wszystkie czynniki dotyczące całego makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego. Ze względu na wyższy poziom koniecznych inwestycji, zmienia się rodzaj podejmowanego ryzyka. Omawiana inwestycja wiąże się również z przyjęciem perspektywy dłuższej obecności na rynku. Do samodzielnego prowadzenia działalności konieczny będzie także wyższy poziom znajomości rynku. Dodatkowo w sposób bardziej bezpośredni, przedsiębiorstwo będą dotykać kwestie związane z procesem realizacji delokalizowanych modułów, np. ilością i jakością dostępnej siły roboczej, poziomem rotacji pracowniczej itp.

Z kolei z perspektywy makroekonomicznej obie omawiane formy organizacji delokalizacji modułów łańcucha wartości wiążą się z różnym poziomem inwestycji

początkowych, innym źródłem pochodzenia inwestowanego kapitału, a po ukończeniu samej inwestycji bardzo często również z odmiennym poziomem i kierunkiem przepływów finansowych (kwestia np. repatriacji realizowanych zysków).

Zgodnie z przedstawioną argumentacją, uzasadniony jest omówiony powyżej podział form delokalizacji modułów łańcucha wartości ze względu na ich geograficzne umiejscowienie oraz powiązania własnościowe jednostek, do których delegowane są określone procesy i/lub funkcje.

Dwa skrajne rozwiązania, dotyczące konfiguracji łańcucha wartości przedsiębiorstwa ze względu na struktury własnościowe dostawców, to relatywnie pełna internalizacja oraz relatywnie pełna koncentracja na eksternalizacji. Przykład pierwszego rozwiązania może stanowić koncern Ford na początku XX wieku, który wytwarzał samodzielnie stal do produkcji samochodów [Contractor et al. 2010, s. 5], a także gumę [Georgano 1985], kontrolował również kolej odpowiedzialną za dostawy części do fabryk [<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Ford-Motor-Company-Company-History.html>] itp. Trzeba jednak podkreślić, że ten skrajny przykład konglomeratu nie działał pod postacią prawną jednego podmiotu gospodarczego. Zgodnie z przyjętą nomenklaturą, działania te były przykładem *in-house sourcingu* oraz *offshoringu* (komórki A oraz B na Rysunku 13.). Niemniej jednak niektóre części do wytwarzanych przez Forda samochodów były również kupowane od niezależnych dostawców (*outsourcing*).

Jako przykład drugiej skrajności może posłużyć firma LI & FUNG, zajmująca się między innymi koprodukcją odzieży na zamówienie. Omawiane przedsiębiorstwo przygotowuje dla klientów prototypy projektów przedstawionych przez klientów oraz realizuje zamówienia według dalszych specyfikacji. Jednocześnie LI & FUNG (główna siedziba przedsiębiorstwa zlokalizowana jest w Hong Kongu) koncentruje się wyłącznie na koordynacji oddelegowanych modułów łańcucha wartości, a więc przyjmując bardzo duże uproszczenie, zajmuje się zarządzaniem wysoce złożonym łańcuchem dostaw. Całość zadań produkcyjnych (tkanie materiałów, farbowanie, wykrój, szycie, kontrola jakości itp.) oraz logistycznych (transport pomiędzy fabrykami oraz do ostatecznego klienta) realizowana jest przez niezależne podmioty zlokalizowane na terenie całego świata (w głównej mierze Azji) działające na zlecenie LI & FUNG [Magretta 2000, s. 29-59]. Stąd też ogromna część łańcucha wartości przekazywanego do realizacji LI & FUNG przez jej klientów, jest przez tę firmę oddelegowywana do niezależnych krajowych (*outsourcing*) i zagranicznych (*offshore outsourcing*) dostawców (komórki C oraz D macierzy przedstawionej na Rysunku 13.).

Oba zaprezentowane rozwiązania są niezwykle trudne do zrealizowania, choć ze względu na odmienne przyczyny. Przykład pełnej internalizacji własnościowej wymaga olbrzymich nakładów finansowych, zasobów materialnych, niematerialnych i ludzkich oraz

umiejętności koordynacji działań, a nawet przy spełnieniu tych warunków trudno mówić o optymalizacji działań. Z kolei drugi przypadek wymaga olbrzymiej wiedzy o rynku, a także rozległych i niezawodnych kontaktów handlowych. Skuteczna realizacja tej strategii z reguły wiąże się z koniecznością długoletniej obecności na rynku. Jednocześnie dobra pozycja firmy w branży w ogromnej mierze jest uzależniona od niezawodności działań zewnętrznych dostawców, istnieje więc duże ryzyko niepowodzenia i utraty pozycji.

Oba opisane krótko podmioty gospodarcze stanowią egzemplifikację zastosowania skrajnych rozwiązań dotyczących struktur własnościowych delokalizacji modułów łańcucha wartości. W rzeczywistości gospodarczej są one rzadko spotykane, a większość przedsiębiorstw decyduje się na wdrożenie bardziej pośrednich rozwiązań, tj. realizację części modułów samodzielnie oraz delegację pozostałych do dostawców wewnętrznych i/lub zewnętrznych¹²². Zdarza się również, że ten sam moduł łańcucha wartości jest realizowany zarówno przez dostawcę wewnętrznego, jak i dostawcę wewnętrznego (wspomniany wcześniej *concurrent sourcing*).

3.2.2.3. Motywy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa

We wcześniejszych częściach pracy starano się zobrazować, jak bardzo rozległym i interdyscyplinarnym obszarem badawczym jest zagadnienie delokalizacji modułów łańcucha wartości (dotyczy zarówno procesu wytwarzania dóbr, jak i usług, przyjmuje różne formy i natężenie w określonych branżach, może być rozpatrywane z perspektywy wielu teorii ekonomicznych). Dodatkowo na niemożność przedstawienia całościowej sytuacji dotyczącej delokalizacji modułów łańcucha wartości wpływają problemy dotyczące reprezentatywnych danych statystycznych, przedstawiających realny poziom wykorzystania tego zjawiska, a także różne sposoby szacowania jego poziomu¹²³. Ze względu na jego złożoność, badania dotyczące omawianego problemu są cząstkowe i zwykle koncentrują się na określonym wycinku rzeczywistości gospodarczej. Najczęściej skupiają się one na wybranych branżach¹²⁴, wybranych formach delokalizacji modułów łańcucha wartości¹²⁵, wybranych krajach¹²⁶, wybranych zagadnieniach ekonomicznych¹²⁷ i rozmaitych kombinacjach wymienionych kryteriów. Z jednej strony pozyskiwane w ten sposób

¹²² Relatywnie często spotykane wyjątki mogą stanowić bardzo małe przedsiębiorstwa działające w ramach określonych nisz rynkowych, np. farmy organiczne, rękodzieło artystyczne itp.

¹²³ Szerzej zob.: WTO [2008, s. 100-101].

¹²⁴ Zobacz, np. Sando [2008]; Schwender i Leet [2008]; Gupta et al. [2008]; Mangieri [2008]; Guzik i Micek [2008].

¹²⁵ Zobacz, np. Maskell et al. [2005]; Sharma i Chen [2008]; Doh [2005]; Pyndt i Pedersen [2006]; Jensen i Pedersen [2007]; Labrianidis [2008]; Oshri et al. [2009]; Parmigiani [2007]; Parmigiani i Mitchell [2009]; Martínez-Noya et al. [2009]; Perunovic i Christoffersen [2009]; D'Agostino et al. [2009].

¹²⁶ Zobacz, np. Farrell et al. [2006]; Farrell i Grant [2006]; Sharma i Chen [2008]; Schwender i Leet [2008]; Klineciewicz [2008].

¹²⁷ Zobacz, np. Grossman i Rossi-Hansberg [2006]; Gwosdz i Domański [2008]; Feenstra [2010]; Piscitello i Santangelo [2008]; Pyndt i Pedersen [2006]; Labrianidis [2008].

informacje pozwalają na dokładniejsze poznanie specyfiki określonego fragmentu omawianego zagadnienia. Z drugiej strony uzyskiwane wyniki przynajmniej w pewnym stopniu mają ograniczoną użyteczność w odniesieniu do szerszego ujęcia kwestii delokalizacji łańcucha wartości. Jednocześnie, mimo iż konsekwencje delokalizacji łańcucha wartości mogą być rozpatrywane z perspektywy makro- i mezoekonomicznej, samo zjawisko zachodzi na poziomie mikroekonomicznym (indywidualnych przedsiębiorstw), co predestynuje silnie sytuacyjny charakter dotyczących go kwestii. Stąd też, mimo iż z perspektywy użyteczności otrzymywanych wyników konieczne jest przyjęcie szerszego pryzmatu analizy niż pojedyncza firma i w związku z tym zaadaptowanie pewnych uproszczeń kosztem dokładności danych, nie sposób jest uciec od pewnego rodzaju specyfiki uzyskiwanych w ten sposób wyników.

Odnosząc powyższe rozważania do kwestii motywów delokalizacji łańcucha wartości, można zauważyć, że w zależności od przyjętego przez badaczy pryzmatu analizy, zmienia się znaczenie poszczególnych motywów. Dodatkowo nawet w ramach relatywnie jednolitych grup, waga określonych motywów w odniesieniu do konkretnych przedsiębiorstw może być różna. Niemniej jednak, zarówno w wypadku badań o charakterze teoretycznym, jak i tych o charakterze empirycznym, zauważalne są pewne wspólne obszary.

W najbardziej ogólnym ujęciu do motywów delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa należy zaliczyć chęć uczestnictwa w oferowanych przez tę delokalizację korzyściach. Delokalizacja modułów łańcucha wartości umożliwia przedsiębiorstwom wykorzystywanie różnic występujących w dostępności zasobów pomiędzy krajami, a w konsekwencji – w cenach czynników produkcji. Fragmentaryzacja modułów procesu wytwarzania może również służyć zwiększeniu innowacyjności firmy poprzez dostęp do nowych technologii dostawcy. Dodatkowo omawiane zjawisko może pozwolić na uwolnienie części zasobów zaangażowanych w długotrwałe projekty i zmianę charakteru związanych z nimi opłat. W ten sposób omawiany proces przyczynia się do zwiększenia poziomu elastyczności przedsiębiorstwa i puli zasobów, które mogą być zastosowane do realizacji modułów o wyższej wartości dodanej. Wykorzystanie relokacji modułów łańcucha wartości umożliwia ponadto szybszą ekspansję firmy w porównaniu do sytuacji tego samego podmiotu gospodarczego o pionowo zintegrowanym procesie produkcji, gdyż nie występuje konieczność budowania wymaganych kompetencji od zera.

Należy podkreślić, że mimo licznych korzyści, fragmentaryzacja łańcucha wartości i jego delokalizacja niesie ze sobą pewne zagrożenia. Zalicza się do nich:

- utratę kontroli i związane z tym niebezpieczeństwo pogorszenia wizerunku przedsiębiorstwa (wynikające z niekompetencji wewnętrznego bądź zewnętrznego dostawcy);

- ryzyko uzależnienia od zewnętrznych bądź wewnętrznych dostawców, które może okazać się kłopotliwe w wypadku wzrostu cen lub silnych wahań kursów walut;
- ryzyko powstania nowego konkurenta;
- niebezpieczeństwo wypływu unikalnej technologii wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo;
- problem błędnego rozpoznania wyróżniających zdolności i kluczowych kompetencji.

Stąd też przedsiębiorstwa decydujące się na wybór określonej formy delokalizacji łańcucha wartości, obok innych czynników, często kierują się również chęcią minimalizacji ryzyka związanego z delokalizacją.

Motywy, którymi kierują się firmy decydujące się na delokalizację swojego łańcucha wartości¹²⁸ można podzielić na cztery grupy:

- motywy o charakterze kosztowym;
- motywy o charakterze zasobowym;
- motywy o charakterze organizacyjnym;
- motywy o charakterze rynkowym.

Grupa motywów o charakterze kosztowym skupia czynniki dotyczące zmian w poziomie różnego rodzaju kosztów, ich charakteru oraz możliwości predykcji ich wysokości. Grupa motywów o charakterze zasobowym koncentruje się na czynnikach związanych z zasobami, zarówno w odniesieniu do uzyskania dostępu do nowych zasobów, jak i zmian dotyczących wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Grupa motywów o charakterze organizacyjnym dotyczy wewnętrznych czynników przedsiębiorstwa związanych ze zmianami w zakresie obszarów, sposobów, jakości i efektywności jego działania. Grupa motywów o charakterze rynkowym koncentruje się na czynnikach związanych z dostępem do rynków i szybkością reakcji na zachodzące tam zmiany, a także działaniami konkurencji i innych uczestników rynku. Rysunek 14. prezentuje macierz uwzględniającą podział motywów delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa na cztery wymienione powyżej grupy. Znaczenie poszczególnych motywów delokalizacji modułów łańcucha wartości jest uzależnione od: branż, w których działa przedsiębiorstwo, doświadczenia przedsiębiorstwa w zakresie delokalizacji oraz charakteru relokowanego modułu [Couto i Lewin 2007, s. 27-33].

¹²⁸ Zobacz, np. Hagel [2004]; Couto i Lewin [2007, s. 28]; Linares-Navarro et al. [2010, s. 10].

Rysunek 14. Motywy delokalizacji modułów łańcucha wartości

| | |
|---|---|
| <p>MOTYWY O CHARAKTERZE KOSZTOWYM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • redukcja kosztów pracy; • redukcja innych kosztów; • zmiana kosztów stałych na koszty zmienne; • możliwość dokładniejszego przewidywania poziomu kosztów. | <p>MOTYWY O CHARAKTERZE ZASOBOWYM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dostęp do wykwalifikowanego personelu; • dostęp do nowych technologii; • koncentracja na kluczowych kompetencjach. |
| <p>MOTYWY O CHARAKTERZE ORGANIZACYJNYM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizacja strategii wzrostu/rozwoju; • poprawa poziomu świadczonych usług i/ lub jakości produktów; • poprawa wydajności całego systemu; • zmiany z zakresie procesów biznesowych. | <p>MOTYWY O CHARAKTERZE RYNKOWYM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dostęp do nowych rynków; • szybszy dostęp do rynków; • skrócenie czasu reakcji przedsiębiorstwa na zmiany rynkowe; • dostosowanie do zachowań innych podmiotów w branży; • presja konkurencyjna. |

Źródło: opracowanie własne.

Kierując się przedstawionymi powyżej motywami, podmioty gospodarcze wykorzystują delokalizacje modułów łańcucha wartości, dążąc do poprawy własnej konkurencyjności. Jak podkreślono w rozdziale 1. niniejszej pracy, na działaniach tych szczególnie intensywnie koncentrują się firmy pochodzące z krajów rozwiniętych, które poprzez delokalizacje optymalizują procesy wytwarzania produktów oraz/lub usług i tworzą globalne sieci produkcyjne. Niemniej jednak zjawisko to jest coraz bardziej popularne również wśród przedsiębiorstw działających na mniejszą skalę.

3.3. Podsumowanie

Współcześnie przed podmiotami gospodarczymi podejmującymi decyzję o lokalizacji lub relokacji działalności lub jej części stoi spectrum rozmaitych możliwości. Osiągana pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy między innymi od cech miejsca lokalizacji (przestrzennej i organizacyjnej), podejmowanych działań oraz umiejętności firmy w zakresie wykorzystywania tych cech. Wybór odpowiedniej lokalizacji działalności przedsiębiorstw lub jej modułu nie traci na znaczeniu, ma on bowiem kluczowe znaczenie dla przetrwania, skutecznego funkcjonowania i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa.

Teorie i koncepcje przedstawione w rozdziale 3.1. niniejszej pracy można krytykować za zastosowanie licznych uproszczeń oraz za wynikający z tego ograniczony zakres zastosowania w praktycznym życiu gospodarczym. Niemniej jednak ich ewolucyjny i kumulatywny charakter doskonale odzwierciedla zmiany zachodzące w życiu gospodarczym na przestrzeni kilkuset lat. Uwypuklone zostały zarówno zmiany w zakresie czynników uwzględnianych przy wyborze optymalnej lokalizacji, jak i przesunięcie uwagi

badaczy w zakresie obszaru badań¹²⁹. Przeniesienie uwagi na zjawisko wertykalnej organizacji produkcji stanowi odzwierciedlenie wzrostu znaczenia i powszechności wykorzystywania delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Zmiany w zakresie przyjmowanego przez twórców przedstawionych koncepcji pryzmatu analizy ekonomicznej również wynikają z przemian zachodzących w życiu gospodarczym. Procesy opisane w rozdziale 1. niniejszej pracy istotnie poszerzyły obszar możliwości dotyczących kwestii kluczowych podmiotów gospodarczych – co chcą wytwarzać i gdzie działalność ta ma być zlokalizowana.

W podrozdziale 3.2. uwaga została skoncentrowana bezpośrednio na zagadnieniu modularyzacji łańcucha wartości i delokalizacji jego poszczególnych procesów i/lub funkcji. W części tej starano się zasygnalizować szerokość i złożoność tej problematyki. Jednocześnie, mimo silnie sytuacyjnego charakteru poruszanej tematyki, możliwe jest ustalenie pewnych powszechnie aplikowalnych schematów odnoszących się do delokalizacji modułów łańcucha wartości. Zaprezentowany schemat dotyczący procesu decyzyjnego delokalizacji modułów łańcucha wartości może mieć charakter normatywny. Z kolei podział i przyjęcie określonych definicji form delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa są istotne z punktu widzenia powszechnej w literaturze przedmiotu dowolności terminologicznej.

Wzrost liczby czynników uwzględnianych jako determinanty wyboru lokalizacji działalności przedsiębiorstw, a także liczna pula motywów delokalizacji modułów łańcucha wartości wskazują, że decydenci nie powinni postrzegać kwestii lokalizacji/delokalizacji jako decyzji dotyczących wyłącznie efektywności operacyjno-kosztowej (jako miejsca najtańszego wykonania danej czynności), ale raczej jako decyzji o wymiarze strategicznym. Konieczne decyzje dotyczą struktur organizacyjnych, własnościowych oraz geograficznych działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa. Włączenie do analizy czynników zarówno egzogenicznych, jak i endogenicznych pozwala na identyfikację miejsca działalności przedsiębiorstwa, które umożliwia lub przynajmniej wspiera osiągnięcie przewagi konkurencyjnej firmom funkcjonującym w złożonym i dynamicznie zmieniającym się środowisku. Stąd też istotne jest, by decydenci uwzględniali w swych działaniach determinanty odpowiedniej lokalizacji lub przynajmniej byli ich świadomi, a także znali możliwości, które oferuje im delokalizacja modułów łańcucha wartości.

¹²⁹ Jej przeniesienie z perspektywy makroekonomicznej do mikroekonomicznej, a także z działalności zorganizowanej horyzontalnie do zorganizowanej wertykalnie.

4. Delokalizacja modułów łańcucha wartości a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – koncepcja badań empirycznych¹³⁰

Globalizacja to proces, którego nasilenie jest zmienne w czasie i wywołuje zmiany warunków otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw, a ponadto oznacza likwidację barier i integrację związaną z przejściem na ponadnarodowy poziom aktywności gospodarczej, zwiększającą stopień współzależności pojedynczych gospodarek narodowych od sytuacji krajów wiodących i gospodarki światowej. Jego rezultaty są łatwo zauważalne w technologicznej, polityczno-prawnej, ekonomicznej i socjologicznej sferze działalności człowieka. Jedną z przemian wywołanych przez globalizację jest zmiana sposobu konfigurowania przez przedsiębiorstwa ich łańcuchów wartości [Buckley i Ghauri 2004]. Współcześnie osiągnięcie przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej wiąże się z koniecznością dostosowania przez firmę struktur geograficznych i własnościowych swojego łańcucha wartości, a także ich wewnętrznych zależności, do potencjału globalizacyjnego określonej branży [Craig i Douglas 2000].

Wiele badań empirycznych wskazuje na relacje delokalizacji modułów łańcucha wartości z kwestiami związanymi z konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Niektórzy z badaczy wskazują, że delokalizacja modułów łańcucha wartości pozwala na podnoszenie przez relokujące podmioty ich produktywności [Burger 2008; Thakur i Contractor 2008; Un 2009], innowacyjności [Rodríguez i Nieto 2009], obniżkę kosztów i uzyskanie dostępu do wysokiej jakości dóbr/usług pośrednich [Auer et al. 2006, s. 2]. Delokalizacja może również prowadzić do wzrostu konkurencji, stymulować sprzedaż i silnie wpływać na cenę dostępnych na rynku dóbr i usług [Miroudot et al. 2009, s. 12]. Dodatkowo Galetic et al. [2011] badali związek pomiędzy wykorzystaniem outsourcingu a niektórymi aspektami pozycji konkurencyjnej chorwackich przedsiębiorstw. Powstaje zatem pytanie: w jakim stopniu polskie przedsiębiorstwa wykorzystują delokalizację modułów łańcucha wartości i jak wpływa to na ich konkurencyjność?

W niniejszej pracy wykorzystano szerokie ujęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa zaproponowane przez Gorynię [2002, s. 48]. Mianowicie uznano, iż przedsiębiorstwa są konkurencyjne, jeśli posiadają one zdolność do przetrwania i rozwoju na konkurencyjnym rynku. Ponadto przyjęto, że na konkurencyjność przedsiębiorstwa składają się 3 wymiary (potencjał konkurencyjny, strategia konkurencji oraz pozycja konkurencyjna), a w ramach każdego z nich można zidentyfikować grupę czynników, pozwalającą na ich operacjonalizację i pomiar. Konkurencyjność jako cecha relatywna o własnościach porównawczych i zmienna w czasie wymaga, by przy określaniu jej poziomu dokonano porównania z aktualnymi rywalami. Stąd też możliwa jest stopniowalność oceny

¹³⁰ Jak wspomniano wcześniej, na potrzeby pracy pojęcia sektor i branża są stosowane zamiennie.

konkurencyjności przedsiębiorstwa i jej zmiana w zależności od przyjętego punktu odniesienia przedsiębiorstwa (rywala lub momentu). Ponadto zauważono, że na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływają zarówno czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa, jak i warunki zewnętrzne (makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne). Mimo iż znaczna część czynników zewnętrznych jest identyczna dla określonej grupy przedsiębiorstw, mogą one mieć inne znaczenie lub oddziaływać w odmienny sposób na poszczególne przedsiębiorstwa. Jednocześnie zakres czynników zewnętrznych jest bardziej jednorodny dla przedsiębiorstw działających w ramach tej samej branży.

Przedsiębiorstwa podejmujące delokalizację modułów łańcucha wartości stoją przed wyborem struktur własnościowych i geograficznych potencjalnego dostawcy modułu. Kryteria struktur własnościowych i struktur geograficznych pozwalają na stworzenie 4-komórkowej macierzy, przedstawiającej możliwe formy delokalizacji modułów łańcucha wartości: *in-house sourcing*, *outsourcing*, *offshoring*, *offshore outsourcing*. Wykorzystanie każdej z wymienionych form delokalizacji pociąga za sobą konsekwencje dla przedsiębiorstwa związane z przynajmniej częściową zmianą warunków wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa. Owe czynniki, związane z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa, wpływają na jego konkurencyjność.

W niniejszym rozdziale omówiono schemat analityczny przedstawiający mechanizm wpływu delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstwa (podrozdział 4.1.). Następnie skoncentrowano uwagę na metodyce badań empirycznych mających na celu identyfikację poziomu wykorzystania przez przedsiębiorstwa, działające w wybranych branżach w Polsce, delokalizacji modułów łańcucha wartości oraz pomiar wpływu, jaki ta delokalizacja wywiera na ich konkurencyjność.

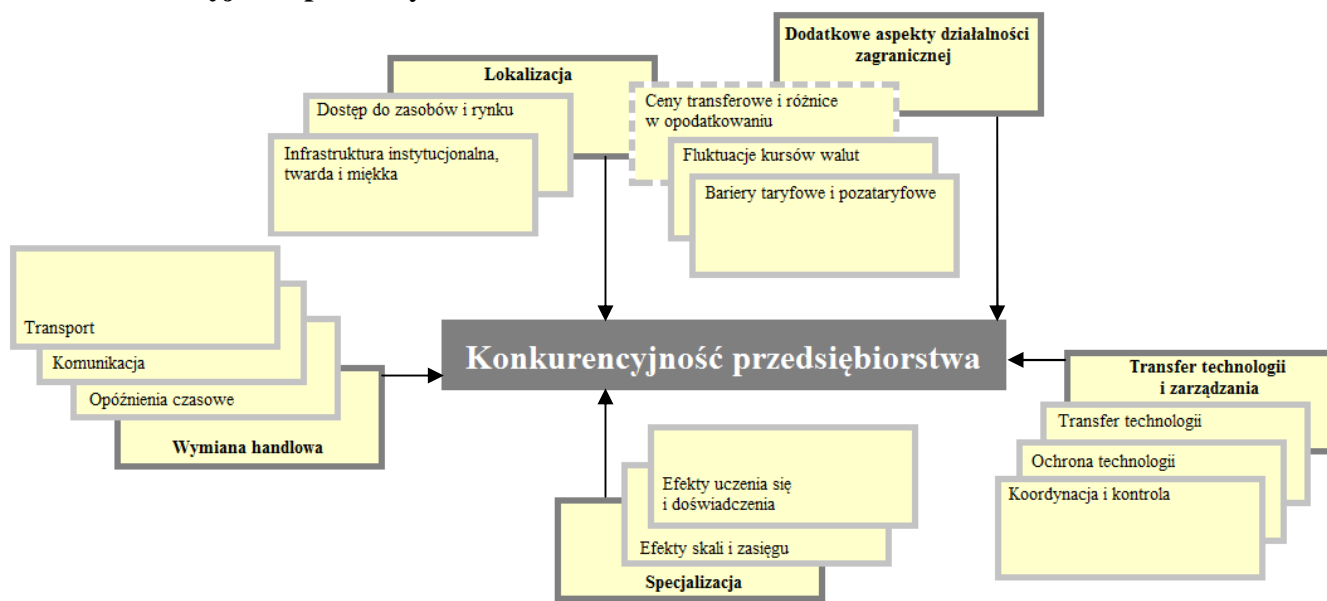
4.1. Schemat analityczny – mechanizm wpływu delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Na podstawie analizy literatury omówionej we wcześniejszych rozdziałach pracy i własnych przemyśleń autorka pracy przygotowała schemat analityczny odnoszący się do wpływu wywieranego przez delokalizację modułów łańcucha wartości na konkurencyjność relokującej firmy¹³¹. Dla utrzymania przejrzystości schematu czynniki bezpośrednio oddziałujące na konkurencyjność przedsiębiorstwa zostały podzielone na 5 grup. Delokalizacja modułów łańcucha wartości, poprzez oddziaływanie związanych z nią czynników, wywiera bezpośredni wpływ na konkurencyjność relokującej firmy, jednakże wiąże się ona zarówno z szansami, jak i zagrożeniami dla wspomnianego podmiotu gospodarczego, i w związku z tym niekoniecznie musi prowadzić do poprawy jego

¹³¹ Inne podejście do analizy delokalizacji modułów łańcucha wartości poprzez pryzmat schematu analitycznego niż przedstawiane powyżej prezentują, m. in. Kalogeresis i Labrianidis [2008, s. 31] oraz Knoblen [2008, s. 26].

konkurencyjności. Faktyczne rezultaty wydają się ściśle zależne od dopasowania strategicznego pomiędzy warunkami otoczenia, cechami dostawcy modułu oraz cechami i oczekiwaniami podmiotu relokującego. Wśród cech przedsiębiorstwa relokującego istotna jest między innymi jego zdolność do wykorzystania szans i niwelacji zagrożeń (lub ich efektów) związanych z delokalizacją modułów łańcucha wartości.

Rysunek 15. Schemat analityczny – wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Czynniki związane z delokalizacją modułów łańcucha wartości wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa zostały podzielone na 5 grup. Lokalizacja, wymiana handlowa, specjalizacja oraz transfer technologii i zarządzania zawierają czynniki, które wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa delokalizującego moduł łańcucha wartości niezależnie od wykorzystanej formy delokalizacji. Niemniej jednak w wypadku określonych form delokalizacji, wpływ poszczególnych czynników na konkurencyjność przedsiębiorstwa może być niewielki, a niekiedy marginalny. Znaczenie poszczególnych czynników jest także zróżnicowane w zależności od cech charakterystycznych delokalizującego podmiotu i obszaru, którego ta delokalizacja dotyczy. Jednocześnie ze względu na podobne warunki otoczenia i wymagania, poziom znaczenia określonych czynników w ramach przedsiębiorstw działających w tej samej branży może być bardziej zbliżony.

Grupa czynników dotycząca dodatkowych aspektów działalności zagranicznej jest jedyną, której czynniki wpływają na konkurencyjność delokalizującego przedsiębiorstwa wyłącznie, jeśli zastosowało ono określone formy delokalizacji (*offshoring* lub *offshore outsourcing*). Jest to jednocześnie grupa, która współdzieli 2 czynniki z grupą obejmującą czynniki dotyczące lokalizacji realizacji modułu (różnice w opodatkowaniu i ceny

transferowe¹³²). Jednakże możliwość wykorzystania cen transferowych powstaje jedynie w sytuacji wykorzystania *in-house sourcingu* lub *offshoringu*.

Ponadto zarówno pomiędzy grupami, jak i samymi czynnikami, zachodzą pewne zależności. Grupami, pomiędzy którymi występują najsilniejsze zależności, są lokalizacja oraz wymiana handlowa. Jakość zarówno infrastruktury miękkiej, jak i twardej, bezpośrednio wiąże się z kwestiami transportu i komunikacji, a w konsekwencji również opóźnieniami czasowymi. Zależności, choć w tym wypadku już nie tak silne, mogą również występować pomiędzy czynnikami związanymi ze specjalizacją oraz transferem technologii i zarządzania.

Każdy ze zidentyfikowanych czynników związanych z delokalizacją modułów łańcucha wartości wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa poprzez oddziaływanie na przynajmniej jeden z uwzględnionych wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa (szerzej zob. podrozdział 2.1.). W Tabeli 1. przedstawiono wymiary, na które bezpośrednio oddziałują poszczególne czynniki, z uwzględnieniem ich podziału na grupy. Dodatkowo należy podkreślić, że z uwagi na zależności zachodzące pomiędzy wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa (szerzej zob. podrozdział 2.2.2.3.), bezpośredni wpływ wywierany przez określony czynnik na jeden z wymiarów konkurencyjności skutkuje wywarciem pośredniego wpływu na pozostałe wymiary.

Tabela 1. Czynniki związane z delokalizacją modułów łańcucha wartości a wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa

| Grupa | Czynnik | Wymiar konkurencyjny znajdujący się pod bezpośrednim wpływem |
|--|---|---|
| Lokalizacja | Dostęp do zasobów i rynku | → Potencjał konkurencyjny → Pozycja konkurencyjna |
| | Infrastruktura instytucjonalna, twarda i miękka | → Potencjał konkurencyjny → Strategia konkurencji → Pozycja konkurencyjna |
| Wymiana handlowa | Transport | → Strategia konkurencji → Pozycja konkurencyjna |
| | Komunikacja | → Strategia konkurencyjna → Pozycja konkurencyjna |
| | Opóźnienie czasowe | → Potencjał konkurencyjny → Pozycja konkurencyjna |
| Dodatkowe aspekty związane z działalnością zagraniczną | Bariery taryfowe i pozataryfowe | → Potencjał konkurencyjny → Strategia konkurencji → Pozycja konkurencyjna |
| | Fluktuacje kursów | → Strategia konkurencji → Pozycja konkurencyjna |
| | Ceny transferowe i różnice w opodatkowaniu* | → Pozycja konkurencyjna |
| Specjalizacja | Efekty uczenia się i doświadczenia | → Potencjał konkurencyjny → Strategia konkurencji → Pozycja konkurencyjna |

¹³² Możliwość wykorzystania tych czynników w wypadku pozostałych form jest ograniczona do pewnych wyjątków (szerzej zob. podrozdział 4.1.3.3.).

| | | |
|------------------------------------|------------------------|---|
| | Efekty skali i zasięgu | → Strategia konkurencji → Pozycja konkurencyjna |
| Transfer technologii i zarządzania | Transfer technologii | → Potencjał konkurencyjny → Strategia konkurencji → Pozycja konkurencyjna |
| | Ochrona technologii | → Potencjał konkurencyjny → Strategia konkurencji → Pozycja konkurencyjna |
| | Koordinacja i kontrola | → Potencjał konkurencyjny → Pozycja konkurencyjna |

* W wyjątkowych sytuacjach czynnik ten może występować jako czynnik związany z lokalizacją realizacji relokowanego modułu.

Źródło: opracowanie własne.

Kierunek wpływu (pozytywny/negatywny) poszczególnych czynników jest cechą relatywną o właściwościach porównawczych, charakterystyczną dla każdego delokalizującego podmiotu. Punktem odniesienia jest w tym wypadku sytuacja przedsiębiorstwa przed delokalizacją. Ostateczny wpływ delokalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa jest sumą wpływów wywieranych przez poszczególne czynniki. Zależność tę można przedstawić za pomocą wzoru:

$$WD_{KP} = f(CZ_L, CZ_S, CZ_Z, CZ_W, CZ_T),$$

gdzie:

WD_{KP} – wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstwa;

CZ_L – czynniki związane z lokalizacją realizacji relokowanego przedsiębiorstwa;

CZ_S – czynniki związane ze specjalizacją;

CZ_Z – czynniki związane z dodatkowymi aspektami zagranicznymi;

CZ_W – czynniki związane z wymianą handlową;

CZ_T – czynniki związane z transferem technologii i zarządzania.

Delokalizacja modułów łańcucha wartości:

- pozwala na poprawienie konkurencyjności przedsiębiorstwa, jeśli w jej wyniku suma wpływu związanych z nią czynników oddziałujących na przedsiębiorstwo jest dodatnia;
- nie pozwala na poprawienie konkurencyjności przedsiębiorstw, jeśli w jej wyniku suma wpływu jest równa 0;
- prowadzi do pogorszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, jeśli w jej wyniku suma wpływu związanych z nią czynników jest ujemna.

W dalszej części niniejszego podrozdziału omówiono poszczególne czynniki związane z delokalizacją modułów łańcucha wartości z uwzględnieniem ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa w ogóle i jej poszczególne wymiary.

4.1.1. Lokalizacja

4.1.1.1. Dostęp do zasobów i rynku

Ponieważ współczesne warunki biznesowe zwiększają kompleksowość operacji wykonywanych przez podmioty gospodarcze, wywołują również konieczność zaangażowania coraz większej ilości zasobów i działań spełniających określone wymagania jakościowe. Tempo rozwoju dostępnych zasobów nie jest w stanie sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu, co w konsekwencji powoduje, że coraz mniejsza liczba podmiotów może pozwolić sobie na posiadanie wszystkich zasobów koniecznych do funkcjonowania w pełni samowystarczalnie [Nelson 2007]. Wykorzystanie relokacji modułów łańcucha wartości może pozwolić na zdobycie dostępu do zasobów lub efektów ich wykorzystania, informacji na temat rynku, a w niektórych wypadkach ułatwić do niego dostęp.

Możliwość zwiększenia dostępnej dla przedsiębiorstwa puli zasobów, w tym między innymi wiedzy, poprzez wykorzystanie określonych form delokalizacji modułów łańcucha wartości, potwierdzają wyniki badań empirycznych [Powell i Grodal 2006]. Zdarza się również, że na wykorzystanie delokalizacji modułów łańcucha decydują się przedsiębiorstwa, które mają zasoby pozwalające na realizację relokowanego modułu, ale jego przeniesienie pozwala na dostęp do tańszych lub lepszych zasobów. Ich wykorzystanie wiąże się z możliwością obniżenia kosztów przedsiębiorstwa czy wzrostu jego efektywności. Wykorzystanie zasobów innego przedsiębiorstwa poprzez zastosowanie delokalizacji modułów łańcucha wartości może bowiem pozwolić na zaangażowanie dotychczas wykorzystywanych zasobów relokującego przedsiębiorstwa w obszarach, w których są one w stanie wytworzyć większą wartość. Zgodnie z wynikami badań empirycznych, tego rodzaju zmiany organizacyjnej struktury wykorzystywanych czynników pracy pozwalają na podniesienie średniej produktywności pracowników relokującego przedsiębiorstwa [Amiti i Wei 2006]. Wyniki innych badań empirycznych przeprowadzonych na świecie w latach 2004-2006 wskazują, że dostęp do wykwalifikowanego personelu był motywem delokalizacji modułów łańcucha wartości za granicę, odpowiednio (w ujęciu rocznym) dla 42%, 54% i 68% analizowanych przedsiębiorstw. Z kolei oszczędnościami związanymi z niższymi kosztami pracy kierowało się odpowiednio 72%, 76% i 91% firm [Couto i Lewin 2007, s. 28]¹³³.

Wykorzystanie delokalizacji modułów łańcucha wartości umożliwia ponadto szybszą ekspansję firmy w porównaniu do sytuacji tej samej firmy o pionowo zintegrowanym procesie produkcji, gdyż nie występuje konieczność budowania wymaganych kompetencji od zera. Z kolei formy delokalizacji dotyczące realizacji modułów łańcucha wartości za granicą (*offshoring* oraz *offshore outsourcing*) mogą pozwolić na budowanie obecności

¹³³ Badanie obejmowało 537 przedsiębiorstw. Wywiady przeprowadzone zostały w USA, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Holandii i Hiszpanii.

na rynku zagranicznym, poszerzanie informacji o rynkach i kreowanie świadomości na temat firmy wśród miejscowej ludności, co w przyszłości może okazać się pomocne w wypadku wchodzenia na rynek. Zdobyte w ten sposób informacje przyczyniają się do obniżenia poziomu ryzyka związanego z działalnością międzynarodową, a ponadto umożliwiają zdobycie wiedzy i komplementarnych zasobów [Madsen i Servais 1997; Selnes i Sallis 2003]. Ponadto dostawcy przedsiębiorstwa działającego w ramach określonego systemu wartości mogą ułatwić lub umożliwić mu dostęp do innych potencjalnie wartościowych dostawców lub klientów [Welch i Luostarinen 1993]. Taka sytuacja może stwarzać nowe szanse biznesowe i pozwalać na zdobywanie szerszych informacji o rynku [Harris i Wheeler 2005]. Zgodnie z wynikami przytaczanych już wcześniej badań empirycznych, w latach 2004-2006 odpowiednio (w ujęciu rocznym) 27%, 28% i 46% podmiotów gospodarczych decydowało się na delokalizację modułu łańcucha wartości za granicę, kierując się między innymi chęcią uzyskania szybszego dostępu do rynku, a 17%, 17% i 15% chęcią uzyskania dostępu do nowych rynków [Couto i Lewin 2007, s. 28].

Wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstwa z perspektywy dostępu do zasobów i rynków sprowadza się do będących konsekwencją delokalizacji efektów w zakresie potencjału konkurencyjnego oraz pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Relokacja modułu pociąga za sobą zmiany w zakresie dostępnych zasobów oraz wykorzystania dotychczas zaangażowanych zasobów, a więc wpływa bezpośrednio na potencjał konkurencyjny firmy. Zmiany te mogą znaleźć odzwierciedlenie na przykład w postaci zmiany kosztów stałych (związanych z utrzymaniem wcześniej zaangażowanych zasobów) na koszty zmienne, zmiany poziomu kosztów czy ewentualnych zmian charakterystyki oferty przedsiębiorstwa. A zatem pośrednio wpływa również na strategię konkurencji i możliwe do zastosowania instrumenty konkurencji. Ponadto delokalizacja w zakresie omawianych czynników wpływa również na zakres obecności przedsiębiorstwa na rynkach oraz możliwe do wygenerowania wyniki finansowe, tak więc bezpośrednio oddziałuje również na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

4.1.1.2. Infrastruktura twarda, miękka i instytucjonalna

Infrastruktura twarda, miękka i instytucjonalna wchodzi w skład czynników przynależnych do otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa. Infrastruktura twarda to infrastruktura w tradycyjnym ujęciu (np. jakość i liczba dróg szybkiego ruchu, dostępne środki komunikacji i transportu etc.). Infrastruktura miękka rozumiana jest jako warunki otoczenia konkurencyjnego pozwalające na znalezienie odpowiedniego kooperanta czy dostawcy (np. liczba przedsiębiorców działających w określonej branży, zróżnicowanie oferowanych produktów etc.). Z kolei infrastruktura instytucjonalna to cała publiczna baza instytucjonalna danej lokalizacji, wraz z zapewnianymi przez nią warunkami polityczno-

-prawnymi. O ile infrastruktura instytucjonalna jest z reguły silnie ujednolicona w ramach danego kraju¹³⁴, w odniesieniu do infrastruktury miękkiej i twardej mogą występować istotne różnice nawet w ramach tego samego państwa.

Znaczenie infrastruktury twardej dostępnej w miejscu relokacji modułu łańcucha wartości dla działalności delokalizującego przedsiębiorstwa było podkreślane między innymi przez Jonesa i Kierzkowskiego [1990] oraz Grossmana i Helpmana [2005]. Infrastruktura twarda obejmująca wyposażenie danego kraju w obszarze dostępności i jakości podstawowych mediów (w tym np. wody, prądu, gazu itp.), rozwiązań logistyczno-transportowych oraz telekomunikacyjno-informatycznych może istotnie wpływać na relokujące przedsiębiorstwo, ponieważ przynajmniej do pewnego stopnia¹³⁵ predestynuje możliwe warunki operacyjne i koszty z nimi związane (ceny mediów, usług komunikacyjnych i transportowych, najmu lokali etc.). Duża dostępność i wysoka jakość, w dodatku powiązana z relatywnie niskimi cenami, wiąże się z korzystnymi warunkami operacyjnymi i powinna pozytywnie wpływać na konkurencyjność relokującej firmy tym mocniej, im intensywniej korzysta się z danych mediów. Z kolei relatywnie niski poziom jakości dostępnej infrastruktury może prowadzić do zwiększenia kosztów związanych z zapewnieniem odpowiedniego poziomu realizowanych modułów. Wbrew pozorom kwestia ta nie dotyczy wyłącznie przedsiębiorstw decydujących się na delokalizację w ramach własnych struktur własnościowych – jakość i dostępność infrastruktury twardej może znaleźć odzwierciedlenie również w cenach i jakości modułów realizowanych przez zewnętrznych dostawców.

Zgodnie z argumentacją przedstawianą między innymi w ramach literatury dotyczącej nowej geografii ekonomicznej, odpowiedni poziom rozwinięcia infrastruktury miękkiej pozwala na wzrost różnorodności oferowanych na rynku półproduktów i dóbr/usług, oszczędności w kosztach transportu oraz możliwość występowania rosnących korzyści skali. Do wzmocnienia efektów aglomeracji przyczyniają się między innymi przepływ pracowników z miejsc charakteryzujących się niższymi dochodami realnymi do miejsc o wyższym poziomie dochodów realnych [Ottaviano i Puga 1997] oraz akumulacja nakładów na badania i rozwój [Waltz 1998]. Odpowiednio rozwinięty rynek dostawców i pracowników zwiększa prawdopodobieństwo znalezienia odpowiednich współpracowników [Grossman i Helpman 2005] i skraca czas ich poszukiwania, a ich koncentracja może prowadzić do zmniejszenia kosztów związanych z ich znalezieniem. Dodatkowo może to również oznaczać zwiększone zapotrzebowanie na rynku na produkty/usługi pośrednie oferowane przez

¹³⁴ Wyjątek w tym zakresie mogą stanowić specjalne strefy ekonomiczne oferujące korzystniejsze warunki dla gospodarowania podmiotów gospodarczych (np. niższe stopy podatkowe) niż znajdujące się poza nimi lokalizacje.

¹³⁵ Przedsiębiorstwo może zdecydować się na zapewnienie infrastruktury we własnym zakresie, ale zwykle wiąże się to z bardzo wysokimi kosztami inwestycyjnymi.

relokujące przedsiębiorstwo. Ponadto różnorodność dostępnej na rynku oferty zwiększa zazwyczaj poziom walki konkurencyjnej pomiędzy podmiotami, co może prowadzić do relatywnie niższych cen oferowanych świadczeń.

Niemniej jednak niewątpliwie zarówno operacje w ramach dostępnej infrastruktury, jak i sama jej obserwacja wiąże się z ponoszeniem pewnych kosztów związanych ze zdobywaniem informacji, testowaniem oferowanych produktów/usług i wyborem odpowiednich dostawców. Niektórzy badacze wskazują, że koszty te są tym wyższe, im szersza jest jakościowa rozpiętość oferowanych modułów, jednocześnie mogą one być zmniejszone dzięki dostępowi do informacji o rynkach i dostawcach [Vittucci Marzetti et al. 2011] (szerzej zob. podrozdział 4.1.1.1.).

Każda lokalizacja charakteryzuje się swoją unikalną, ukształtowaną w przeszłości infrastrukturą instytucjonalną, obejmującą między innymi lokalne i narodowe władze, związki zawodowe oraz stowarzyszenia biznesowe i gospodarcze, które znajdują się pod nieustannym wpływem ludności i dominujących wśród niej norm i zachowań [Kalogerisis i Labrianidis 2008, s. 28]. Infrastruktura ta odpowiada za obowiązujący system polityczno-prawny, jego stabilność, swobodę gospodarczą i jej bezpieczeństwo. Z perspektywy podmiotów gospodarczych podejmujących delokalizację, infrastruktura instytucjonalna kraju, w którym dany moduł jest realizowany, pełni bardzo istotną rolę, ponieważ jest ona do pewnego stopnia współodpowiedzialna za możliwość zapewnienia ciągłości działań dostawcy relokowanego modułu, bezpieczeństwa prowadzonych interesów, a w razie konfliktu, dochodzenia praw firmy na drodze sądowej. Dodatkowo infrastruktura instytucjonalna odpowiada za szeroko rozumianą wysokość kosztów związanych z prowadzeniem działalności w danym kraju (w tym m. in. wysokość minimalnego wynagrodzenia, stopy podatkowej¹³⁶, norm dotyczących ochrony środowiska etc.) oraz ustalenie zakresu działań możliwych do realizacji w danym kraju przez podmioty gospodarcze, a także dodatkowych przepisów je regulujących. Wymaga jednak podkreślenia, iż w określonych sytuacjach istotny może się okazać nie sam poziom dojrzałości infrastruktury instytucjonalnej, ale jego dopasowanie do celów i zamierzeń relokującego podmiotu gospodarczego.

Infrastruktura twarda wpływa bezpośrednio na koszty realizacji określonego modułu, a w związku z tym na finalną cenę produktu, a dodatkowo wpływa również na dostępny dla relokującego przedsiębiorstwa potencjał konkurencyjny. Infrastruktura miękka do pewnego stopnia predestynuje dostępnych dla przedsiębiorstwa dostawców, a więc również właściwości potencjalnych dostaw, a także koszty związane z dotarciem do nich. Poprzez te

¹³⁶ Ze względu na wspomniany powyżej relatywnie jednorodny poziom stosowanej stopy podatkowej w ramach danego kraju, czynnik ten jest omawiany w ramach podrozdziału dotyczącego dodatkowych aspektów działalności zagranicznej.

czynnikami wpływa ona zatem na potencjał konkurencyjny delokalizującego przedsiębiorstwa, a także na jego strategię konkurencji i osiągnięte wyniki finansowe (pozycja konkurencyjna). Ponieważ infrastruktura instytucjonalna może regulować możliwość i warunki dostępu do rynku oraz zasobów, a także do pewnego stopnia wpływać na wysokość kosztów związanych z działalnością w danym kraju, wpływa ona bezpośrednio na wszystkie wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa.

4.1.2. Wymiana handlowa

Każdej wymianie handlowej, niezależnie od struktur własnościowych podmiotów uczestniczących w transakcji, towarzyszą koszty związane z ustaleniem i realizacją transakcji, jej kontrolą, a czasami również z dostarczeniem dóbr/usług. Wspomniane aspekty są powiązane z czynnikami wynikającymi z lokalizacji, w jakiej realizowane są relokowane moduły. W wypadku delokalizacji modułów łańcucha wartości wysokość wspomnianych kosztów może przyjmować zróżnicowane poziomy w zależności od rodzaju zastosowanej formy relokacji, cech odbiorcy oraz dostawcy, a także właściwości danego modułu. W dalszej części podrozdziału omówione zostaną aspekty związane z kosztami transportu, komunikacji oraz opóźnienia czasowego.

4.1.2.1. Koszty transportu

Koszty transportu są prostą konsekwencją fizycznego przemieszczania określonych dóbr na podanym odcinku trasy przy pomocy środków transportu. Ich wysokość jest wypadkową długości odcinka, zastosowanego środka transportu oraz warunków, w jakich transport ten się odbywa. Do pewnego stopnia są one również konsekwencją infrastruktury twardej dostępnej na konkretnym odcinku trasy¹³⁷. Z perspektywy delokalizacji modułów łańcucha wartości czynnik ten wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa wyłącznie w wypadku relokacji modułów charakteryzujących się koniecznością ich fizycznego transportu, a więc dóbr pośrednich o charakterze materialnym (niecyfrowym). Dla konkurencyjności przedsiębiorstw największe znaczenie ma jednostkowy koszt transportu przypadający na dany moduł. Jest on zatem łatwy do obliczenia dla konkretnej sytuacji. Na przestrzeni lat, dzięki postępowi technologicznemu i rozwojowi infrastruktury logistycznej i transportowej (szerzej zob. podrozdział 1.2.1), koszty transportu znacząco zmalały i w większości branż nie stanowią tak dużego udziału w kosztach ogółem firmy, jak miało to miejsce w przeszłości. Niemniej jednak omawiany czynnik jest istotny dla sytuacji przedsiębiorstwa nie tylko w sytuacji, gdy transportem zajmuje się firma relokująca, ale również, gdy jest za niego odpowiedzialny dostawca (znajduje on

¹³⁷ Amerykański Departament Handlu wskazuje, że z uwagi na bardzo niski poziom rozwoju infrastruktury twardej w krajach afrykańskich w wypadku transportu morskiego taniej jest przewieźć tonę dóbr z Chicago do Mombasy w Kenii, niż z Mombasy do Kampali w Ugandzie [The Economist 2008].

odzwierciedlenie w finalnej cenie modułu). Wyższe koszty transportu, wynikające na przykład z konieczności pokonywania dłuższych dystansów, mogą być rekompensowane poprzez tańsze czynniki produkcji dostępne w odległej lokalizacji. Koszty transportu wpływają bezpośrednio na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, a więc oddziałują na pozycję konkurencyjną firmy. Dodatkowo, z uwagi na wpływ na ogólny poziom kosztów przedsiębiorstwa, mogą również wpływać na strategię konkurencji firmy.

4.1.2.2. Koszty komunikacji

Wymiana handlowa nieodzownie łączy się również z kosztami komunikacji z dostawcą. O ile koszty transportu dotyczyły wyłącznie modułów obejmujących dobra, o tyle koszty komunikacyjne występują zarówno przy zakupie modułów-dóbr, jak i modułów-usług. Koszty te obejmują wydatki związane ze znalezieniem dostawcy (mogą być zależne od głębokości infrastruktury miękkiej – patrz podrozdział 4.1.1.2.) i nawiązaniem z nim kontaktu, a także ustaleniem warunków współpracy oraz jej koordynacji. W zakresie obejmującym usługi telekomunikacyjne oraz transportowe, koszty komunikacji do pewnego stopnia są uzależnione od poziomu infrastruktury twardej dostępnej w miejscu działania przedsiębiorstwa relokującego i dostawcy. Obejmują one jednak również koszty roboczogodzin pracowników zaangażowanych w komunikację z dostawcą. Dodatkowo powinny one uwzględniać trudności komunikacyjne wynikające z szumu informacyjnego i/lub niedopasowania kontekstu wypowiedzi¹³⁸. Dlatego może się okazać, że mimo wyższych kosztów usług telekomunikacyjnych oraz transportowych, ogólne koszty komunikacji z dostawcą są tańsze dla społeczności narodowych lub organizacyjnych, które dzieli mniejszy dystans kulturowy. Podobnie jak koszty transportu, koszty komunikacji wpływają bezpośrednio na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, a więc oddziałują na pozycję konkurencyjną firmy, a w niektórych sytuacjach również na możliwą do zastosowania strategię konkurencji.

4.1.2.3. Koszty opóźnienia czasowego

Aspekt kosztów opóźnienia czasowego z perspektywy delokalizacji modułów łańcucha wartości wiąże się z różnicami w czasie realizacji i dostawy relokowanego modułu do przedsiębiorstwa w porównaniu do sytuacji, w której firma wykonuje go samodzielnie. W wyniku relokacji okres ten może zostać skrócony, utrzymany lub wydłużony. Skrócenie czasu realizacji oraz dostawy modułu pozwala na szybsze dotarcie do rynku z produktami/usługami i/lub szybszą reakcją firmy na zmiany zachodzące na rynku. Sytuacja ta może również pozwolić na obniżenie koniecznego do utrzymywania poziomu zapasów.

¹³⁸ Kontekst wypowiedzi jest charakterystyczny dla określonych kultur narodowych. Szerzej zob. np. Hofstede [2000].

Z kolei wydłużenie realizacji oraz dostawy modułu powoduje wydłużenie procesu dostarczania dóbr/usług przedsiębiorstwa na rynek, obniżenie możliwości szybkiej reakcji firmy na zmiany zachodzące na rynku, a w wypadku zabezpieczenia ciągłości wytwarzania, konieczność utrzymywania wyższego poziomu zapasów. Z kosztami opóźnienia czasowego mogą również wiązać się koszty związane z przestojem spowodowanym brakiem ciągłości dostaw modułu.

O ile czas realizacji modułu jest w głównej mierze zależny od dostawcy, o tyle okres wymagany na jego dostawę jest uzależniony od jakości dostępnej infrastruktury twardej oraz zastosowanych środków transportu. A zatem aspekt ten jest również ściśle związany z czynnikami lokalizacji. W wypadku modułów, które mogą być świadczone przy wykorzystaniu technologii teleinformatycznej, różnice w czasie realizacji i dostawy modułów mogą być również związane między innymi z różnicami w strefach czasowych pomiędzy krajami przedsiębiorstwa relokującego i dostawcy.

Koszty opóźnienia czasowego wpływają na zakres możliwych do realizacji przez przedsiębiorstwo działań, a zatem bezpośrednio oddziałują na potencjał konkurencyjny firmy. Dodatkowo mogą one znaleźć swoje odzwierciedlenie w sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i możliwych do zdobycia udziałach w rynku, a w związku z tym bezpośrednio wpływają na pozycję konkurencyjną.

4.1.3. Dodatkowe aspekty działalności zagranicznej

4.1.3.1. Fluktuacje kursów walutowych

W wypadku przedsiębiorstwa zaangażowanego w działalność międzynarodową kurs walutowy może wpłynąć zarówno na koszty, jak i przychody ze sprzedaży. Niemożliwe do dokładnego przewidzenia wahania kursów wymiany walut mogą okresowo przyczyniać się zarówno do poprawiania, jak i pogarszania sytuacji firmy. Zmiana wartości transakcji w przeliczeniu na walutę krajową może pojawić się w okresie od ustalenia ceny i złożenia zamówienia do momentu zapłaty. Im większą liczbę transakcji w handlu zagranicznym zawiera w walutach obcych dane przedsiębiorstwo i im większa jest ich wartość, tym większe ponosi ryzyko związane ze zmianą kursów walut. Działania związane z zabezpieczaniem przed ryzykiem kursowym obejmują *hedging* wewnętrzny oraz *hedging* zewnętrzny. *Hedging* wewnętrzny obejmuje między innymi przyspieszanie bądź opóźnianie transakcji oraz łączenie i kompensowanie transakcji. Przykładem takiego rozwiązania jest wartościowe bilansowanie transakcji zakupów i sprzedaży rozliczanych w tej samej walucie (rozwiązanie to powoduje brak realizowania wynikających z kursów nadzwyczajnych zysków lub narażenia na nadzwyczajne straty). *Hedging* zewnętrzny obejmuje między innymi transakcje na instrumentach pochodnych (kontrakty terminowe *futures* lub *forward*, opcje walutowe, *swap* walutowy) i *forfeiting*. *Hedging* zewnętrzny łączy się z koniecznością

pośrednictwa w transakcjach zabezpieczających instytucji finansowych, a w związku z tym ponoszeniem dodatkowych kosztów.

Delokalizacja modułu łańcucha wartości na rynek zagraniczny w wypadku, gdy walutą transakcji nie jest waluta rodzima relokującego przedsiębiorstwa, powoduje automatyczne narażenie firmy na ryzyko kursowe. Ryzyko to jest szczególnie wysokie dla transakcji zawieranych w walutach gospodarek o niskiej stabilności politycznej i ekonomicznej. Niemniej jednak w czasach silnych turbulencji ekonomicznych (np. kryzysów finansowych lub ekonomicznych) nawet waluty dojrzałych gospodarek krajów rozwiniętych nie pozostają stabilne. W związku z tym problematyczne staje się samo przewidywanie przyszłych kosztów/oszczędności/zysków wynikających z delokalizacji. Dodatkowe koszty związane z wahaniami kursów walut zagranicznych oraz obroną przed tym ryzykiem mogą zmniejszać przewidywaną opłacalność delokalizacji, co jest szczególnie niebezpieczne w wypadku przedsięwzięć charakteryzujących się niską marżą handlową. Stąd też omawiany czynnik wpływa bezpośrednio na instrumenty konkurencyjne (strategię konkurencji) oraz wyniki finansowe przedsiębiorstwa (pozycję konkurencyjną).

4.1.3.2. Bariery taryfowe i pozataryfowe

Zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową nieodzownie łączy się z międzynarodową wymianą handlową dóbr lub usług. Wymiana ta jest regulowana między innymi przez bariery taryfowe i nietaryfowe (parataryfowe oraz pozataryfowe). Do środków taryfowych zalicza się przede wszystkim cła. Wśród barier parataryfowych wymienia się opłaty wyrównawcze, podatki importowe i subwencje. Z kolei wśród barier pozataryfowych wyszczególnia się ograniczenia ilościowe, koncesje i licencje, ograniczenia dewizowe oraz bariery techniczne. Wraz z postępującą liberalizacją i otwieraniem rynków narodowych rola barier celnych w kształtowaniu wymiany międzynarodowej maleje. Niemniej jednak z perspektywy przedsiębiorstwa nadal mogą one odgrywać znaczącą rolę. Z uwagi na zwiększenie lub zmniejszenie kosztów realizacji poszczególnych modułów mogą one wpływać na koszty finalne produktów/usług i oddziaływać na ostateczne wyniki finansowe firmy. Podobna sytuacja ma miejsce w wypadku, gdy zastosowanie znajdują opłaty wyrównawcze, podatki importowe i subwencje. Wysokość zmiany kosztów jest wypadkową wzajemnych regulacji pomiędzy państwami oraz charakteru relokowanego modułu¹³⁹. Wymaga jednak podkreślenia, że wysokość wynikających z tego tytułu zmian kosztów jest łatwa w skalkulowaniu. Relatywnie proste w uwzględnieniu dla przedsiębiorstwa są również konsekwencje występowania ograniczeń ilościowych, koncesji i licencji oraz ograniczeń dewizowych. Niemniej jednak poza konsekwencjami

¹³⁹ Między innymi tego, czy jego realizacja wymaga przepływu dóbr lub usług pomiędzy oboma krajami, czy zmierza tylko w jednym kierunku.

finansowymi do pewnego stopnia regulują one również możliwą skalę realizacji delokalizowanego modułu w określonym kraju.

Tworzenie barier technicznych polega na ustanawianiu wymagań technicznych (norm jakościowych), sanitarnych lub ekologicznych w taki sposób, aby nie przeszkadzały producentom krajowym, ale stanowiły pewien problem dla konkurencji zagranicznej [Ptaszyńska 2004, s. 2]. Wśród pozataryfowych barier w handlu należy wymienić m. in. specyficzne wymagania w zakresie oznaczania wyrobów, certyfikaty i poświadczenia zgodności z normami krajowymi, rejestrację importerów itd. Jednym z przejawów omawianej formy barier jest panujący w wielu państwach obowiązek objęcia obszerną i długotrwałą procedurą kontroli zgodności z normami danego kraju towarów pochodzących z państw trzecich. Trudności może stwarzać także nieuznawanie certyfikatów wydawanych przez państwo trzecie. W takim wypadku dodatkowa bariera polega na zobowiązaniu eksportera lub importera do tego, aby zwrócił się do trzeciej strony o potwierdzenie zgodności jego wyrobu z warunkami technicznymi, których przestrzeganie jest wymagane. Dla przedsiębiorstwa stopień trudności związanych z występowaniem barier technologicznych jest w dużym stopniu zależny od jakości i sprawności infrastruktury instytucjonalnej w danym kraju. W krajach o niskiej jakości i sprawności instytucji odpowiedzialnych za obsługę działań związanych z wymianą międzynarodową mogą powstawać dla przedsiębiorstwa dodatkowe koszty, wynikające z opóźnień czasowych, konieczności podjęcia dodatkowych działań czy korupcji.

Jak wspomniano wcześniej, bariery taryfowe i nietaryfowe w głównej mierze wpływają bezpośrednio na koszty finalne produktów/usług i oddziałują na ostateczne wyniki finansowe firmy, a więc znajdują odzwierciedlenie w strategii konkurencji i pozycji konkurencyjnej podmiotu gospodarczego. Ponadto występowanie ograniczeń ilościowych, koncesji i licencji oraz barier technicznych może również bezpośrednio oddziaływać na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.

4.1.3.3. Ceny transferowe i różnice w opodatkowaniu

Ceny transferowe (transakcyjne) to ceny towarów, usług, wartości niematerialnych i honorariów w transakcjach zawieranych pomiędzy powiązаныmi podmiotami gospodarczymi, przy czym powiązania te dotyczą wewnętrznych struktur własnościowych. W związku z tym ich działanie z perspektywy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstw dotyczy tylko sytuacji, w których dany podmiot decyduje się na wykorzystanie *in-house sourcingu* lub *offshoringu*.

Zastosowanie cen transferowych pomiędzy powiązаныmi własnościowo przedsiębiorstwami, które obowiązują różne stawki podatkowe, pozwala na transfer zysków i optymalizację podatkową. Działania te polegają na wykorzystaniu cen transferowych

w sposób, który umożliwia wykazanie jak największego zysku w podmiotach podlegających najniższej stawce podatkowej oraz jak najniższego poziomu zysków w przedsiębiorstwach podlegających najwyższym stawkom podatkowym. O ile występowanie różnic pomiędzy krajami w poziomie opodatkowania podmiotów gospodarczych jest często spotykane, o tyle wykorzystanie cen transferowych i transferu zysków w ramach *in-house sourcingu* jest możliwe wyłącznie w sytuacji, w której z pewnych względów dane przedsiębiorstwo podlega specjalnym uwarunkowaniom podatkowym (np. działa w strefie ekonomicznej zapewniającej korzystniejsze warunki podatkowe).

Ponieważ wspomniane powyżej działania ograniczają poziom wpływów budżetowych państw z tytułu podatków od podmiotów gospodarczych, zwłaszcza w krajach o wyższych stawkach podatkowych, władze państwowe starają się ograniczyć możliwość wykorzystania cen transferowych do transferu zysków. Przepisy prawne określające te ograniczenia są charakterystyczne dla danego kraju i uregulowane w obowiązującym systemie prawnym. W celu ograniczenia wykorzystywania cen transferowych do działań zmierzających do transferu zysków władze państwowe mogą stosować następujące metody:

- tak zwaną metodę „długości ramienia” (*arm's length principle*);
- metodę kosztów powiększonych o zysk;
- metodę odsprzedaży.

Pomimo wspomnianych uregulowań ze względu na różnice w poziomach stawek podatkowych wykorzystanie cen transferowych może pozwolić na zmianę poziomu pozostających do dyspozycji przedsiębiorstwa zysków, a tym samym wpływać na jego możliwości rozwojowe. Zmiany te są tym większe, im większe występują różnice w zakresie stawek podatkowych, im większych kwot dotyczą transakcje oraz im więcej transakcji jest zawieranych. Stąd też wykorzystanie delokalizacji modułów łańcucha wartości poszerza możliwości wykorzystania cen transferowych, a poprzez ich odpowiednie zastosowanie może przyczyniać się do zmian konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez pośrednie wpływanie na rozwój potencjału konkurencyjnego (możliwości rozwojowe), strategię konkurencji (możliwości zastosowanych instrumentów konkurowania) oraz bezpośrednio na pozycję konkurencyjną (osiągane wyniki finansowe).

4.1.4. Specjalizacja

Jak wspomniano w podrozdziale 3.2.1.1., Smith [1776] był ekonomicznym prekurem idei specjalizacji – przedstawił i wprowadził on zagadnienie specjalizacji do głównego nurtu ekonomii. Zauważoną przez Smitha korzyścią wynikającą z podziału pracy był wzrost produktywności pracy, poziomu wiedzy oraz nowych sposobów realizacji zadań. Wspomniane korzyści nie są bezpośrednim wynikiem występowania specjalizacji, ale konsekwencją istnienia zjawisk bezpośrednio łączonych ze specjalizacją – efektów

uczenia się oraz efektów skali i zasięgu. Ich występowanie jest o tyle istotne, iż w niektórych wypadkach, by móc zaoferować produkt/usługę w konkurencyjnej cenie, konieczne jest prowadzenie działalności w skali umożliwiającej osiągnięcie odpowiednich efektów uczenia się i lub/efektów skali. Jednocześnie zakres specjalizacji, jak podkreślał Smith [1776], jest określany przez rynek – wielkość zapotrzebowania na specjalistyczny zakres usług. Jeśli popyt ten występuje i jest wystarczająco duży, przedsiębiorstwa podejmą specjalizację. Jeśli zaś popyt jest niewielki, nowe podmioty działają w bardzo małej skali lub nie wchodzi na rynek, a potencjalni zleceniodawcy muszą wykonywać zadania samodzielnie.

4.1.4.1. Efekty uczenia się

W rzeczywistości gospodarczej zaobserwowano efekty uczenia się. Polegają one na występowaniu postępu w odniesieniu do wykonywania określonych czynności wraz z ich powtarzaniem. Postęp ten jest wyrażony zmniejszeniem średniego nakładu czasu i/lub kosztów, który jest konieczny do wykonania określonego zadania. Zgodnie z prawidłowością zauważoną przez Wrighta [1936], wraz z podwajaniem liczby powtórzeń wykonywanych czynności (wielkości produkcji), ich koszt jednostkowy maleje o stały procent. Wynikające z powtórzeń zadań skrócenie czasu koniecznego do wykonania określonej czynności, jest konsekwencją zaznajomienia pracownika z procedurą i wykorzystywanymi narzędziami, a także znalezieniem szybszych sposobów wykonania zadań [Wright 1936]. Krzywa uczenia się (*learning curve*)¹⁴⁰ pozwala na obserwację kształtowania się poziomu kosztów w zależności od liczby powtórzeń zadań. Proces uczenia się pracowników zależy od struktury programów szkoleniowych [Cohen i Levinthal 1990; Levinthal i March 1993; Terwiesch i Bohn 2001; Azizi et al. 2010], motywacji pracowników podczas wykonywania czynności [Janzen 1966, Baloff i McKersie 1966; Kanfer 1990; Agrell et al. 2002], wcześniejszego doświadczenia w wykonywaniu czynności [DeJong 1957; Nembhard i Uzumeri 2000; Nembhard i Osothsilp 2002] oraz złożoności czynności [Nembhard i Osothsilp 2002].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje uczenia się: pracownicze uczenie się (*personal/operator learning*) oraz organizacyjne uczenie się (*corporate/organizational learning*) [Harvey 1979; Yelle 1979; Reis 1991]. Efekty pracowniczego uczenia się obejmują wiedzę indywidualnych pracowników oraz korzyści z niej wynikające, które zostają utracone w wypadku usunięcia danego pracownika z realizacji dotychczasowego zadania. Z kolei uczenie się organizacyjne obejmuje wszystkie efekty, które pozostają w firmie nawet po usunięciu danego pracownika z realizacji

¹⁴⁰ Wielu autorów odnoszących się do krzywej uczenia się i zagadnień z nią związanych posługiwało się również pojęciami krzywej postępu (*progress curve*), krzywej poprawy (*improvement curve*) lub krzywej doświadczenia (*experience curve*) [Yelle 1979, s. 302].

dotychczasowych zadań [Howick i Eden 2007]. Niezależnie od przedstawionego podziału w literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, iż na poziomie organizacyjnym krzywa uczenia się przedstawia więcej niż tylko wzrost umiejętności pojedynczego pracownika wynikający z powtarzania czynności. Zdaniem niektórych badaczy opisuje ona bardziej kompleksowy mechanizm – wspólny wysiłek grupy ludzi, zajmujących pozycje przy liniach produkcyjnych i w administracji, których celem jest coraz sprawniejsza realizacja wspólnego zadania [Jaber 2006]. Podobne podejście prezentował Yelle, który podkreślał, że krzywa uczenia się powinna być postrzegana jako model zagregowany - wynikający z sumy wszystkich źródeł efektów uczenia się danej firmy [Yelle 1979, s. 309]. Ponadto Ferioli et al. [2009] podkreślają, iż w dobie szerokiego wykorzystania modularyzacji łańcucha wartości, większa uwaga powinna być poświęcana efektom uczenia się występującym w ramach określonych komponentów/modułów, które dopiero po zagregowaniu pozwalają na otrzymanie krzywej uczenia się dla danego produktu. Zdaniem wspomnianych badaczy, ponieważ współcześnie koszty większości produktów przemysłowych mogą być wyrażone sumą kosztów ich komponentów, dopiero obserwacja efektów uczenia się w ramach każdego z komponentów pozwala na zobrazowanie faktycznej krzywej uczenia się dla danego produktu. Na konieczność analizowania efektów uczenia się przez pryzmat wszystkich modułów łańcucha wartości zwracają również uwagę Leslie i Holloway [2006, s. 116] podkreślając, iż transfer wiedzy i proces uczenia się oraz ich efekty stopniowo obejmują wszystkie moduły łańcucha wartości przedsiębiorstwa, sprawiając, iż wraz z upływem czasu (ilością powtórzeń zadań) cały proces staje się bardziej efektywny. Ponadto podkreślają oni, iż każde przedsiębiorstwo charakteryzuje się unikalnym procesem uczenia się, a każda branża posiada specyficzny zestaw czynników kształtujących to zjawisko [Leslie i Holloway 2006, s. 119]. Występowanie efektów uczenia się było przedmiotem obserwacji między innymi w takich branżach, jak: elektroniczna, maszynowa, motoryzacyjna, budownicza, papiernicza, stalowa, spożywcza, odzieżowa, chemiczna i oprogramowania [Baloff 1971; Anderson 1982; Dutton i Thomas 1984; Adler i Clark 1991; Reis 1991; Pananiswami i Bishop 1991; Darr et al. 1995; Nembhard i Uzumeri 2000; Vits i Gelders 2002; Hamade et al. 2007; Chen 2009; Jarkas 2010; Weber i Fayed 2010].

Wykorzystanie delokalizacji modułów łańcucha wartości pozwala na szersze wykorzystanie specjalizacji, a w związku z tym poszerza możliwości występowania efektów uczenia się w wąskim, ale szeroko powtarzalnym zakresie. W związku z coraz większymi możliwościami wykorzystania efektów uczenia się, poszczególne moduły mogą być szybciej i/lub taniej dostępne. Efekty uczenia wywierają bezpośredni wpływ na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa i jego rozwój oraz możliwe do wykorzystania instrumenty konkurowania, a więc również strategię konkurencji. Ponieważ konsekwencje występowania

efektów uczenia się oddziałują bezpośrednio na finansowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, można powiedzieć, że wywierają one wpływ również na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

4.1.4.2. Efekty skali i zasięgu

Efekty skali i zasięgu to zjawiska ściśle związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw oraz efektami specjalizacji. Baumol et al. [1982] wskazują, że występowanie efektów skali i zasięgu jest konsekwencją wykorzystania na szerszą skalę posiadanych czynników produkcji, w tym między innymi pracy i kapitału. Współcześnie bardziej zasadne wydaje się przypisanie ich występowania intensywniejszemu wykorzystaniu szeroko rozumianych zasobów, a ponadto możliwości rozłożenia stałych i/lub mało elastycznych kosztów na większą liczbę wytworzonych produktów/usług. Występowanie dodatnich efektów skali oznacza, iż zwiększaniu wielkości wytwarzania towarzyszy mniej niż wprost proporcjonalny wzrost kosztów – przeciętny koszt wytwarzania zmniejsza się. Z kolei występowanie dodatnich efektów zasięgu oznacza, że poszerzenie obszaru działalności przedsiębiorstwa (w zakresie produktowo-usługowym), dzięki możliwości wykorzystania tych samych zasobów, wiąże się z koniecznością ponoszenia mniejszych kosztów, niż miałyby to miejsce w wypadku prowadzenia dwóch osobnych przedsiębiorstw. Źródła występowania dodatnich efektów skali i zasięgu są upatrywane między innymi w rozkładzie kosztów stałych na większą liczbę oferowanych produktów/usług, stąd też ich występowanie jest szczególnie istotne w branżach wymagających ponoszenia dużych kosztów stałych. Ponadto występowanie oszczędności uzasadniane jest możliwością uzyskania tańszego dostępu do surowców/materiałów/półproduktów z uwagi na większe wielkości zamówień, a także lepszym wykorzystaniem zasobów, których wielkości są mało elastyczne. Większe wolumeny wytwarzania pozwalają również na szybszy zwrot kosztów poniesionych na zakup lub rozwój technologii czy innych zasobów.

Efekty skali i zasięgu mogą występować w ramach każdego z modułów łańcucha wartości, a w określonym obszarze mogą być charakterystyczne wyłącznie dla danego przedsiębiorstwa lub dla wszystkich firm operujących w określonej branży. W głównym zakresie ich wpływ ogranicza się do instrumentów konkurencyjności, a więc strategii konkurencji, ale poprzez bezpośredni wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa oddziałuje również na pozycję konkurencyjną firm.

4.1.5. Transfer technologii i zarządzania

Współcześnie sytuacja, w której pojedyncze przedsiębiorstwo posiada dostęp do wszystkich zasobów wymaganych do posiadania przewagi w wielu obszarach postępu technologicznego i jest w stanie dostarczyć na rynek wiele wartościowych innowacji

jednocześnie, jest prawie niemożliwa [Powell i Brantley 1992; Hagedoorn i Duysters 2002]. Szczególnie w branżach, gdzie tempo postępu technologicznego i rozwoju naukowego jest bardzo szybkie, ale jednocześnie wiąże się z ponoszeniem wysokich nakładów finansowych, źródła wiedzy są silnie rozproszone. Na rynkach, gdzie innowacje odgrywają kluczową rolę w pozyskiwaniu przewagi konkurencyjnej (ponadprzeciętnych wyników finansowych i udziałów w rynku), wykorzystywanie zasobów i efektów pracy innych podmiotów, które współponoszą koszty ich utrzymania i wykonania, a tym samym przynajmniej częściowo współdzielą ryzyko niepowodzeń, wydaje się być relatywnie powszechne. Dzięki zastosowaniu tego rozwiązania, mimo nasilenia się walki konkurencyjnej oraz wzrostu koniecznych działań badawczo-rozwojowych (R+D), przedsiębiorstwa są w stanie zwiększać zasięg rynkowy, uczestniczyć w szerokiej wymianie pomysłów i technologii, a także dostarczyć nowy produkt lub usługę na rynek, zanim zrobią to konkurenci. Jednocześnie delokalizacja modułów łańcucha wartości może wiązać się z ryzykiem wypływu technologii i powstania nowego konkurenta, a więc łączy się z ponoszeniem kosztu transferu technologii, jej ochrony i koordynacji działań.

4.1.5.1. Transfer technologii

Transfer technologii, rozumiany jako proces zasilania rynku technologiami, to przekazywanie *know-why*, określonej wiedzy technicznej i organizacyjnej oraz związanego z nią *know-how* (wiedzy praktycznej) celem jego gospodarczego (komercyjnego) wykorzystania [Matusiak i Guliński 2010, s. 12]. Transfer ten może się odbywać poprzez 3 podstawowe rodzaje kanałów: wiedzę, produkty, metody produkcyjne [Gürak 2003, s. 7].

Zagadnienie transferu technologii jest istotne z perspektywy problematyki konkurencyjności przedsiębiorstwa, ponieważ nierozzerwalnie łączy się z szeroko rozumianą innowacyjnością przedsiębiorstwa. Transfer ten może być dokonywany zarówno poprzez wspólną realizację określonego modułu (np. w obszarze badań i rozwoju), jak i zakup określonego modułu, w/przy którym technologia ta została użyta. Badania empiryczne przeprowadzone na poziomie makroekonomicznym wskazują, że szeroko rozumiany transfer technologii (zarówno krajowy, jak i międzynarodowy) istotnie wpływa na produktywność przedsiębiorstw działających w danym państwie, jednakże siła tego wpływu jest zależna od kraju i branż, w których przedsiębiorstwa działają [Acharya i Keller 2007].

Współczesne rozumienie innowacji jako procesu sieciowego i zintegrowanego jest punktem wyjścia do systemowego ujmowania zagadnień, tworzenia nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych oraz ich transferu i zastosowań w praktyce gospodarczej [Matusiak i Guliński 2010, s. 10]. Relacje, wynikające z delokalizacji modułów łańcucha wartości, mogą prowadzić do zwiększenia poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa [Powell i Grodal 2006], ponieważ pozwalają na dostęp do źródeł innowacyjności

znajdujących się poza obrębem pojedynczego podmiotu gospodarczego [von Hippel 1998; Lundvall 1992; Kasahara i Rodrigue 2005]. Poprzez wykorzystanie zakupionych modułów, przedsiębiorstwo zyskuje dostęp do innowacji lub technologii, które mogą poprawić jego efektywność. Współczesny trend technologiczny wskazuje, że kreacja innowacji i własności intelektualnych migruje z systemów obejmujących całe produkty właśnie na poziom pojedynczych komponentów [Cassia 2010, s. 236]. Wyniki badań przyjmujących mikroekonomiczny poziom analizy wskazują, że wykorzystanie importowanych dóbr/usług pośrednich (w niniejszej pracy są one postrzegane jako moduły łańcucha wartości) prowadzi do podniesienia poziomu produktywności fabryki [Kasahara i Rodrigue 2005]. Według wyników kolejnych badań empirycznych intensywność i zaawansowanie technologiczne wewnętrznych badań i rozwoju jest pozytywnie skorelowane z liczbą i intensywnością aliansów strategicznych [Freeman 1991; Hagedoorn 1995]. Z kolei inne badania wskazują na silny dodatni związek pomiędzy niektórymi formami delokalizacji modułów łańcucha wartości a innowacyjnością przedsiębiorstw operujących między innymi w sektorze telekomunikacyjnym [Godoe 2000], chemicznym [Ahuja 2000] oraz biotechnologicznym [Walker et al. 1997].

Transfer technologii w zakresie dostępności możliwej do zastosowania technologii bezpośrednio oddziałuje na pozostający do dyspozycji przedsiębiorstw potencjał konkurencyjny. Dodatkowo wpływa on na możliwe do zastosowania wobec oferty rynkowej instrumenty konkurowania (strategię konkurencji) oraz osiągnięte wyniki rynkowe (pozycję konkurencyjną).

4.1.5.2. Ochrona technologii

Zagadnienie delokalizacji modułów łańcucha wartości z uwagi na zjawisko transferu technologii może również wiązać się z ryzykiem wypływu technologii, imitacji lub powstania nowego konkurenta. Ograniczenie tych niebezpieczeństw wiąże się z ponoszeniem szeroko rozumianych kosztów dotyczących ochrony technologii. Podmioty gospodarcze stojące przed ryzykiem wypływu technologii starają się je ograniczyć poprzez rozmaite działania. Główne metody ograniczenia ryzyka wypływu technologii, imitacji lub powstania nowego konkurenta polegają na zwiększaniu ograniczeń wykorzystania technologii/imitacji lub barier wejścia do sektora, a także zmniejszeniu opłacalności potencjalnie wrogich posunięć [Sun et al. 2008, s. 6-7]. Działania skupione na zwiększeniu barier wejścia do sektora mogą obejmować, np. oferowanie wysokiej jakości produktów/usług [Lutz 1997] czy szerokiego asortymentu produktów/usług możliwie jak najdokładniej zaspokajającego potrzeby klientów/konsumentów [Bonanno 1987] oraz przywiązywanie klientów do marki. Z kolei Glass i Saggi [2002] wskazują, że duży dystans geograficzny pozwala na ograniczenie mobilności pracowników, będących jednym z podstawowych kanałów

rozprzestrzeniania technologii wśród konkurentów. Ponadto niektóre przedsiębiorstwa ograniczają ryzyko wycieku kluczowych technologii poprzez samodzielną realizację modułów o znaczeniu strategicznym. Przykład takich działań można znaleźć między innymi w branżach zaawansowanej technologii oraz branży farmaceutycznej [Dietz et al. 2005]. Część przedsiębiorstw, mając na uwadze minimalizację ryzyka wypływu technologii, decyduje się na wykonywanie określonych modułów na rynkach, gdzie popyt na nie lub potencjalnie związane z nimi usługi/produkty albo usługi/produkty oferowane przez firmę relokującą jest niewielki [Galloni 2005]. W takiej sytuacji potencjalni naśladowcy/imitatorzy z uwagi na ograniczone możliwości zbytu nie są zainteresowani podejmowaniem potencjalnie wrogich działań wobec przedsiębiorstwa relokującego. Z kolei firmom, które chciałyby realizować moduły na rynkach charakteryzujących się dużym potencjałem popytowym, zaleca się wejście na rynek przed imitatorami oraz przygotowanie silnej pozycji na rynku (np. poprzez zwiększenie barier wejścia do sektora).

Nie ulega jednak wątpliwości, że, jak podkreślają Samuelson i Scotchmer [2002], imitatorzy mogą kopiować każdy produkt poprzez wykorzystanie informacji zawartych w samym produkcie, analizie jego cech i właściwości. Dlatego w wielu przypadkach o możliwościach ochrony technologii i wysokości kosztów z nią związanych w dużym stopniu decyduje poziom prawnej ochrony własności intelektualnej oraz możliwość dochodzenia praw w sądzie (infrastruktura instytucjonalna). Z drugiej strony, z perspektywy delokalizującego przedsiębiorstwa zainteresowanego wpływem technologii od dostawcy modułu, niskie możliwości ochrony technologii na danym rynku mogą leżeć w jego interesie i obniżać koszty związane z jej uzyskaniem. Możliwa jest również sytuacja, w której delokalizacja modułu pozwoli na obniżenie kosztów związanych z dotychczasową ochroną technologii. Dlatego też kierunek wpływu (pozytywny/negatywny) tego czynnika na konkurencyjność relokującego podmiotu jest silnie sytuacyjny. Niemniej jednak czynnik, jakim jest ochrona technologii, niewątpliwie wpływa na potencjał konkurencyjny delokalizującego przedsiębiorstwa (jego unikalność i niepowtarzalność), strategię konkurencji (np. zastosowane instrumenty konkurowania mogą być zaprojektowane w celu ochrony technologii), pozycję konkurencyjną (koszty związane z ochroną technologii wpływają na wyniki finansowe, z kolei unikalność technologii może znaleźć odzwierciedlenie w udziałach w rynku i wynikach finansowych).

4.1.5.3. Koszty koordynacji i kontroli

Z zagadnieniem transferu technologii i zarządzania wiąże się również tematyka koordynacji i kontroli działań związanych z delokalizacją. Z perspektywy prowadzonej analizy, dla wielu firm istotnymi aspektami relokacji modułów łańcucha wartości jest możliwość utrzymania kontroli nad modułem oraz zapewnienie przynajmniej utrzymania

poziomu jakościowego oferowanych dóbr/usług. Sprawna koordynacja realizowanych modułów może również podnieść poziom zdolności dostosowawczych przedsiębiorstwa do zachodzących w otoczeniu zmian. Dodatkowo aspekty związane z koordynacją i kontrolą realizacji modułów łańcucha wartości oraz ich wzajemnego powiązania mogą wpływać na wydajność całego systemu firmy, a także zakres realizowanych procesów biznesowych.

W dobie wzrostu turbulencji otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, podkreśla się, że elastyczność wynikająca z dobrej koordynacji modułów łańcucha wartości może być istotną bronią w walce konkurencyjnej [Inkpen i Rmaswamy 2006, s. 49]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że koszty koordynacji i kontroli z reguły są wyższe w wypadku działalności zagranicznej [Agrawal et al., s. 26], nie ulega jednak wątpliwości, że aspekt ten jest również związany z charakterem relokowanego modułu oraz stosowaną formą delokalizacji. Quinn i Hilmer [1994] wskazują, że poziom koordynacji i kontroli oraz związany z nimi zakres niezależności dostawcy, powinny być uzależnione od znaczenia danego modułu dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a także ryzyka strategicznego związanego z relokacją modułu do dostawcy. Zgodnie z przedstawianym przez wspomnianych autorów modelem, zakres koordynacji i kontroli powinien być tym większy, im większy ma on wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i z im większym ryzykiem strategicznym wiąże się relokacja. Ponieważ dostępny zakres kontroli nad modułem realizowanym w ramach wewnętrznych struktur własnościowych jest szerszy, w wypadku modułów o istotnym znaczeniu konkurencyjnym i dużym ryzyku strategicznym przedsiębiorstwo powinno utrzymać go w ramach tych struktur. Podobne podejście prezentuje w swoim modelu Venkatesan [1992], który wskazuje, że moduły kluczowe (bardzo istotne dla właściwości finalnej oferty) powinny być wykonywane w ramach wewnętrznych struktur własnościowych. Jednocześnie moduły o mniejszym znaczeniu, z uwagi na brak konieczności sprawowania szerokiego zakresu kontroli, mogą być wykonywane w ramach zewnętrznych struktur własnościowych. Niewątpliwie na zakres wymaganej kontroli i związanych z nią kosztów wpływa również złożoność modułu. Im bardziej jest on złożony, tym jaśniejsze muszą być specyfikacje (koszt ich przygotowania jest wyższy, podobnie jak ryzyko wypływu istotnych informacji) i dokładniejsza powinna być kontrola.

Ponoszone przez relokujące przedsiębiorstwo koszty koordynacji i kontroli wpływają bezpośrednio na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, a zatem oddziałują na pozycję konkurencyjną firmy. Dodatkowo mogą one wywierać wpływ na zakres wykonywanych przez przedsiębiorstwo działań, stąd też wpływają również na potencjał konkurencyjny.

4.2. Metodyka badań empirycznych

Stały postęp technologiczny umożliwia dalszą fragmentaryzację łańcucha wartości, stwarza zapotrzebowania na nowe produkty i usługi, a także dostarcza nowe szanse biznesowe. Badania wskazują, że na świecie coraz większa liczba przedsiębiorstw wykorzystuje modularyzację jako podstawę do stworzenia nowego biznesu i okazję do podjęcia działalności na nowych, zyskownych rynkach [Hitt et al. 1998]. Szybki postęp relokacji modułów łańcucha wartości na świecie oraz powiększanie się rynku dóbr i usług pośrednich doprowadziły do wzrostu liczby dostawców i zróżnicowania jakościowego dostępnych dostaw [Vittucci Marzetti et al. 2011, s. 244]. Ponadto badania wskazują silny i stały wzrost wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości, w między innymi takich branżach, jak: odzieżowa, tekstylna, obuwnicza, maszynowa, elektroniczna, motoryzacyjna i chemiczna [Vittucci Marzetti et al. 2011, s. 243]. Problem badawczy pracy stanowi pytanie, w jakim stopniu polskie przedsiębiorstwa korzystają z delokalizacji modułów łańcucha wartości i jak delokalizacja wpływa na ich konkurencyjność. Z uwagi na bardzo silne zróżnicowanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw z różnych branż, a w związku z tym również możliwości wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości¹⁴¹, w pracy zdecydowano się na ograniczenie obszaru badawczego do dwóch branż. Mimo iż kontekstualne wykorzystanie perspektywy mezoekonomicznej w badaniach empirycznych wydaje się uzasadnione, badanie wpływu delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstw nie byłoby możliwe bez bezpośredniego zaaplikowania mikroekonomicznego poziomu analizy.

Przedstawione dotychczas badania literaturowe oraz własne przemyślenia autorki doprowadziły do postawienia następujących hipotez badawczych:

- H1: Delokalizacja modułów łańcucha wartości w określonych warunkach umożliwia wykorzystującemu ją przedsiębiorstwu podnoszenie poziomu konkurencyjności.
- H2: Poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa zależy między innymi od branży, w której ono działa i stopnia ekspozycji tej branży na konfrontację z konkurentami.
- H3: Przedsiębiorstwa działające w branżach pracochłonnych jako formę delokalizacji produkcji preferują *outsourcing* lub *offshore outsourcing*. W wypadku przedsiębiorstw działających w branżach kapitałochłonnych, preferowaną formą delokalizacji jest *offshoring* lub *in-house sourcing*.

¹⁴¹ Również dostępne w literaturze wyniki badań empirycznych wskazują, że charakterystyka branży, w której operują relokujące przedsiębiorstwa, silnie wpływa na motywy oraz formy delokalizacji (zob. np. Labrianidis [2008]).

Mając na uwadze, że wybór metod badawczych powinien być podporządkowany przede wszystkim problematyce badania i uwzględniać ograniczenia kosztowe i czasowe obowiązujące badaczy, a także zapewnić optymalne uzasadnienie twierdzeń [Nowak 1985], w badaniach empirycznych wykorzystano zarówno podejście ilościowe, jak i jakościowe, a więc zastosowano mieszaną metodologię badań (*mixed methods study*) [Tashakkori i Teddlie 1998]. Badania mieszane to dociekania, w ramach których zbiera i analizuje się dane, integruje się wyniki i wyciąga wnioski, używając jednocześnie jakościowych i ilościowych podejść lub metod w pojedynczym projekcie lub programie badawczym [Tashakkori i Creswell 2007, s. 4]. Zgodnie z proponowanym w literaturze podejściem, uznano, że triangulacja ilościowych i jakościowych metod badawczych pozwoli na lepsze zrozumienie złożonego obszaru badawczego [Creswell i Plano Clark 2007; Erzberger i Kelle 2003; Newman et al. 2003], jakim jest delokalizacja modułów łańcucha wartości i konkurencyjność. Zastosowano planowy (*fixed*)¹⁴², dominujący¹⁴³, sekwencyjny¹⁴⁴ model badań ILOŚCIOWYCH → jakościowych¹⁴⁵.

W dalszej części niniejszego podrozdziału omówiono zakres przestrzenny i przedmiotowy badań, liczebność prób badawczych, konstrukcję kwestionariusza oraz zastosowane metody badawcze.

4.2.1. Zakres przestrzenny i przedmiotowy badań empirycznych

Przedmiotem przedstawianych badań empirycznych jest delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz jej wpływ na konkurencyjność wykorzystujących ją podmiotów gospodarczych. Wpływowi delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw bezpośrednio poświęca się niewiele uwagi. W odniesieniu do zagadnienia fragmentaryzacji łańcucha wartości przedsiębiorstwa, dla polskiej gospodarki i tworzących ją firm, jako szansę rozpatruje się częściej uczestnictwo w globalnych łańcuchach wartości¹⁴⁶ niż optymalne wykorzystanie delokalizacji w ujęciu geograficznym i własnościowym. Tymczasem dane ekonomiczne sugerują, że polskie przedsiębiorstwa coraz szerzej wykorzystują delokalizację modułów łańcucha wartości¹⁴⁷.

¹⁴² Wykorzystanie metod ilościowych oraz jakościowych zostało zaplanowane na początku realizacji projektu badawczego oraz zaimplementowane zgodnie z wcześniej ustalonym planem.

¹⁴³ Inny wyróżniany w literaturze przedmiotu rodzaj projektu badań mieszanych, uwzględniający znaczenie poszczególnych metod, to model równoległy (*equivalent*). Więcej zob. np. Johnson i Onwuegbuzie [2004].

¹⁴⁴ Inna proponowana w literaturze przedmiotu, stosowana w badaniach mieszanych metoda zbierania danych empirycznych to metoda symultaniczna (*simultaneous*). Więcej zob. np. Johnson i Onwuegbuzie [2004].

¹⁴⁵ Sposób zapisu charakterystyczny dla modelu projektu badawczego, został zaproponowany przez Morse [1991].

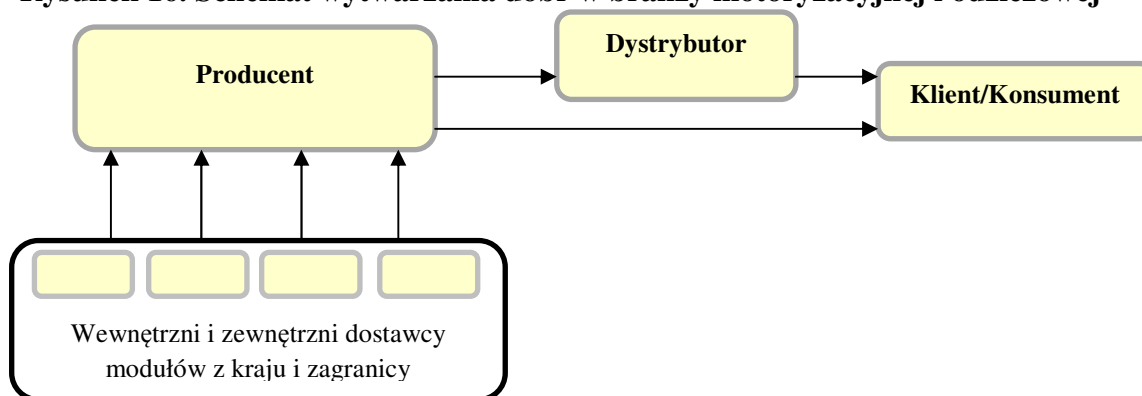
¹⁴⁶ Zobacz, np. Panczyj i Gondek [2008]; Sińska [2008]; Jones Lang LaSalle [2009].

¹⁴⁷ W 1995 roku w Polsce handel wewnątrzgałęziowy wynosił 22% [Černoša 2007], podczas gdy w 2007 roku jego poziom wzrósł do 50% [Kawecka-Wawrzykowska 2009] ogólnej wartości handlu Polski. Jednocześnie zawartość importu w eksporcie w roku 1995 wynosiła 17%, podczas gdy w roku 2005 wzrosła do 31% [OECD 2010, s. 240].

Stąd też zakres przestrzenny badań empirycznych został ograniczony do Polski, a przedmiotowy do polskich przedsiębiorstw¹⁴⁸ działających w branżach motoryzacyjnej oraz odzieżowej, reprezentowanych przez 1. respondenta. Z uwagi na przyjętą definicję polskich przedsiębiorstw, badaniem zostały objęte również podmioty sfinansowane kapitałem zagranicznym. Dane empiryczne wykorzystywane w badaniach ilościowych były gromadzone na podstawie wywiadów przeprowadzanych w okresie od października 2011 roku do marca 2012 roku.

Wybór branż objętych badaniem został dokonany celowo, z uwagi na sygnalizowany w literaturze wysoki potencjał globalizacyjny obu branż i wiążący się z nim szerokie możliwości delokalizacji [Farrell 2004], a także występujące w wypadku wybranych branż różnice w poziomie wykorzystywania czynników pracy i kapitału w procesie produkcyjnym. Techniczne możliwości dotyczące wydzielenia modułów łańcucha wartości przedsiębiorstw operujących we wspomnianych branżach i ich realizacji w oddalonych od siebie miejscach, sprawiają, że przedsiębiorstwa posiadają potencjał do prowadzenia działań zgodnie z przedstawionym na Rysunku 16. schematem.

Rysunek 16. Schemat wytwarzania dóbr w branży motoryzacyjnej i odzieżowej



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony powyżej schemat w uproszczony sposób przedstawia sposób funkcjonowania przedsiębiorstw operujących zarówno w branży odzieżowej, jak i motoryzacyjnej. Stoją one przed możliwością wykorzystywania dostawców dóbr i usług działających w ramach wewnętrznych i zewnętrznych struktur własności, a jednocześnie pochodzących zarówno z kraju, jak i zagranicy. Zakupione moduły, wykorzystane przez producentów realizujących pozostałe działania w ramach swoich łańcuchów wartości i eksploatujących w nich własne zasoby, pozwalają na dostarczenie na rynek dóbr. Dobra te są następnie rozprowadzane za pośrednictwem dystrybutorów i/lub dostarczane bezpośrednio do klientów/konsumentów. Mimo iż przyjmując omówione uproszczenie, przedsiębiorstwa operujące w obu branżach są do siebie zbliżone, w ich działaniach w ujęciu branżowym

¹⁴⁸ Jako polskie przedsiębiorstwa rozumiane są przedsiębiorstwa zarejestrowane w Polsce niezależnie od kraju pochodzenia kapitału, z którego zostały sfinansowane.

można również zauważyć liczne różnice. W dalszej części podrozdziału omówione zostaną cechy charakterystyczne obu branż z uwzględnieniem wymiaru międzynarodowego i Polski, a następnie przedstawiona zostanie próba badawcza do badań empirycznych.

4.2.1.1. Branża odzieżowa

Z uwagi na charakterystykę branży oraz jej wysoki potencjał globalizacyjny, delokalizację¹⁴⁹ dotyczące przedsiębiorstw funkcjonujących w branży odzieżowej rozpoczęły się relatywnie wcześnie i stały się częstym obiektem analiz badaczy¹⁵⁰. Niewątpliwie przyczyniły się do tego: postęp technologiczny i liberalizacja handlu (szerzej zob. podrozdziały 1.2. i 1.4.), nie bez znaczenia pozostały jednak również cechy produktów końcowych i procesu ich wytwarzania. Po pierwsze, możliwe jest rozdzielenie poszczególnych modułów łańcucha wartości w ramach każdej grupy działań podstawowych i pomocniczych. Po drugie, w trakcie realizacji poszczególnych modułów konieczne jest relatywnie duże zaangażowanie czynnika pracy, choć w poszczególnych modułach poziom wymaganych kwalifikacji jest zróżnicowany. Uważa się, że najwyższa wartość dodana tworzona jest w ramach modułów obejmujących badania, projektowanie, sprzedaż, marketing i finanse, przy czym nie bez znaczenia pozostają w tym wypadku zasoby obejmujące informacje o rynkach i umiejętności koordynacji działań [Gereffi 1999, s. 43]. Jednocześnie realizacja tych modułów wymaga relatywnie wyższych kwalifikacji od pracowników w porównaniu do osób wykonujących proste działania produkcyjne, obejmujące np. wykrawanie, szycie, ozdabianie itp. Ponadto wysoki poziom wykorzystania siły roboczej skutkuje relatywnie wysokim poziomem wrażliwości kosztów wytwarzania na poziom wynagrodzenia pracowników.

W Polsce, w branży odzieżowej działa ok. 2700 przedsiębiorstw [PAIIZ 2011, s. 6]. Zgodnie z Polską Klasyfikacją Wyrobów i Usług obejmuje ona przedsiębiorstwa operujące w ramach przetwórstwa przemysłowego i zajmujące się produkcją odzieży skórzanej, roboczej i ochronnej, pozostałej odzieży wierzchniej, bielizny, pozostałej odzieży i dodatków odzieżowych, wyrobów futrzarskich, wyrobów pończosznich i pozostałych wyrobów dzianych (PKWiU – 14: Odzież). Branża ta obejmuje zarówno firmy zaangażowane w produkcję odzieży, jak i firmy świadczące usługi przeszycia dla innych podmiotów gospodarczych.

Z uwagi na obecność na rynku polskim licznych zagranicznych produktów odzieżowych, rodzime przedsiębiorstwa stanęły w obliczu konieczności sprostania

¹⁴⁹ Autorka odnosi się do wszystkich delokalizacji, jakie mogły być udziałem przedsiębiorstw operujących w branży odzieżowej.

¹⁵⁰ Zobacz, np. Appelbaum R.P., Gereffi G. [1994]; Ramaswamy K.V., Gereffi G. [1998]; Shelton R.K., Wachter K. [2005]; Dana L.P., Hamilton R.T., Pauwels B. [2007]; Evgeniev E., Gereffi G. [2008]; Mangieri T. [2008]; Gereffi G. [2010]; Gereffi G., Guler E. [2010]; Crestanello P., Tattara G. [2011]; Frederick S., Gereffi G. [2011]; Lyberaki A. [2011].

konkurencji międzynarodowej. Chęć oferowania produktów coraz bardziej wymagającym konsumentom w kraju i za granicą wymusiła poprawę jakości oferowanych produktów umożliwiającą między innymi dzięki unowocześnieniu parku maszynowego, poprawie organizacji produkcji oraz wprowadzeniu systemów zarządzania jakością [PAIIZ 2011, s. 7-8]. W latach 2004-2010 polscy producenci odzieży eksportowali swoje towary głównie na rynki Unii Europejskiej¹⁵¹ (udział eksportu na te rynki w eksporcie odzieży w ogóle, w analizowanym okresie, mieścił się w przedziale <88,51%; 91,88%>) oraz rynki pozostałych krajów Europy Środkowo-Wschodniej (udział eksportu na wspomniane rynki w eksporcie odzieży w ogóle, w analizowanym okresie, mieścił się w przedziale <4,12%; 9,54%>)¹⁵². Rekordowa wartość eksportu odzieży w analizowanym okresie wyniosła 9,71 mld złotych i była osiągnięta w 2010 roku. Kierunek zmian wartości polskiego eksportu odzieży na przestrzeni lat 2004-2010 nie był jednorodny (wartość ta zmniejszała się rok do roku w latach 2005-2007, natomiast od roku 2008 wzrastała rok do roku).

W latach 2004-2010 odzież na rynek polski była importowana głównie z krajów rozwijających się (udział importu z tych rynków w imporcie odzieży w ogóle w analizowanym okresie mieścił się w przedziale <66,81%; 80,26%>), w tym przede wszystkim Chin, oraz z krajów Unii Europejskiej (udział importu z tych rynków w imporcie odzieży w ogóle w analizowanym okresie mieścił się w przedziale <19,09%; 30,20%>)¹⁵³. Wartość importu odzieży w całym analizowanym okresie wzrastała rok do roku, osiągając rekordową wielkość 10,93 mld złotych w 2010 roku. W latach 2004-2008 Polska była eksporterem netto odzieży, jednakże wartość nadwyżki wygenerowanej z tego tytułu w bilansie handlowym malała z roku na rok. W latach 2009-2010 Polska była importerem netto odzieży, a wartość wygenerowanego w ten sposób deficytu rosła rok do roku. Wymaga podkreślenia, że o ile eksport odzieży generują przedsiębiorstwa prowadzące działalność w Polsce, za wielkość importu odzieży odpowiedzialne są zarówno firmy odzieżowe, jak również sieci handlowe niezaangażowane w działalność produkcyjną, ale oferujące odzież pod własnymi markami. Ekspertki podkreślają, że z uwagi na bliskość rynków Europy Zachodniej, wysokie kwalifikacje kadry pracowniczej, coraz nowocześniejsze parki maszynowe oraz *know-how*, Polska jest atrakcyjnym miejscem produkcji sektora odzieżowego, zwłaszcza kreatywnych, krótkoseryjnych projektów o wysokiej jakości [PAIIZ 2011, s. 6; Otto 2011].

¹⁵¹ W wypadku rynku Unii Europejskiej mowa o obrocie wewnątrzspółnotowym.

¹⁵² Obliczenia własne na podstawie danych dostępnych w Bazie Danych Handlu Zagranicznego Głównego Urzędu Statystycznego [<http://hinex.stat.gov.pl/hinex.aspx/index.aspx>].

¹⁵³ Obliczenia własne na podstawie danych dostępnych w Bazie Danych Handlu Zagranicznego Głównego Urzędu Statystycznego [<http://hinex.stat.gov.pl/hinex.aspx/index.aspx>].

4.2.1.2. Branża motoryzacyjna

Branża motoryzacyjna w literaturze przedmiotu przedstawiana jest jako klasyczny przykład kapitałochłonnej, zaawansowanej technologicznie branży, w której operujący przedsiębiorcy orientują swoje łańcuchy wartości na działania dużych, międzynarodowych producentów dóbr finalnych [Gereffi 1999, s. 1]. Relokacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstw działających w sektorze motoryzacyjnym jest bardzo powszechna i szeroko wykorzystywana. Już w latach 80. XX wieku do produkcji japońskich samochodów wykorzystywano części od ponad 31 000 dostawców [Hill 1989, s. 466]. Bez wątpienia wpływają na to między innymi: relatywnie wysokie nakłady finansowe konieczne do prowadzenia działalności, standaryzacja produktów oraz wrażliwość przedsiębiorstw motoryzacyjnych na efekty skali i zasięgu. W skład branży motoryzacyjnej wchodzi producentów samochodów oraz producentów części. Z kolei producentów części dzieli się na dostawców oryginalnych podzespołów oraz zastępczych części zamiennych.

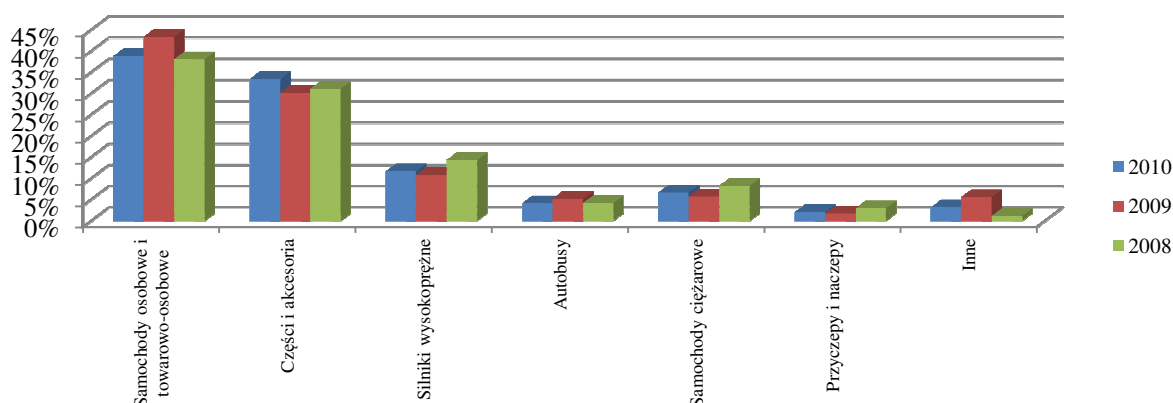
W 2008 roku branża motoryzacyjna przeszła przez szereg poważnych turbulencji wynikających między innymi z istniejącej na omawianym rynku nadwyżki światowej podaży nad popytem. Przemiany te były bardzo silnie odczuwalne nie tylko dla samych producentów samochodów, ale również ich dostawców. Wiele najsłabszych firm zostało wyeliminowanych z rynku. Nadwyżki mocy produkcyjnych sprawiły, że rywalizacja pomiędzy producentami samochodów również wzrosła [Rabij 2009, Gazeta Ubezpieczeniowa 2011]. Dodatkowo silne skoncentrowanie i duże rozmiary producentów samochodowych sprawiają, że ich siła przetargowa wobec dostawców części pozwala na wywieranie dużej presji cenowej. Z tej perspektywy dla wielu przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej istotne staje się osiągnięcie korzyści skali i zasięgu, korzyści wynikających z dostępu do tańszych zasobów oraz/lub posiadanie przewagi technologicznej. Takie warunki panują również w Polsce. Jednocześnie w analizach branżowych dotyczących sektora motoryzacyjnego coraz częściej podkreśla się również znaczenie kooperacji w zakresie zarówno innowacji, jak i produkcji [Gazeta Ubezpieczeniowa 2011; Deloitte 2009]. Niemniej jednak wskutek wystąpienia silnego kryzysu w latach 2008-2009 w branży motoryzacyjnej, władze wielu krajów zdecydowały się na działania o charakterze protekcyjnym (m. in. wsparcie finansowe firm uwarunkowane utrzymaniem bądź wzrostem zatrudnienia w kraju macierzystym). W związku z tym, przynajmniej w wypadku największych koncernów, możliwości relokacji zostały do pewnego stopnia ograniczone [Gazeta Ubezpieczeniowa 2011].

Sektor motoryzacyjny jest drugim pod względem wartości produkcji sprzedanej sektorem przetwórstwa przemysłowego w Polsce. Jak wspomniano wcześniej, w Polsce, w branży motoryzacyjnej, działa około 900 przedsiębiorstw, z czego 300 zostało sfinansowanych z udziałem kapitału zagranicznego [<http://www.paiz.gov.pl/sektory/motory>

zacja]. W latach 2008-2010 wielkość nakładów inwestycyjnych w branży motoryzacyjnej w Polsce zmniejszała się [GUS 2011, s. 364], niemniej jednak branża motoryzacyjna wskazywana jest jako perspektywiczna dla przyszłych zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ich wartość po 11 miesiącach 2011 roku wynosiła 595 mln euro) [Woźniak 2011], a dodatkowo istniejące już przedsiębiorstwa deklarują dalsze inwestycje [Deloitte 2012]. Nakłady na działalność innowacyjną w zakresie innowacji produktowych i procesowych w branży motoryzacyjnej w 2010 roku wynosiły 2 894,5 mln złotych, co stanowiło niemal 13% tego rodzaju nakładów dla przemysłu przetwórczego w Polsce [GUS 2011, s. 460-462]. Środki te zostały głównie przeznaczone na zakup maszyn, urządzeń technicznych i narzędzi oraz środki transportu (51,43%), a także działalność badawczo-rozwojową (40,89%) [GUS 2011, s. 462].

Branża motoryzacyjna na rynku polskim jest również istotnym pracodawcą (w 2010 roku było w niej zatrudnionych około 140 000 pracowników) [PZPM 2011, s. 20], a poziom przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto na przestrzeni lat 2006-2010 rok do roku wzrastał [GUS 2011, s. 302]. Wartość eksportu polskiej branży motoryzacyjnej rosła rok do roku na przestrzeni lat 2006-2008 oraz 2010-2011. W 2008 roku wielkość ta osiągnęła rekordową wartość 18,4 mld złotych [PZPM 2011]. Zgodnie ze wstępnymi prognozami, miała ona zostać przekroczona w 2011 roku (prognozy oscylują w granicach 18,7-19,1 mld euro) [automotivesuppliers.pl, 2012]. Na przestrzeni lat produkty dominujące w wartości eksportu polskiej branży motoryzacyjnej, to samochody osobowe oraz towarowo-osobowe (Wykres 15.), choć znaczącą rolę odgrywają również części i akcesoria.

Wykres 15. Asortyment eksportu polskiego sektora motoryzacyjnego w latach 2008-2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie: PZPM [2009, s. 15] oraz automotivesupplier.pl [2012].

Głównymi zagranicznymi rynkami zbytu polskiej branży motoryzacyjnej są rynki Unii Europejskiej. W 2010 roku niemal 87% eksportu¹⁵⁴ tej branży skierowane było na rynki

¹⁵⁴ Termin eksportu został zastosowany umownie, dla ułatwienia przedstawienia dalszych danych, gdyż w ramach rynku Unii Europejskiej ma miejsce obrót wewnątrzspółnotowy.

unijne. Wartość eksportu na pozostałe rynki w 2010 roku, stanowiąca nieco ponad 13% ogółu eksportu branży, wynosiła 2 233,4 mln euro [PZPM 2011]. W 2010 roku głównymi narodowymi rynkami eksportowymi dla polskiego sektora motoryzacyjnego były: Niemcy, Włochy, Francja, Wielka Brytania i Czechy (odpowiednio 28,8%, 15,2%, 7,7%, 7,2% i 6% udziału w eksporcie) [PZPM 2011, s. 21].

4.2.3. Liczebność prób badawczych

W literaturze zagranicznej można znaleźć wypowiedzi świadczące o powszechności wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości w branży odzieżowej i motoryzacyjnej¹⁵⁵. Z uwagi na objęcie badaniem dwóch branż o dużych różnicach w zakresie liczebności analizowanych populacji, w badaniu empirycznym określono wielkości próby badawczej dla każdej z branż. Liczebności statystycznie reprezentatywnych¹⁵⁶ prób badawczych polskich przedsiębiorstw z branży odzieżowej i motoryzacyjnej pozwalających na identyfikację poziomu wykorzystania przez nie delokalizacji modułów łańcucha wartości oraz pomiar wpływu, jaki ta delokalizacja wywiera na ich konkurencyjność przy zastosowaniu doboru losowego, marginesie błędu na poziomie 5%, 95% poziomie ufności oraz dystrybucji odpowiedzi na poziomie 50% wynoszą odpowiednio 337 i 270 firm. Ze względu na ograniczenia finansowe, a także mając na uwadze sugestię, iż wielkość próby (istotna ze względu na koszty ich realizacji) nie jest czynnikiem o zasadniczym znaczeniu z punktu widzenia wiarygodności wyciąganych wniosków [Świerkocki 2011], ograniczono wielkość próby badawczej do odpowiednio 48 przedsiębiorstw z branży odzieżowej oraz 42 przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej. Wskazane liczebności zostały ustalone arbitralnie, a ponadto zastosowano dobór celowy, polegający na całkowicie subiektywnym doborze badanych jednostek [Brandt 1974]. Zastosowane wielkości prób badawczych odpowiadałyby liczebności prób dla doboru losowego przy 11% marginesie błędu, 88% poziomie ufności i dystrybucji odpowiedzi na poziomie 50% dla branży odzieżowej oraz 12% marginesie błędu, 89% poziomie ufności i dystrybucji odpowiedzi na poziomie 50% dla branży motoryzacyjnej.

W procesie doboru respondentów koncentrowano się na przedstawicielach przedsiębiorstw, którzy posiadali wiedzę i dostęp do informacji dotyczących kwestii związanych z delokalizacją, a także konkurencyjnością przedsiębiorstwa ujętą w ramach

¹⁵⁵Zobacz, np. Appelbaum R.P., Gereffi G. [1994]; Ramaswamy K.V., Gereffi G. [1998]; Shelton R.K., Wachter K. [2005]; Dana L.P., Hamilton R.T., Pauwels B. [2007]; Sturgeon T., Van Biesebroeck J., Gereffi G. [2007]; Sturgeon T., Van Biesebroeck J., Gereffi G. [2008]; Evgeniev E., Gereffi G. [2008]; Mangieri T. [2008]; Sturgeon T.J., Memodovic O., Van Biesebroeck J., Gereffi G. [2009]; Gereffi G. [2010]; Gereffi G., Guler E. [2010]; Crestanello P., Tattara G. [2011]; Frederick S., Gereffi G. [2011]; Lyberaki A. [2011].

¹⁵⁶Próba jest reprezentatywna, jeśli spełnia następujące kryteria [Nowak 1985]: występują w niej wszystkie wartości zmiennej/zmiennych, które są przedmiotem badania, rozkład zmiennych w próbie odpowiada rozkładom tych zmiennych w zbiorowości, występują w niej zależności między zmiennymi odpowiadające analogicznym zależnościom w zbiorowości ogólnej.

potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji oraz pozycji konkurencyjnej. W związku z tym zajmowali oni stanowiska wyższego szczebla, obejmujące prezesów, wiceprezesów, dyrektorów zarządzających i zastępców dyrektorów zarządzających, właścicieli i współwłaścicieli analizowanych firm.

4.2.3. Konstrukcja kwestionariusza

Narzędziem badawczym zastosowanym w ramach badań ilościowych był wywiad standaryzowany z wykorzystaniem kwestionariusza (Załącznik 1). Wywiady zostały przeprowadzone przez wyszkolonych ankieterów, wyposażonych w instrukcję kwestionariusza oraz karty odpowiedzi wręczane respondentom w celu ułatwienia odpowiedzi. Kwestionariusz został podzielony na 4 podstawowe części: rekrutacyjną, merytoryczną, metryczkową i ewidencyjną. Pytania zawarte w ramach części merytorycznej odnosiły się do wszystkich dokonanych w przedsiębiorstwie delokalizacji od początku funkcjonowania przedsiębiorstwa do momentu przeprowadzania wywiadu. Ponadto w ramach tej części kwestionariusza pogrupowano pytania na odnoszące się do poziomu wykorzystania delokalizacji, obszarów wykorzystania relokacji, motywów i korzyści oraz zagrożeń i problemów z nią związanych, potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji oraz pozycji konkurencyjnej.

W ramach poszczególnych zmiennych posłużono się pojedynczym wskaźnikiem zmiennej lub ich większą liczbą. Z uwagi na omówioną w rozdziale 2. wielowymiarowość pojęcia konkurencyjności, w kwestionariuszu wywiadu było ono rozpatrywane przez pryzmat 3. zmiennych: potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji oraz pozycji konkurencyjnej. Każdy z wymiarów konkurencyjności został zoperacjonalizowany przy zastosowaniu wskaźników zmiennych. Wszystkie zastosowane w tej części wskaźniki zmiennych były przez respondentów oceniane w odniesieniu do kluczowego konkurenta¹⁵⁷ oraz w odniesieniu do znaczenia delokalizacji modułów łańcucha wartości dla osiągnięcia tych wyników. W Tabeli 2., w odniesieniu do poszczególnych hipotez badawczych, przedstawiono wykorzystane zmienne. W zestawieniu nie uwzględniono podziału na zmienne niezależne i zmienne zależne, ponieważ przeprowadzone analizy w głównej mierze obejmują analizy zależności. Zestawienie przedstawia natomiast liczbę zastosowanych wskaźników zmiennych oraz rodzaj skali stosowanych przy ich ocenach.

¹⁵⁷ Kluczowy, czyli ten, który bezpośrednio przedsiębiorstwu zagraża i rywalizuje o tych samych klientów.

Tabela 2. Hipotezy badawcze a wykorzystane zmienne

| HIPOTEZY | ZMIENNE | RODZAJ SKALI | LICZBA WSKAŹNIKÓW ZMIENNEJ | |
|---|----------------------------------|-------------------------|----------------------------|----|
| H1: <i>Delokalizacja modułów łańcucha wartości w określonych warunkach umożliwi wykorzystującemu ją przedsiębiorstwu podnoszenie poziomu konkurencyjności i internacjonalizacji.</i> | Zmienne | | | |
| | Branża | Nominalna | 1 | |
| | Wielkość przedsiębiorstwa | Porządkowa | 1 | |
| | Poziom wykorzystania relokacji | Ilorazowa | 5 ¹⁵⁸ | |
| | Konkurencyjność przedsiębiorstwa | Potencjał konkurencyjny | Porządkowa | 13 |
| | | Strategia konkurencji | Porządkowa | 13 |
| Pozycja konkurencji | | Porządkowa | 4 | |
| Znaczenie relokacji dla uzyskanego poziomu konkurencyjności | Porządkowa | 30 | | |
| H2: <i>Poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa zależy między innymi od branży, w której ono działa i stopnia ekspozycji tej branży na konfrontację z konkurentami.</i> | Zmienne | | | |
| | Branża | Nominalna | 1 | |
| | Wielkość przedsiębiorstwa | Porządkowa | 1 | |
| | Natężenie konkurencji w branży | Porządkowa | 1 | |
| | Poziom wykorzystania relokacji | Ilorazowa | 5 ¹⁵⁹ | |
| H3: <i>Przedsiębiorstwa działające w branżach pracochłonnych jako formę delokalizacji produkcji preferują outsourcing lub offshore outsourcing. W wypadku przedsiębiorstw działających w branżach kapitałochłonnych, preferowaną formą delokalizacji jest offshoring lub in-house sourcing.</i> | Zmienne | | | |
| | Branża | Nominalna | 1 | |
| | Wielkość przedsiębiorstwa | Porządkowa | 1 | |
| | Forma wykorzystywanych relokacji | Nominalna | 4 | |

Źródło: opracowanie własne.

Dane zebrane podczas wywiadów standaryzowanych zostały poddane dalszej obróbce opisanej w podrozdziale 4.2.4.

4.2.4. Metody analizy danych

Proces gromadzenia danych był kontrolowany. Dodatkowo materiały zgromadzone w drodze wywiadów standaryzowanych zostały poddane kontroli i redukcji, a następnie redakcji. W dalszej kolejności przeprowadzono kodowanie danych, wprowadzono je do komputera i przeprowadzono tabulację komputerową. Wszystkie dane zostały zgromadzone w bazie danych i przetworzone. Wybór wykorzystanych metod statystycznych został podporządkowany typowi analizowanego zagadnienia oraz rodzajowi dostępnych danych [Giudici 2003, s. 8]. Przeprowadzone analizy obejmowały statystykę opisową,

¹⁵⁸ Cztery z nich służą do obliczenia jednego zagregowanego wskaźnika, który jest wykorzystywany w analizach.

¹⁵⁹ Cztery z nich służą do obliczenia jednego zagregowanego wskaźnika, który jest wykorzystywany w analizach.

analizę korelacji oraz analizę skupień. W Tabeli 3, w odniesieniu do poszczególnych hipotez badawczych, przedstawiono zastosowane metody analizy danych z uwzględnieniem wykorzystanych zmiennych.

Tabela 3. Hipotezy badawcze a wykorzystane metody analizy danych

| HIPOTEZY | ZMIENNE | METODY |
|---|--|-----------------------|
| H1: <i>Delokalizacja modułów łańcucha wartości w określonych warunkach umożliwia wykorzystującemu ją przedsiębiorstwu podnoszenie poziomu konkurencyjności i internacjonalizacji.</i> | Branża | Statystyka opisowa |
| | Wielkość przedsiębiorstwa | Analiza korelacji |
| | Konkurencyjność przedsiębiorstwa | |
| | | Strategia konkurencji |
| | Poziom wykorzystania delokalizacji | Analiza wariancji |
| | Znaczenie relokacji dla uzyskanej konkurencyjności | |
| H2: <i>Poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa zależy między innymi od branży, w której ono działa i stopnia ekspozycji tej branży na konfrontację z konkurentami.</i> | Branża | Statystyka opisowa |
| | Natężenie konkurencji w branży | Analiza korelacji |
| | Poziom wykorzystania relokacji | |
| H3: <i>Przedsiębiorstwa działające w branżach pracochłonnych jako formę delokalizacji produkcji preferują outsourcing lub offshore outsourcing. W wypadku przedsiębiorstw działających w branżach kapitałochłonnych, preferowaną formą delokalizacji jest offshoring lub in-house sourcing.</i> | Branża | Statystyka opisowa |
| | Poziom wykorzystania delokalizacji | Analiza korelacji |
| | Forma wykorzystywanych delokalizacji | |

Zródło: opracowanie własne.

Statystyka opisowa została wykorzystana do przedstawienia charakterystyki badanej populacji w zakresie analizowanych obszarów. Ponadto dla wszystkich analizowanych firm obliczono średnią arytmetyczną oceny każdego z uwzględnionych wymiarów konkurencyjności (na podstawie ocen poszczególnych czynników wchodzących w ich skład) oraz średnią arytmetyczną oceny znaczenia wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości dla uzyskania tych wyników. Zagadnienia omawiane przy wykorzystaniu statystyki opisowej zostały przedstawione z perspektywy całej analizowanej populacji, z uwzględnieniem podziału populacji z uwagi na branżę, w której działają oraz w pewnych obszarach z uwagi na podział, którego kryterium była wielkość przedsiębiorstwa (rozumiana jako poziom zatrudnienia w firmie). Dane dotyczące oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa w ramach każdego z wymiarów zostały zestawione z poziomem wykorzystania delokalizacji oraz znaczeniem wykorzystania delokalizacji dla osiągnięcia tych wyników. W obu wypadkach dokonano analizy współczynnika korelacji rang Spearmana. Dodatkowo, z uwagi na heterogeniczność analizowanej populacji, jedną

z zastosowanych metod była analiza skupień, mająca na celu identyfikację grup skupiających podmioty relatywnie podobne do siebie pod względem branż pod uwagę cech. Zamierzeniem przyświecającym zastosowaniu tej metody analizy było wskazanie grup przedsiębiorstw wiodących, przeciętnych i posiadających lukę konkurencyjną w zakresie ich poziomu konkurencyjności, na tle wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Przedstawienie charakterystyki zidentyfikowanych w ten sposób grup pozwoliło na poszerzenie informacji uzyskanych z analizy statystyki opisowej. Wnioski wynikające z przeprowadzenia analizy korelacji oraz z analizy skupień stanowią odniesienie do pierwszej z hipotez badawczych (*H1: Delokalizacja modułów łańcucha wartości w określonych warunkach umożliwia wykorzystującemu ją przedsiębiorstwu podnoszenie poziomu konkurencyjności*).

Dodatkowo badane przedsiębiorstwa pogrupowano z uwagi na branżę oraz wskazaną przez respondentów ocenę intensywności zachodzącej w niej walki konkurencyjnej. Dane te zestawiono ze wskaźnikami wyrażającymi poziom wykorzystania delokalizacji. Dla wszystkich par przeprowadzono analizę korelacji, przy wykorzystaniu odpowiedniego dla zestawu zmiennych współczynnika. Zastosowanie tych metod analizy miało na celu odniesienie się do drugiej hipotezy badawczej (*H2: Poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa zależy między innymi od branży, w której ono działa i stopnia ekspozycji tej branży na konfrontację z konkurentami*). W odniesieniu do trzeciej hipotezy badawczej (*H3: Przedsiębiorstwa działające w branżach pracochłonnych jako formę delokalizacji produkcji preferują outsourcing lub offshore outsourcing. W wypadku przedsiębiorstw działających w branżach kapitałochłonnych, preferowaną formą delokalizacji jest offshoring lub in-housesourcing*) dane dotyczące branży zestawiono z wykorzystaniem delokalizacji w ramach własnych struktur kapitałowych, a następnie przeprowadzono test niezależności chi-kwadrat, mający na celu sprawdzenie występowania statystycznie istotnego związku pomiędzy analizowanymi parą zmiennych. Dla par, w których występowała taka zależność, przeprowadzono jej pomiar, wykorzystując współczynnik korelacji V Cramera.

W ramach badań jakościowych próbowano zilustrować wyniki uzyskane w trakcie badań ilościowych (komplementarność – *complementarity*), a także rozszerzyć zakres zgromadzonych w nich informacji (rozszerzenie – *expansion*)¹⁶⁰. Przeprowadzono analizę studium przypadku przedsiębiorstwa, które może stanowić benchmark w zakresie wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości. To pozwoliło pogłębić wiedzę o kontekście i historii analizowanego zjawiska. W omawianej części badania wykorzystano dobór celowy próby. Wybór ten został podyktowany silną niechęcią przedsiębiorstw

¹⁶⁰ Poza wymienionymi powyżej celami zastosowania metody badań mieszanych, Greene et al. [1989] wymieniają również triangulację (*triangulation*), rozwój (*development*) oraz wprowadzenie (*initiation*).

do udostępniania danych o dużym znaczeniu strategicznym, przy jednoczesnym ich ujawnianiu. Dane do przeprowadzonego studium przypadku zostały zgromadzone podczas badań materiałów wtórnych, obejmujących istotne publikacje zewnętrzne i wewnętrzne oraz sprawozdania finansowe.

4.3. Podsumowanie

W powyższym rozdziale, bazując na rozważaniach prowadzonych w ramach wcześniejszych rozdziałów pracy, przedstawiono schemat analityczny obrazujący wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Jest on rozpatrywany z perspektywy 5. grup czynników oddziałujących bezpośrednio na przyjęte w pracy wymiary konkurencyjności firmy. Z perspektywy prowadzonej analizy wyciągnięto wniosek, iż delokalizacja modułów łańcucha wartości wpływa na konkurencyjność wykorzystującego ją przedsiębiorstwa. Delokalizacja modułów łańcucha wartości, poprzez oddziaływanie związanych z nią czynników, wywiera bezpośredni wpływ na konkurencyjność relokującej firmy, jednakże wiąże się ona zarówno z szansami, jak i zagrożeniami dla wspomnianego podmiotu gospodarczego, i w związku z tym niekoniecznie musi prowadzić do poprawy jego konkurencyjności. Celem przyświecającym delokalizacji jest właśnie chęć uczestniczenia w korzyściach, przy jednoczesnym unikaniu zagrożeń, jakie to rozwiązanie może przynieść podmiotowi gospodarczemu. Szczegółowe omówienie wpływu przedstawianego zagadnienia jest szczególnie istotne dla polskich przedsiębiorców, którzy korzystają z delokalizacji, ponieważ optymalnej konfiguracji struktur własnościowych i geograficznych modułów łańcucha wartości w Polsce poświęca się niewiele uwagi. Dla polskiej gospodarki i tworzących ją firm, szansę wynikającą z relokacji upatruje się raczej w uczestnictwie w globalnych łańcuchach wartości. W rezultacie w literaturze przedmiotu podobna, kompleksowa analiza nie jest dostępna, podczas gdy jej uwzględnienie w procesie delokalizacji jest konieczne do podejmowania świadomej i ekonomicznej decyzji o relokacji modułu łańcucha wartości.

W dalszej części rozdziału przedstawiono metodykę badań empirycznych odnoszących się do omawianego zagadnienia. W szczególności omówiono hipotezy badawcze, zakres przestrzenny oraz przedmiotowy badania, wielkość prób badawczych, konstrukcję kwestionariusza, zastosowane metody analizy danych. Omawiany podrozdział stanowi wstęp do prezentacji wyników badań empirycznych, ujętej w rozdziale 5. pracy.

5. Wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki badań empirycznych, których metodykę opisano w podrozdziale 4.2. Badania obejmowały polskie przedsiębiorstwa operujące w branży odzieżowej i motoryzacyjnej. Cele realizowane w poszczególnych podrozdziałach obejmują: przedstawienie wyników pomiaru poziomu wykorzystania przez polskie przedsiębiorstwa działające w branży motoryzacyjnej i odzieżowej delokalizacji modułów łańcucha wartości (podrozdział 5.2.), określenie obszarów, w których badane przedsiębiorstwa najczęściej stosują delokalizacje (5.3.), określenie motywów i korzyści delokalizacji oraz zagrożeń i problemów związanych z zastosowaniem tego rozwiązania (5.4.), omówienie wyników pomiaru zależności pomiędzy wykorzystaniem delokalizacji modułów łańcucha wartości a konkurencyjnością stosujących ją przedsiębiorstw w ramach uwzględnionych wymiarów konkurencyjności (5.5.), identyfikację i scharakteryzowanie przedsiębiorstwa mogącego stanowić benchmark w zakresie wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości dla poprawy własnej konkurencyjności (5.6.).

5.1. Charakterystyka ilościowa badanej populacji

Z uwagi na realizowane cele w badaniu postanowiono skoncentrować się na wykorzystaniu dwóch kryteriów podziału analizowanej populacji: branży, w której działa przedsiębiorstwo oraz wielkości przedsiębiorstwa wyrażonej jako liczba zatrudnianych pracowników¹⁶¹. Analizy przedstawione w dalszej części rozdziału wykorzystują wspomniane kryteria z osobna. Łączne zastosowanie obu kryteriów podziału nie było zasadne z uwagi na niewielkie liczebności wyodrębnionych w ten sposób grup.

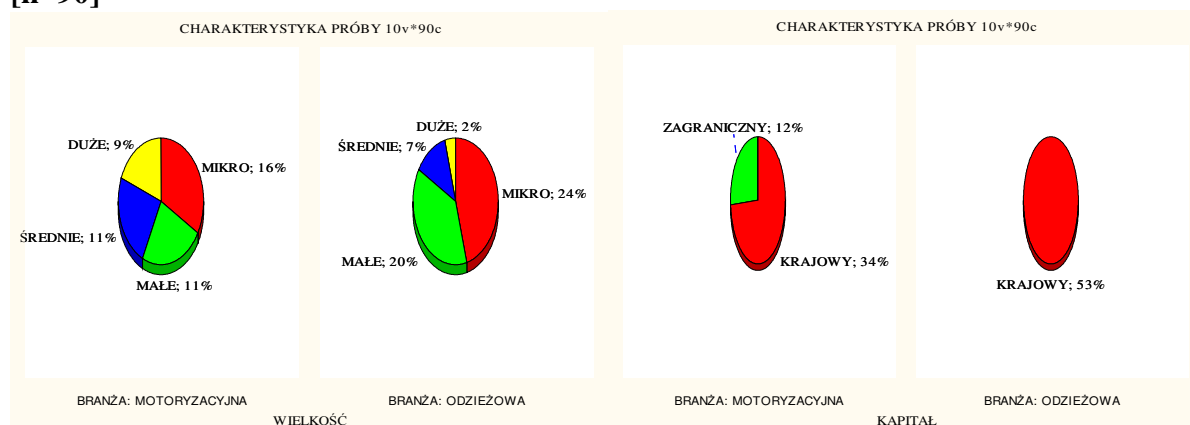
Jak wspomniano wcześniej, w badaniu uwzględniono 90 przedsiębiorstw, przy czym 42 (47%) z nich pochodziły z branży motoryzacyjnej, a 48 (53%) z branży odzieżowej. Dane dotyczące wielkości zatrudnienia w branżach motoryzacyjnej i odzieżowej dla populacji generalnej nie były dostępne. W związku z tym pełne odzwierciedlenie w strukturze analizowanej grupy reprezentacji populacji generalnej z uwagi na wielkość przedsiębiorstw nie było możliwe. Niemniej jednak dokonując doboru przedsiębiorstw, starano się odzwierciedlić specyfikę branż w tym zakresie, przy jednoczesnym umożliwieniu analizy zróżnicowania przedsiębiorstw z uwagi na to kryterium. W rezultacie, w analizowanej populacji dominowały mikro i małe podmioty gospodarcze, choć dominacja ta nie była tak silna jak zgłaszana w literaturze, w odniesieniu do populacji generalnej przedsiębiorstw

¹⁶¹ Zastosowano podział wprowadzony przez Komisję Europejską w 2006 roku: mikro przedsiębiorstwo – mniej niż 10. pracowników, małe przedsiębiorstwo – od 10. do 49. pracowników, średnie przedsiębiorstwo – od 50. do 249. pracowników, duże przedsiębiorstwo – 250 i więcej pracowników.

w Polsce¹⁶². Dodatkowo w porównaniu do branży odzieżowej, w branży motoryzacyjnej liczniej reprezentowane były podmioty średnie i duże. Charakterystyki ilościowe populacji z uwagi na branżę, w której działają analizowane przedsiębiorstwa oraz ich wielkość przedstawiono na Wykresach 16.-20.

Podmioty mikro i małe stanowiły 71% ogółu analizowanej populacji (57% dla branży motoryzacyjnej oraz 83% dla branży odzieżowej). Podmioty duże i średnie w całej populacji odpowiadały 29%, z czego 20% pochodziło z branży motoryzacyjnej, a 9% z sektora odzieżowego. Wszystkie poddane badaniu firmy operujące w branży odzieżowej zostały sfinansowane kapitałem krajowym, natomiast w wypadku nieco ponad jednej czwartej populacji firm z branży motoryzacyjnej wykorzystano do tego celu kapitał zagraniczny (stanowił on 12% populacji ogólnej) (zob. Wykres 16.). 80% tej grupy przedsiębiorstw to podmioty średniej i dużej wielkości, przy czym dominacja podmiotów dużych jest wyraźna.

Wykres 16. Charakterystyka ilościowa populacji – branża x wielkość, branża x kapitał [n=90]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

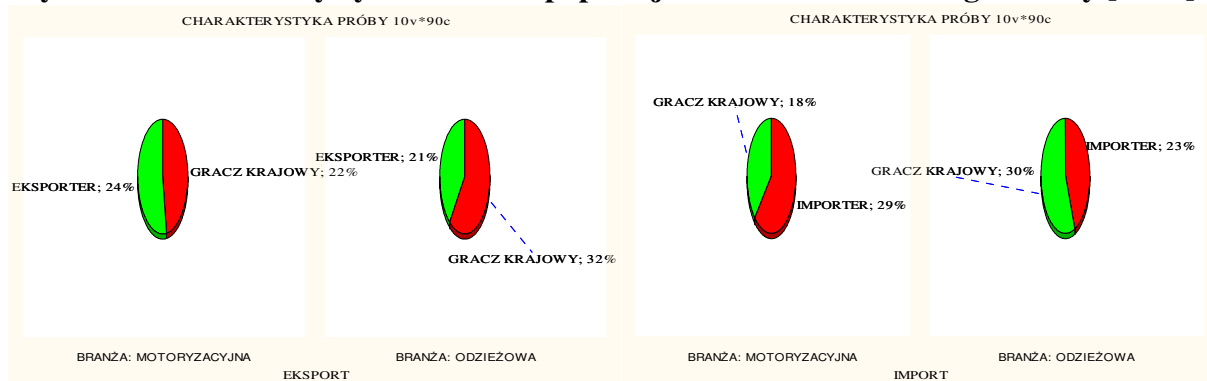
Z perspektywy uczestnictwa badanych przedsiębiorstw w międzynarodowej wymianie handlowej warto podkreślić, że zarówno w populacji ogólnej, jak i po uwzględnieniu podziału na branże, analizowane podmioty częściej były importerami niż eksporterami¹⁶³, przy czym różnica pod względem liczebności wydzielonych grup była mniejsza dla przedsiębiorstw z sektora odzieżowego. Łącznie eksporterami było 45% analizowanej populacji, z czego 54% pochodziło z branży motoryzacyjnej, a 46% z branży odzieżowej (52% przedsiębiorstw operujących w branży motoryzacyjnej w ogóle oraz 40% firm z sektora odzieżowego). W import zaangażowanych było 52% podmiotów gospodarczych z analizowanej populacji, z czego 55% operowało w sektorze motoryzacyjnym, a 45% w odzieżowym (62% przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej

¹⁶² Według danych GUS za 2009 rok w Polsce działało 1,67 mln przedsiębiorstw, z czego większość (99,8%) to podmioty mikro, małe i średnie. Najmniejsze firmy stanowiły 96% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce [Brussa i Tarnawa 2011].

¹⁶³ Dla uproszczenia jako import i eksport był również rozumiany handel wewnątrzspółnotowy.

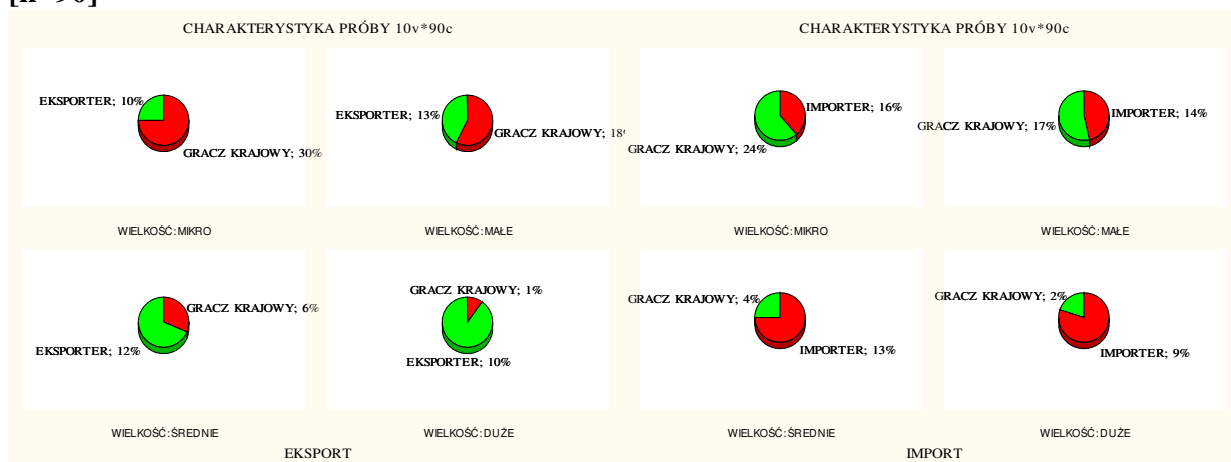
w ogóle oraz 44% firm z sektora odzieżowego). Z perspektywy wielkości analizowanych przedsiębiorstw należy zauważyć, że zaangażowanie w działalność eksportową był dodatnio związane z wielkością firm (udział eksporterów w poszczególnych kategoriach zwiększał się wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa). Podobnie sytuacja wyglądała w odniesieniu do importu (por. Wykresy 17. i 18.).

Wykres 17. Charakterystyka ilościowa populacji – branża x handel zagraniczny [n=90]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

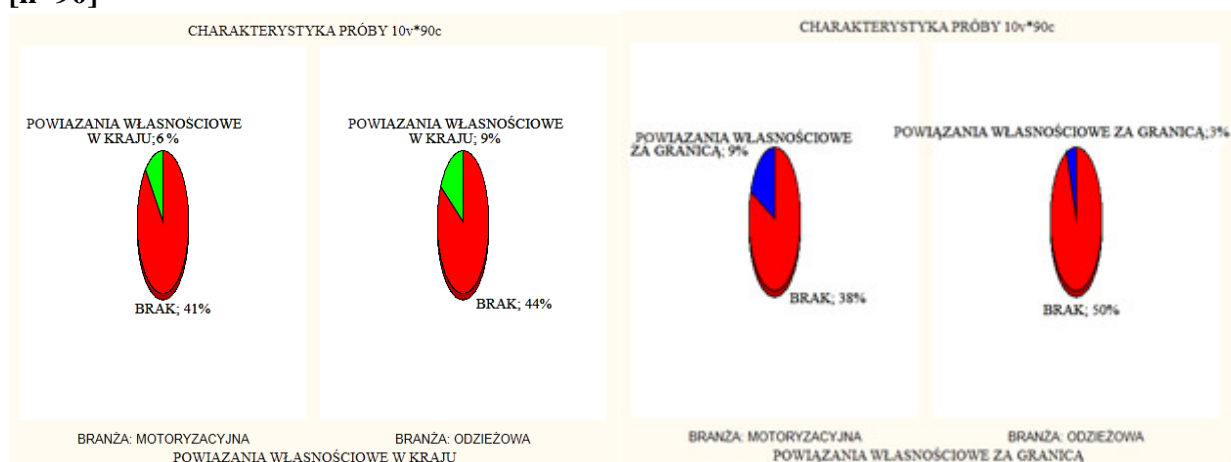
Wykres 18. Charakterystyka ilościowa populacji – wielkość x handel zagraniczny [n=90]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

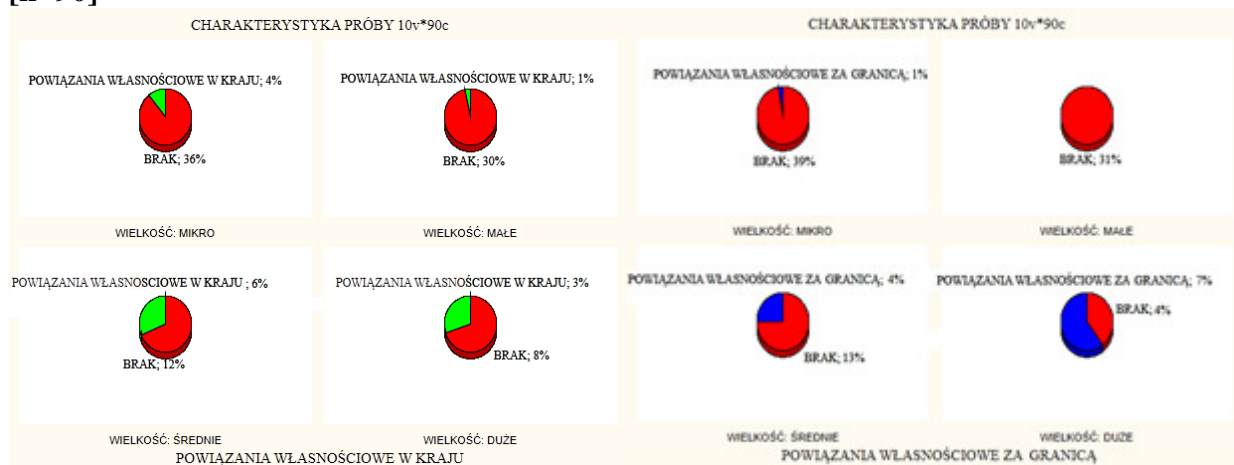
Powiązania własnościowe z podmiotami w kraju posiadało 15% całej badanej populacji (12% firm z branży motoryzacyjnej w ogóle oraz 17% firm z sektora odzieżowego). Grupa ta była głównie zdominowana przez mikro podmioty oraz firmy o średniej wielkości (stanowiły one około 2/3 omawianego zbioru). Z kolei powiązania własnościowe z podmiotami z zagranicy posiadało 12% analizowanych przedsiębiorstw (19% firm z branży motoryzacyjnej w ogóle oraz 6% firm z sektora odzieżowego). Grupa ta jest bardzo silnie zdominowana przez podmioty o średniej i dużej wielkości (por. Wykresy 19. i 20.). Wszystkie analizowane przedsiębiorstwa posiadające powiązania własnościowe z innymi podmiotami w kraju bądź za granicą wykorzystywały w odniesieniu do nich delokalizację.

Wykres 19. Charakterystyka ilościowa populacji – branża x powiązania własnościowe [n=90]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Wykres 20. Charakterystyka ilościowa populacji – wielkość x powiązania własnościowe [n=90]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Na omawianym etapie prac odniesiono się do trzeciej hipotezy badawczej (*H3: Przedsiębiorstwa działające w branżach pracochłonnych jako formę delokalizacji produkcji preferują outsourcing lub offshore outsourcing. W wypadku przedsiębiorstw działających w branżach kapitałochłonnych, preferowaną formą delokalizacji jest offshoring lub in-house sourcing*). W badaniu branża motoryzacyjna reprezentowała branżę kapitałochłonną, podczas gdy branża pracochłonna była reprezentowana przez branżę odzieżową. Wykorzystanie *offshoringu* lub *in-house sourcingu* wymagało zastosowania delokalizacji w ramach własnych struktur własnościowych (odpowiednio za granicą lub w kraju). W analizie posłużono się hipotezami pomocniczymi, gdzie:

H_{0A} = nie ma statystycznie istotnej zależności pomiędzy branżą, w której operują przedsiębiorstwa a wykorzystaniem delokalizacji do podmiotów w ramach własnych struktur własnościowych.

H_{1A} = jest statystycznie istotna zależność pomiędzy branżą, w której operują przedsiębiorstwa a wykorzystaniem delokalizacji do podmiotów w ramach własnych struktur własnościowych.

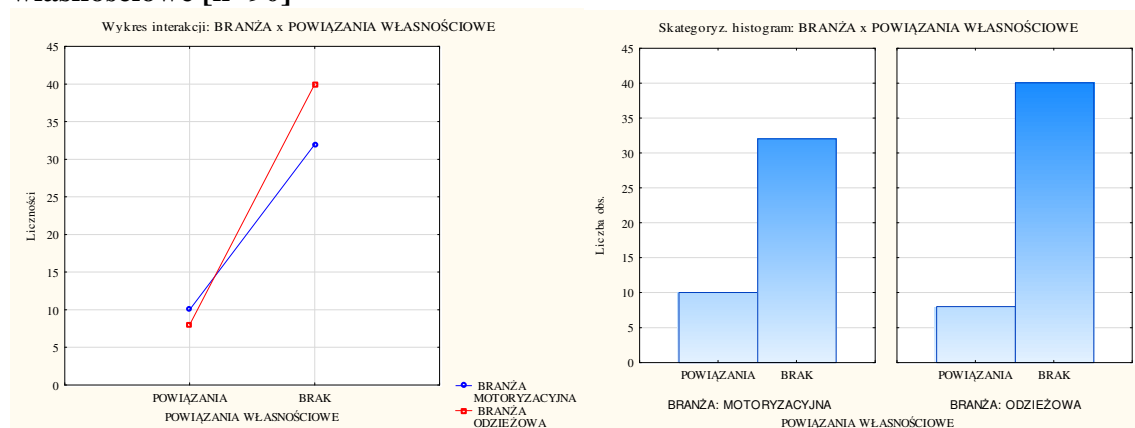
W stosunku do hipotez pomocniczych posłużono się testem niezależności chi-kwadrat¹⁶⁴. Wyniki przeprowadzonej analizy zaprezentowano w Tabeli 4. i na Wykresie 21.

Tabela 4. Test chi-kwadrat dla związku zmiennych branża i powiązania własnościowe [n=90]

| Statystyka: BRANŻA x POWIĄZANIA WŁASNOŚCIOWE | | | |
|--|-------------|------|-----------|
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 0,7142857 | df=1 | p=0,39802 |
| Chi ² NW | 0,7131119 | df=1 | p=0,39841 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Wykres 21. Wykres interakcji oraz histogram dla zmiennych branża i powiązania własnościowe [n=90]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Ponieważ uzyskana wartość prawdopodobieństwa testowego p jest większa od 0,05, nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pomocniczej H_{0A} . Można zatem wskazać, iż w analizowanej populacji nie występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy branżą, w której operują przedsiębiorstwa a wykorzystaniem przez nie delokalizacji w ramach własnych struktur własnościowych. Stąd też istnieją podstawy do odrzucenia trzeciej hipotezy badawczej (H_3 : *Przedsiębiorstwa działające w branżach pracochłonnych jako formę delokalizacji produkcji preferują outsourcing lub offshore outsourcing. W wypadku przedsiębiorstw działających w branżach kapitałochłonnych, preferowaną formą delokalizacji jest offshoring lub in-house sourcing*).

Poszukując uzasadnienia dla niewystępowania w analizowanej populacji zgłaszanych w literaturze¹⁶⁵ zależności pomiędzy ww. zmiennymi zwrócono uwagę na zmienną wielkość przedsiębiorstwa. Jak podkreślano w podrozdziale 3.2.2.2., zaangażowanie podmiotów gospodarczych w delokalizację w ramach własnych struktur własnościowych wymaga

¹⁶⁴ Test ten służy ocenie współzależności pomiędzy zmiennymi skategoryzowanymi (nominalnymi).

¹⁶⁵ Zobacz np. WTO [2008].

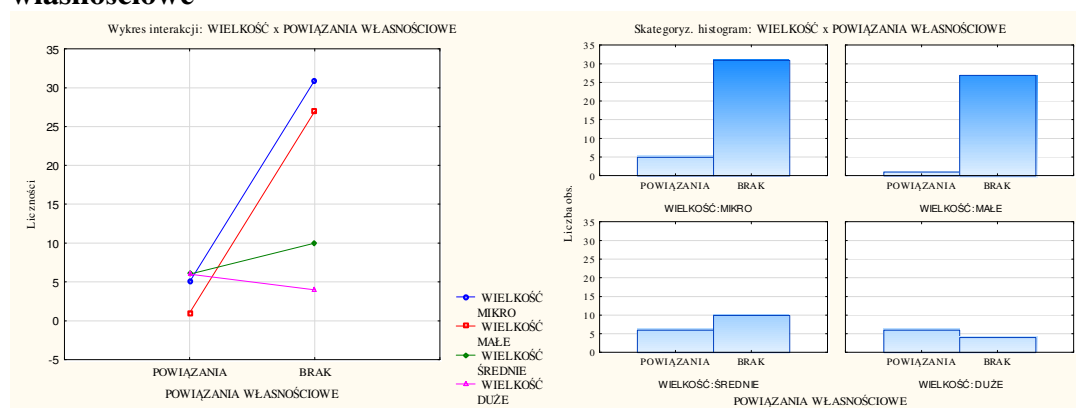
poniesienia większych nakładów inwestycyjnych i wiąże się z większymi kosztami utraconymi w razie niepowodzenia niż w wypadku wykorzystania relokacji do podmiotów niepowiązanych własnościowo. Stąd też w dalszym etapie analizy postanowiono zbadać zależność między wielkością przedsiębiorstw a wykorzystaniem delokalizacji do podmiotów w ramach wewnętrznych struktur własnościowych. Przyjęto następujące hipotezy pomocnicze:

H_{OB} – nie ma statystycznie istotnej zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstw a wykorzystaniem delokalizacji do podmiotów w ramach wewnętrznych struktur własnościowych.

H_{IB} – jest statystycznie istotna zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstw a wykorzystaniem delokalizacji do podmiotów w ramach wewnętrznych struktur własnościowych.

Podobnie jak we wcześniejszej analizie, w odniesieniu do hipotez posłużono się testem niezależności chi-kwadrat. Ponieważ uzyskana wartość prawdopodobieństwa testowego p wskazała na występowanie statystycznie istotnego związku pomiędzy wielkością przedsiębiorstw a wykorzystaniem delokalizacji do podmiotów w ramach wewnętrznych struktur własnościowych, w kolejnym etapie analizy obliczono siłę związku pomiędzy analizowanymi zmiennymi, przy wykorzystaniu współczynnika V Cramera¹⁶⁶. Jego wartość wyniosła 0,46, co oznacza, że siła zależności między omawianymi zmiennymi jest umiarkowana. Wyniki analizy zaprezentowano w Tabeli 5. i na Wykresie 22.

Wykres 22. Wykres interakcji oraz histogram dla zmiennych wielkość i powiązania własnościowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Tabela 5. Analiza dla związku zmiennych wielkość i powiązania własnościowe

| Statystyka: WIELKOŚĆ x POWIĄZANIA WŁASNOŚCIOWE | | | |
|--|-------------|------|-----------|
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 18,62599 | df=3 | p=0,00033 |
| Chi ² NW | 17,80214 | df=3 | p=0,00048 |
| V Cramera | 0,4549236 | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

¹⁶⁶ Współczynnik V Cramera przyjmuje wartość z przedziału $[0,1]$, gdzie 1 oznacza bardzo silny związek między zmiennymi.

W analizowanej populacji nie znaleziono statystycznie istotnego związku pomiędzy branżą, w której działa firma a zastosowaniem delokalizacji do jednostek własnościowo powiązanych. Stąd też odrzucono hipotezę trzecią. Z uwagi na relatywnie mało liczną próbę, należy jednak podkreślić, że w populacji generalnej może występować słaby związek w tym zakresie. Dodatkowo, biorąc pod uwagę wyniki dotyczące związku pomiędzy wielkością przedsiębiorstw a delokalizacją do jednostek własnościowo powiązanych, interesującym zadaniem wydaje się zbadanie zależności pomiędzy branżą, w której operują przedsiębiorstwa a delokalizacją do jednostek własnościowo powiązanych dla podmiotów średniej i dużej wielkości. Zbadanie występowania zależności pomiędzy ww. zmiennymi na podstawie przeprowadzonych badań nie jest jednak możliwe, ponieważ w analizowanej próbie grupy powstałe na podstawie opisanych kryteriów są za mało liczne¹⁶⁷.

5.2. Poziom wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości

W zakresie zmiennej poziom wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa w badaniu zastosowano dwa wskaźniki zmiennej. Podczas wywiadu respondenci byli proszeni o określenie obszarów, w których wykorzystuje się delokalizację¹⁶⁸ oraz udziału wartości delokalizowanych modułów w wartości oferowanych dóbr i usług finalnych. W odniesieniu do obszaru, w którym zastosowano relokację, respondenci wskazywali jedynie, czy rozwiązanie to w ogóle zostało wykorzystane bez uwzględniania jego skali (więcej zob. podrozdział 5.3.). Przedstawiciele analizowanych przedsiębiorstw wskazywali odpowiedzi z podanej listy, która odpowiadała funkcjom uwzględnionym w koncepcji łańcucha wartości Portera¹⁶⁹. W zakresie wskaźnika wartości delokalizowanych modułów w wartości oferowanych dóbr i usług finalnych, respondenci podawali procentowy udział dla każdej z 4. uwzględnionych form (*in-house sourcingu*, *offshoringu*, *outsourcingu* i *offshore outsourcingu*). Wartości te zostały zsumowane i uwzględnione w dalszej analizie.

Wykres 23. przedstawia wyniki dotyczące liczby wskazanych obszarów, w których wykorzystuje się delokalizację w analizowanych przedsiębiorstwach, natomiast w Tabeli 6. uwzględniono wybrane wyniki statystyki opisowej zmiennych dotyczących skali wykorzystania relokacji. Wszystkie uwzględnione w badaniu firmy wykorzystywały delokalizację przynajmniej w jednym obszarze swojej działalności. Maksymalna liczba obszarów, w których analizowane podmioty stosowały relokacje, wynosiła 7. Średnio w całej

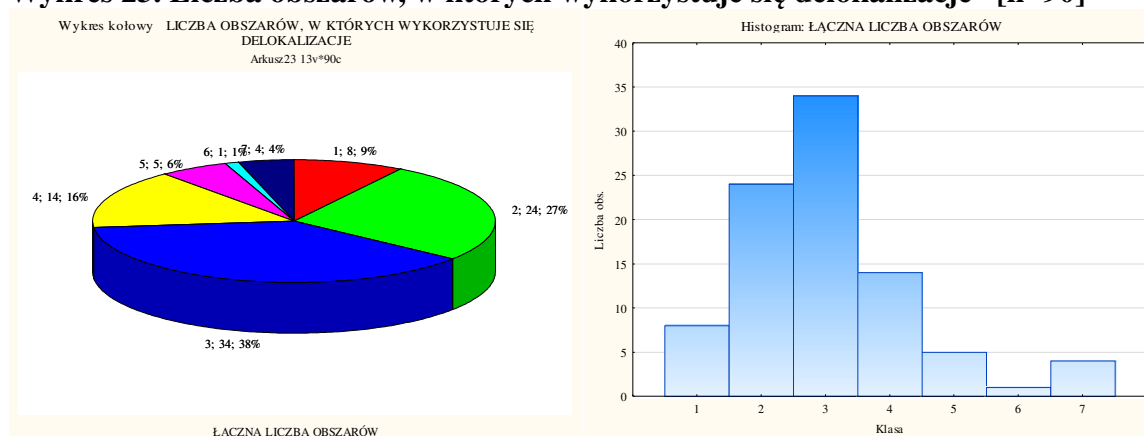
¹⁶⁷ Jednym z warunków stosowania testu chi-kwadrat, jest niewystępowanie bardzo małych licznosci oczekiwanych (np. poniżej 5). Chi-kwadrat testuje prawdopodobieństwa w poszczególnych komórkach i jeśli jakieś licznosci będą małe, to oceny tych prawdopodobieństw mogą okazać się niewystarczająco precyzyjne.

¹⁶⁸ Jak wspomniano wcześniej, badania odnosiły się do wszystkich delokalizacji przeprowadzonych w analizowanych przedsiębiorstwach.

¹⁶⁹ Jedyna modyfikacja dotyczyła zintegrowania funkcji logistyki wewnętrznej oraz logistyki zewnętrznej w jedną kategorię logistyki.

populacji przedsiębiorstwa wykorzystywały delokalizację w 3. funkcjach swojej działalności. 74% analizowanych firm stosowało to rozwiązanie w zakresie maksymalnie 3. funkcji.

Wykres 23. Liczba obszarów, w których wykorzystuje się delokalizację* [n=90]



* Pierwsza wartość na wykresie kołowym określa liczbę obszarów, druga liczbę przedsiębiorstw w tej kategorii, a trzecia udział tej grupy w populacji ogólnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Tabela 6. Wybrane wyniki statystyki opisowej dla liczby obszarów wykorzystania delokalizacji i wartość delokalizacji [n=90]

| | Średnia | Mediana | Minimum | Maksimum | Dolny kwartyl | Górny kwartyl | Odchylenie standardowe |
|---------------------------------|---------|---------|---------|----------|---------------|---------------|------------------------|
| Delokalizacja - liczba obszarów | 3,03 | 3,00 | 1,00 | 7,00 | 2,00 | 4,00 | 1,3529 |
| Delokalizacja – wartość [%] | 45,52 | 43,50 | 16,00 | 81,00 | 34,00 | 55,00 | 15,8895 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Udział wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych wynosił średnio 45,52%. Dla 50% analizowanej populacji delokalizacja stanowiła maksymalnie 43,5% wartości finalnej oferowanych dóbr i usług. Minimalna wielkość w omawianym zakresie dla całej analizowanej populacji wynosiła 16%, a maksymalna 81%. Ponadto na podstawie testu dobroci dopasowania Kołmogorowa-Smirnowa oraz testu dopasowania Chi-kwadrat stwierdzono, że rozkład omawianej zmiennej był dopasowany do rozkładu normalnego.

Na omawianym etapie pracy postanowiono odnieść się do drugiej hipotezy badawczej (H2: *Poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa zależy między innymi od branży, w której ono działa i stopnia ekspozycji tej branży na konfrontację z konkurentami*). Z hipotezy tej wynika konieczność zastosowania trzech zmiennych:

- zmiennej poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa;
- zmiennej branża;
- zmiennej stopień ekspozycji branży na konfrontację z konkurentami.

Dodatkowo w związku z wynikami przedstawionymi w poprzednim podrozdziale, postanowiono zbadać czy zmienna wielkość przedsiębiorstw jest związana ze zmienną poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości, a także czy zastosowane wskaźniki poziomu delokalizacji modułów łańcucha wartości są ze sobą powiązane.

Dla zmiennej poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości zastosowano dwa wskaźniki zmiennej: liczbę obszarów, w których zastosowano relokacje oraz wartość delokalizowanych modułów w wartości dobra i usług finalnych. Dla pozostałych zmiennych zastosowano po jednym wskaźniku zmiennych. Dla wskaźnika zmiennej branża zastosowano skalę nominalną, natomiast dla wskaźnika zmiennej wielkość przedsiębiorstwa skalę porządkową. Z kolei dla wskaźnika zmiennej stopień ekspozycji branży na konfrontację z konkurentami zastosowano skalę porządkową¹⁷⁰. Dla obu wskaźników zmiennej poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości zastosowano skalę ilorazową. Zastosowanie określonych skal pomiaru decydowało o możliwych do zastosowania metodach pomiaru zależności. W Tabeli 7. przedstawiono zestawienie zbiorcze wykorzystanych skal pomiaru dla wybranych wskaźników zmiennych oraz stosowane w dalszych analizach miary zależności dla poszczególnych par wskaźników.

Tabela 7. Skale pomiaru zastosowane dla wybranych wskaźników zmiennych oraz odpowiednie miary korelacji dla par wskaźników

| Zmienne | | Branża | Wielkość przedsiębiorstwa | Natężenie rywalizacji |
|---------------------------------|-----------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| | Skala | Skala nominalna | Skala porządkowa | Skala porządkowa |
| Delokalizacja - liczba obszarów | Skala ilorazowa | Skala nominalna x Skala ilorazowa | Skala porządkowa x Skala ilorazowa | Skala porządkowa x Skala ilorazowa |
| Delokalizacja - wartość | Skala ilorazowa | Skala nominalna x Skala ilorazowa | Skala porządkowa x Skala ilorazowa | Skala porządkowa x Skala ilorazowa |
| Miara korelacji | | V-Cramera | r Spearmana | r Spearmana |

Zródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do zależności występujących pomiędzy zmiennymi wyrażonymi w skali nominalnej konieczne było przeprowadzenie testu niezależności chi-kwadrat. Zastosowano następujące hipotezy pomocnicze:

H_{0C} = nie ma statystycznie istotnej zależności pomiędzy branżą, w której działa przedsiębiorstwo a liczbą obszarów, w których przedsiębiorstwo wykorzystuje delokalizacje.

H_{1C} = jest statystycznie istotna zależność pomiędzy branżą, w której działa przedsiębiorstwo a liczbą obszarów, w których przedsiębiorstwo wykorzystuje delokalizacje.

H_{0D} = nie ma statystycznie istotnej zależności pomiędzy branżą, w której działa przedsiębiorstwo a udziałem wartości relokowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych przedsiębiorstwa.

H_{1D} = jest statystycznie istotna zależność pomiędzy branżą, w której działa przedsiębiorstwo a udziałem wartości relokowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych przedsiębiorstwa.

¹⁷⁰ W badaniu respondenci zostali poproszeni o określenie intensywności konkurencji, na jaką było narażone ich przedsiębiorstwo. W odpowiedziach wykorzystano pochodną skali Likerta z następującą skalą odpowiedzi: 1 – bardzo mała, 2 – mała, 3 – umiarkowana, 4 – duża, 5 – bardzo duża. Puryści metodologiczni traktują skalę Likerta i ich pochodne jako skale porządkowe. Niemniej jednak bywa, że wielopunktowe odpowiedzi są traktowane jako zmienne przedziałowe. Więcej zob. Wieczorkowska et al. [2004].

W Tabeli 8. przedstawiono wyniki testu niezależności chi-kwadrat dla obu uwzględnionych par wskaźników oraz miary zależności dla par, w których wystąpiła statystycznie istotna zależność pomiędzy wskaźnikami. Dla pierwszej pary wskaźników (branża i liczba obszarów, w których wykorzystano delokalizację) wartość prawdopodobieństwa testowego p jest mniejsza od 0,05, są więc podstawy do odrzucenia hipotezy pomocniczej H_{0C} . Można wskazać, iż w analizowanej populacji występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy branżą, w której operują przedsiębiorstwa a liczbą obszarów, w których wykorzystano delokalizację. Wartość współczynnika V Cramera wyniosła w tym wypadku 0,40, co oznacza, że siła zależności między omawianymi zmiennymi jest słaba.

Tabela 8. Tablica pomiaru zależności dla wybranych zmiennych [n=90]

| Statystyka: BRANŻA x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
|---|--------------------|-------|-------------|
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 14,20768 | df=6 | $p=0,02740$ |
| Chi ² NW | 16,45558 | df=6 | $p=0,01151$ |
| V Cramera | 0,3973199 | | |
| Statystyka: BRANŻA x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 49,91709 | df=37 | $p=0,07619$ |
| Chi ² NW | 67,01811 | df=37 | $p=0,00182$ |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Dla drugiej pary wskaźników (branża i udział wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych) wartość prawdopodobieństwa testowego p wynosi 0,08. A zatem nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pomocniczej H_{0D} . W analizowanej populacji nie występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy branżą, w której operują badane firmy a udziałem wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych.

W Tabeli 9. przedstawiono wyniki pomiaru zależności pomiędzy pozostałymi uwzględnionymi parami wskaźników. W pomiarze zastosowano współczynnik korelacji rang Spearmana z uwagi na jego niewrażliwość na wartości odstające [Devlin et al. 1975] oraz umożliwienie przedstawienia dowolnej monotoniczności zależności (także nieliniowej) [Lieberson 1964]. Analiza wykresów przedstawiających interakcje między wybranymi parami wskaźników pozwala zauważyć, że jeśli pomiędzy wskaźnikami występują zależności, nie są one liniowe¹⁷¹ (zob. Wykres 24.).

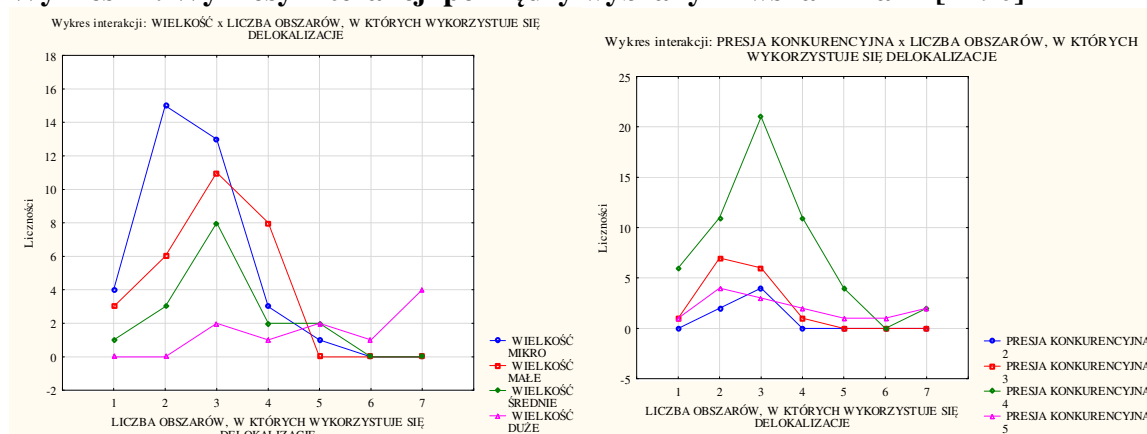
¹⁷¹ Wykresy przedstawiające zależność pomiędzy udziałem wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych a innymi wskaźnikami nie zostały zaprezentowane z uwagi na bardzo ograniczoną czytelność.

Tabela 9. Współczynnik korelacji rang Spearmana dla analizowanych par wskaźników [n=90]

| R rang Spearmana | t | p |
|---|----------|-----------|
| 1. Statystyka: WIELKOŚĆ x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | |
| 0,4348109 | t=4,5295 | p=0,00002 |
| 2. Statystyka: WIELKOŚĆ x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | |
| 0,2707367 | t=2,6383 | p=0,00985 |
| 3. Statystyka: PRESJA KONKURENCYJNA x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | |
| 0,2045723 | t=1,9605 | p=0,05310 |
| 4. Statystyka: PRESJA KONKURENCYJNA x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | |
| 0,1193917 | t=1,1281 | p=0,26236 |
| 5. Statystyka: LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | |
| 0,2455078 | t=2,3758 | p=0,01968 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Wykres 24. Wykresy interakcji pomiędzy wybranymi wskaźnikami [n=90] * **



* Wielkości 1, 2, 3, 4 odpowiadają odpowiednio mikro, małym, średnim i dużym przedsiębiorstwom.

** Presje konkurencyjne 1, 2, 3, 4, 5 odpowiadają odpowiednio bardzo małej, małej, umiarkowanej, dużej i bardzo dużej presji konkurencyjnej w branży.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Na pięć przeprowadzonych analiz w wypadku trzech par (statystyki 1, 2 i 5) wartość p nie przekracza poziomu 0,05, a zatem zidentyfikowane związki były istotne statystycznie. Siła zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a liczbą obszarów, w których wykorzystano delokalizację, wielkością przedsiębiorstwa a udziałem wartości delokalizowanych modułów łańcucha wartości w wartości dóbr i usług finalnych, a także liczbą obszarów, w których wykorzystano delokalizację a udziałem wartości delokalizowanych modułów łańcucha wartości w wartości dóbr i usług finalnych była odpowiednio dodatnio umiarkowana, dodatnio słaba i dodatnio słaba.

Odnosząc się bezpośrednio do hipotezy badawczej H2, należy zauważyć, że w analizowanej populacji:

- poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa, wyrażony liczbą obszarów, w których wykorzystano delokalizację, zależy w statystycznie istotny sposób od branży, w której działa przedsiębiorstwo, a siła tego związku jest słaba;
- poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa, wyrażony udziałem wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych, nie zależy w statystycznie istotny sposób od branży, w której działa przedsiębiorstwo;
- poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa, wyrażony liczbą obszarów, w których wykorzystano delokalizację, nie zależy w statystycznie istotny sposób od ekspozycji branży na konfrontację z konkurentami;
- poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa, wyrażony udziałem wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych nie zależy w statystycznie istotny sposób od ekspozycji branży na konfrontację z konkurentami.

W związku z tym, jeśli jako miarę poziomu wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości przyjmuje się liczbę obszarów, w których wykorzystuje się to rozwiązanie, nie ma podstaw do odrzucenia pierwszej części hipotezy H2 (*poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa zależy między innymi od branży, w której ono działa*), natomiast są podstawy do odrzucenia drugiej części hipotezy H2 (*poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa zależy między innymi od stopnia ekspozycji tej branży na konfrontację z konkurentami*). Dodatkowo należy zauważyć, że przyjmując związek logiczny koniunkcji pomiędzy wspomnianymi częściami hipotezy H2, są podstawy do jej odrzucenia w całości. Z kolei, jeśli jako miarę poziomu wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości przyjmuje się udział wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych, są podstawy do odrzucenia hipotezy H2 w całości.

Ponadto zauważono, że w analizowanej populacji poziom wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa, wyrażony liczbą obszarów, w których wykorzystano delokalizację, dodatnio zależy od wielkości przedsiębiorstwa, a siła tego związku jest umiarkowana, natomiast zmienna ta wyrażona udziałem wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych jest dodatnio zależna od wielkości przedsiębiorstwa, a siła tego związku jest słaba. Dodatkowo oba zastosowane wskaźniki zmiennej poziom wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa, są ze sobą słabo dodatnio związane.

Poziom wykorzystania delokalizacji (wyrażony udziałem wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych) dla przedsiębiorstw operujących w branżach o zbliżonym, wysokim poziomie potencjału globalizacyjnego nie jest statystycznie istotnie związany z rodzajem branży (w analizowanym wypadku połączonym z intensywnością

wykorzystania określonego czynnika produkcji – kapitałochłonnością, pracochłonnością) oraz ekspozycją tej branży na konfrontację z rywalami. Z uwagi na relatywnie mało liczną próbę należy jednak podkreślić, że w populacji generalnej może występować słaby związek w tym zakresie. Dodatkowo wymaga podkreślenia, że w branżach o wysokim poziomie potencjału globalizacyjnego występują duże możliwości do delokalizacji modułów i relatywnie wysoka rywalizacja. Stąd też statystycznie istotne związki pomiędzy branżą, w której operują przedsiębiorstwa i/lub panującą w niej presją konkurencyjną a wyrażanym w omawiany sposób poziomem delokalizacji, mogą występować dla prób przedsiębiorstw operujących w branżach o zróżnicowanym lub niższym poziomie potencjału globalizacyjnego. Podobnie sytuacja wygląda w wypadku zastosowania drugiego, wykorzystanego w analizie wskaźnika omawianej zmiennej. Warto podkreślić, że również statystycznie istotny związek pomiędzy poziomem wykorzystania delokalizacji a wielkością przedsiębiorstwa. W nawiązaniu do analizy przeprowadzonej w podrozdziale 5.1. należy podkreślić, że w badanej populacji zidentyfikowano związki zarówno pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a wykorzystaniem delokalizacji w ramach własnych struktur własnościowych, jak również pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a poziomem delokalizacji. Wynik ten sugeruje zasadność przeprowadzania badań dotyczących omawianego zagadnienia z perspektywy podmiotów określonych rozmiarów przynajmniej w zakresie branż o podobnym poziomie potencjału globalizacyjnego, podczas gdy w literaturze przedmiotu dominuje raczej zastosowanie perspektywy branżowej¹⁷².

Podczas wywiadu respondenci zostali dodatkowo poproszeni o wyrażenie swoich opinii na temat aktualnego poziomu wykorzystania delokalizacji w ich przedsiębiorstwach. Zadane pytania dotyczyły między innymi jego optymalności z perspektywy konkurencyjności przedsiębiorstwa, umożliwienia pełnego wykorzystania pojawiających się szans i unikania zagrożeń, powszechności wykorzystania podobnego poziomu delokalizacji wśród konkurentów, łatwości imitacji uzyskanych w ten sposób efektów oraz łatwości uzyskania ich przy zastosowaniu innych rozwiązań. Ponadto respondenci określali czy kluczowi konkurenci reprezentowanych przez nich firm korzystają z delokalizacji. Udzielając odpowiedzi, posługiwano się zamkniętymi odpowiedziami ujętymi w 5. stopniowej skali porządkowej, gdzie odpowiedzi 1, 2, 3, 4, 5 oznaczały odpowiednio: „Zdecydowanie nie”, „Raczej nie”, „Trudno powiedzieć”, „Raczej tak”, „Zdecydowanie tak”. Tabele 10. i 11.

¹⁷² Zobacz, np. Appelbaum R.P., Gereffi G. [1994]; Ramaswamy K.V., Gereffi G. [1998]; Shelton R.K., Wachter K. [2005]; Dana L.P., Hamilton R.T., Pauwels B. [2007]; Sturgeon T., Van Biesebroeck J., Gereffi G. [2007]; Sturgeon T., Van Biesebroeck J., Gereffi G. [2008]; Evgeniev E., Gereffi G. [2008]; Mangieri T. [2008]; Sturgeon T.J., Memodovic O., Van Biesebroeck J., Gereffi G. [2009]; Gereffi G. [2010]; Gereffi G., Guler E. [2010]; Crestanello P., Tattara G. [2011]; Frederick S., Gereffi G. [2011]; Lyberaki A. [2011].

przedstawiają procentowe udziały odpowiedzi dla zadawanych pytań z uwzględnieniem kryteriów podziału populacji oraz dla ogółu analizowanych przedsiębiorstw.

Tabela 10. Procentowy udział odpowiedzi dla wybranych pytań [n=90]

| CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE JEST OPTIMALNY Z PUNKTU WIDZENIA KONKURENCYJNOŚCI? | | | | | | |
|--|---------------|---------------------|---------------|----------------------|---------------|---------------------|
| | | ZDECYDOWANIE NIE | RACZEJ NIE | TRUDNO POWIEDZIEĆ | RACZEJ TAK | ZDECYDOWANIE TAK |
| KRYTERIUM: BRANŻA | MOTORYZACYJNA | 0,00% | 19,05% | 23,81% | 52,38% | 4,76% |
| | ODZIEŻOWA | 0,00% | 6,25% | 14,58% | 75,00% | 4,14% |
| KRYTERIUM: WIELKOŚĆ | MIKRO | 0,00% | 8,33% | 13,89% | 77,78% | 0,00% |
| | MAŁE | 0,00% | 3,57% | 28,57% | 60,71% | 7,14% |
| | ŚREDNIE | 0,00% | 18,75% | 18,75% | 59,00% | 12,50% |
| | DUŻE | 0,00% | 40,00% | 10,00% | 50,00% | 0,00% |
| OGÓLEM: | | 0,00% | 12,22% | 18,89% | 64,44% | 4,44% |
| CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE W PEŁNI POZWALA NA WYKORZYSTANIE POJAWIAJĄCYCH SIĘ SZANS I UNIKANIE ZAGROZEŃ? | | | | | | |
| | | ZDECYDOWANIE NIE | RACZEJ NIE | TRUDNO POWIEDZIEĆ | RACZEJ TAK | ZDECYDOWANIE TAK |
| KRYTERIUM: BRANŻA | MOTORYZACYJNA | 0,00% | 30,95% | 26,19% | 42,86% | 0,00% |
| | ODZIEŻOWA | 0,00% | 6,25% | 14,58% | 72,92% | 6,25% |
| KRYTERIUM: WIELKOŚĆ | MIKRO | 0,00% | 8,33% | 33,33% | 58,33% | 0,00% |
| | MAŁE | 0,00% | 3,57% | 14,29% | 75,00% | 7,14% |
| | ŚREDNIE | 0,00% | 50,00% | 12,50% | 37,50% | 0,00% |
| | DUŻE | 0,00% | 40,00% | 0,00% | 50,00% | 10,00% |
| OGÓLEM: | | 0,00% | 17,78% | 20,00% | 58,89% | 3,33% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Większość reprezentantów analizowanych przedsiębiorstw uważa, że ich aktualny poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości jest optymalny z punktu widzenia konkurencyjności (64% ogółu). Przy uwzględnieniu podziału populacji na branże można zauważyć, że wśród respondentów z sektora odzieżowego dominacja odpowiedzi twierdzących jest silniejsza (79%) niż wśród respondentów z sektora motoryzacyjnego (57%). Tym ostatnim częściej było trudno odpowiedzieć na pytanie (24%) lub uważali oni, iż aktualny poziom delokalizacji nie jest optymalny z punktu widzenia konkurencyjności firmy (19%). Przyjmując wielkość przedsiębiorstwa jako kryterium podziału populacji, należy zauważyć, iż udział odpowiedzi wskazujących, że aktualny poziom delokalizacji jest w firmie optymalny, był najwyższy dla mikro przedsiębiorstw (78%), średnich przedsiębiorstw (72%) oraz małych przedsiębiorstw (68%). Największe problemy z udzieleniem odpowiedzi mieli reprezentanci podmiotów małych (29%) oraz średnich (19%). Z kolei opinie o wykorzystaniu delokalizacji na nieoptymalnym z punktu widzenia konkurencyjności firmy poziomie były najpowszechniejsze wśród przedsiębiorstw dużych (40%) oraz średnich (19%).

W odpowiedzi na pytanie, czy aktualny poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości w pełni pozwala na wykorzystanie pojawiających się szans i unikanie zagrożeń 62% ogółu analizowanej populacji odpowiedziało twierdząco, 20% miało trudności z udzieleniem

odpowiedzi, a 18% zaprzeczyło. Przyjmując podział populacji na branże, w odpowiedziach ponownie widoczna była dominacja odpowiedzi twierdzących w branży odzieżowej (79%). W branży motoryzacyjnej aż 31% respondentów uważało, że aktualny poziom delokalizacji nie pozwala w pełni na wykorzystywanie szans i unikanie zagrożeń, a 26% miało trudności z udzieleniem odpowiedzi.

Na tym etapie analizy, może nasuwać się pytanie czy poziom wykorzystania delokalizacji w przedsiębiorstwie jest związany z jego deklarowaną optymalnością oraz możliwościami pełnego wykorzystania szans i unikania zagrożeń. Na podstawie przeprowadzonej analizy korelacji należy stwierdzić, że nie występuje statystycznie istotny związek pomiędzy poziomem wykorzystania delokalizacji¹⁷³ a deklarowaną optymalnością tego poziomu z perspektywy konkurencyjności firmy lub możliwościami pełnego wykorzystania szans i unikania zagrożeń¹⁷⁴. Jeśli chodzi o związki pomiędzy branżą oraz wielkością przedsiębiorstwa a deklarowaną optymalnością poziomu delokalizacji z perspektywy konkurencyjności firmy lub umożliwienia pełnego wykorzystania szans i unikania zagrożeń, istotny statystycznie związek wystąpił tylko pomiędzy branżą a możliwościami pełnego wykorzystania szans i unikania zagrożeń (miał on umiarkowaną siłę wpływu)¹⁷⁵. Z analizy danych wynika, iż w wypadku przedsiębiorstw z branży odzieżowej aktualny poziom delokalizacji częściej w pełni pozwala na wykorzystanie pojawiających się szans i unikanie zagrożeń. Z kolei przedsiębiorstwa z sektora motoryzacyjnego rzadziej osiągają podobne efekty.

Respondenci zostali również poproszeni o wskazanie czy ich zdaniem delokalizacje są wykorzystywane przez kluczowych konkurentów firmy. W populacji ogólnej twierdząco odpowiedziało 68% analizowanych przedsiębiorstw, a 29% miało trudności z udzieleniem odpowiedzi. Z perspektywy branżowej udzielone w tym zakresie odpowiedzi były do siebie silniej zbliżone niż we wcześniejszych pytaniach. 71% respondentów z branży odzieżowej i 64% z branży motoryzacyjnej uważało, że kluczowi konkurenci firmy wykorzystują delokalizacje. Odpowiedzi na omawiane pytanie nie było w stanie udzielić 27% reprezentantów branży odzieżowej i 31% respondentów z branży motoryzacyjnej. Uwzględniając wielkość przedsiębiorstwa jako kryterium podziału populacji, należy zauważyć, że we wszystkich uwzględnionych kategoriach respondenci głównie odpowiadali twierdząco lub mieli trudności z udzieleniem odpowiedzi. Poziom uzyskanych odpowiedzi twierdzących był szczególnie wysoki dla największych i najmniejszych podmiotów

¹⁷³ Analizę przeprowadzono zarówno dla sumy obszarów, w których wykorzystano delokalizacje, jak i dla udziału wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych.

¹⁷⁴ Obliczono współczynnik korelacji rang Spearmana. Dla wszystkich czterech analizowanych par wartość prawdopodobieństwa testowego p osiągnęła poziom wyższy niż 0,05. Wyniki przedstawiono w Załączniku 2.

¹⁷⁵ W zależności od par zmiennych przeprowadzono test niezależności chi-kwadrat i jeśli było to uzasadnione obliczono współczynnik korelacji V-Cramera lub obliczono współczynnik korelacji rang Spearmana. Dla pozostałych analizowanych par p osiągnęło wartość większą niż 0,05. Wyniki przedstawiono w Załączniku 2.

(odpowiednio 80% i 72%). Spore trudności z udzieleniem odpowiedzi na to pytanie miały przedsiębiorstwa średnie, mikro i małe (odpowiednio 50%, 28% i 21% respondentów w każdej z kategorii wskazało odpowiedź „Trudno powiedzieć”). Respondenci, którzy uważali, że kluczowi konkurenci firmy raczej nie wykorzystują delokalizacji, reprezentowali małe podmioty (stanowili oni 11% tej kategorii).

Tabela 11. Procentowy udział odpowiedzi dla wybranych pytań [n=90]

| CZY DELOKALIZACJE SĄ WYKORZYSTYWANE PRZEZ KLUCZOWYCH KONKURENTÓW? | | | | | | |
|---|---------------|---------------------|---------------|----------------------|---------------|---------------------|
| | | ZDECYDOWANIE NIE | RACZEJ NIE | TRUDNO POWIEDZIEĆ | RACZEJ TAK | ZDECYDOWANIE TAK |
| KRYTERIUM: BRANŻA | MOTORYZACYJNA | 0,00% | 4,76% | 30,95% | 54,76% | 9,52% |
| | ODZIEŻOWA | 0,00% | 2,08% | 27,08% | 66,67% | 4,14% |
| KRYTERIUM: WIELKOŚĆ | MIKRO | 0,00% | 0,00% | 27,78% | 66,67% | 5,56% |
| | MAŁE | 0,00% | 10,71% | 21,43% | 67,86% | 0,00% |
| | ŚREDNIE | 0,00% | 0,00% | 50,00% | 50,00% | 0,00% |
| | DUŻE | 0,00% | 0,00% | 30,00% | 40,00% | 40,00% |
| OGÓŁEM: | | 0,00% | 3,33% | 28,89% | 61,11% | 6,67% |
| CZY PODOBNY POZIOM DELOKALIZACJI DO AKTUALNEGO POZIOMU W FIRMIE JEST POWSZECHNY WŚRÓD KONKURENTÓW? | | | | | | |
| | | ZDECYDOWANIE NIE | RACZEJ NIE | TRUDNO POWIEDZIEĆ | RACZEJ TAK | ZDECYDOWANIE TAK |
| KRYTERIUM: BRANŻA | MOTORYZACYJNA | 0,00% | 9,52% | 33,33% | 54,76% | 2,38% |
| | ODZIEŻOWA | 0,00% | 6,25% | 29,17% | 58,33% | 6,25% |
| KRYTERIUM: WIELKOŚĆ | MIKRO | 0,00% | 0,00% | 27,78% | 63,89% | 8,33% |
| | MAŁE | 0,00% | 3,57% | 35,71% | 60,71% | 0,00% |
| | ŚREDNIE | 0,00% | 12,50% | 43,75% | 42,75% | 0,00% |
| | DUŻE | 0,00% | 40,00% | 10,00% | 40,00% | 10,00% |
| OGÓŁEM: | | 0,00% | 7,78% | 31,11% | 56,67% | 4,44% |
| CZY EFEKTY UZYSKIWANE W FIRMIE DZIĘKI DELOKALIZACJOM SĄ ŁATWE DO IMITACJI? | | | | | | |
| | | ZDECYDOWANIE NIE | RACZEJ NIE | TRUDNO POWIEDZIEĆ | RACZEJ TAK | ZDECYDOWANIE TAK |
| KRYTERIUM: BRANŻA | MOTORYZACYJNA | 0,00% | 11,90% | 28,57% | 57,14% | 2,28% |
| | ODZIEŻOWA | 0,00% | 6,25% | 39,58% | 50,00% | 4,17% |
| KRYTERIUM: WIELKOŚĆ | MIKRO | 0,00% | 0,00% | 36,11% | 55,56% | 8,33% |
| | MAŁE | 0,00% | 0,00% | 35,71% | 64,29% | 0,00% |
| | ŚREDNIE | 0,00% | 25,00% | 31,25% | 43,75% | 0,00% |
| | DUŻE | 0,00% | 40,00% | 30,00% | 30,00% | 0,00% |
| OGÓŁEM: | | 0,00% | 8,89% | 34,44% | 53,33% | 3,33% |
| CZY EFEKTY UZYSKIWANE W FIRMIE DZIĘKI DELOKALIZACJOM ŁATWO OSIĄGNĄĆ DZIĘKI INNYM ROZWIĄZANIOM? | | | | | | |
| | | ZDECYDOWANIE NIE | RACZEJ NIE | TRUDNO POWIEDZIEĆ | RACZEJ TAK | ZDECYDOWANIE TAK |
| KRYTERIUM: BRANŻA | MOTORYZACYJNA | 2,38% | 19,05% | 42,86% | 35,71% | 0,00% |
| | ODZIEŻOWA | 0,00% | 10,42% | 31,25% | 56,25% | 2,08% |
| KRYTERIUM: WIELKOŚĆ | MIKRO | 2,78% | 5,56% | 36,11% | 52,78% | 2,78% |
| | MAŁE | 0,00% | 7,14% | 46,43% | 46,43% | 0,00% |
| | ŚREDNIE | 0,00% | 25,00% | 37,50% | 37,50% | 0,00% |
| | DUŻE | 0,00% | 50,00% | 10,00% | 40,00% | 0,00% |
| OGÓŁEM: | | 1,11% | 14,44% | 36,67% | 46,67% | 1,11% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Respondenci mieli pewne problemy z udzieleniem odpowiedzi na pytanie czy konkurenci przedsiębiorstwa wykorzystują podobny poziom delokalizacji do

stosowanego w analizowanych przedsiębiorstwach. Udział odpowiedzi „Trudno powiedzieć” wzrósł we wszystkich branżach pod uwagę kategoriach przedsiębiorstw za wyjątkiem najmniejszych podmiotów (w tym wypadku udział utrzymał się na tym samym poziomie). Jednocześnie jest to grupa, która najczęściej w analizowanej populacji odpowiadała twierdząco na omawiane pytanie (odpowiedzi twierdzące dla tej kategorii firm stanowiły 72%).

Omówione powyżej odpowiedzi przedstawiające opinie respondentów dotyczące zjawiska delokalizacji wśród konkurentów z jednej strony sugerują, że zgodnie z literaturą przedmiotu delokalizacja jest powszechna wśród przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej i odzieżowej. Z drugiej strony wskazują, że znacząca liczba respondentów miała pewne trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi. Biorąc pod uwagę fakt, że zdecydowana większość badanej populacji nigdy nie analizowała swojej działalności z perspektywy łańcucha wartości, zrozumiałe wydaje się poświęcenie niewielkiej uwagi zachowaniu konkurentów w zakresie delokalizacji.

W dalszej części badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie czy efekty uzyskiwane w firmie dzięki delokalizacjom są łatwe do imitacji oraz czy efekty osiągnęte w firmie dzięki relokacjom można łatwo osiągnąć poprzez inne rozwiązania. W obu wypadkach respondenci mieli większe trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi, niż miało to miejsce wcześniej. Było to szczególnie widoczne dla ostatniego pytania, dla którego aż 37% ogółu populacji odpowiedziało: „Trudno powiedzieć”. Podmioty, których reprezentanci uważali, że efekty uzyskiwane dzięki delokalizacjom nie są łatwe do imitacji, pochodziły zarówno z branży motoryzacyjnej, jak i odzieżowej (odpowiednio 12% i 6% z obu kategorii) i były to duże oraz średnie przedsiębiorstwa (odpowiednio 40% i 25% z tych kategorii wielkości). Ponadto 16% respondentów badanej populacji wskazało, że efekty uzyskiwane dzięki relokacjom nie jest łatwo osiągnąć poprzez inne rozwiązania. Takiej odpowiedzi udzieliły zarówno przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej, jak i odzieżowej (odpowiednio 22% i 10% dla obu kategorii). Z perspektywy wielkości przedsiębiorstw odpowiedzi przeczące stanowiły znaczący udział dla kategorii średnich i dużych podmiotów. Na uwagę zasługuje szczególnie fakt, że odpowiedzi twierdzących na omawiane pytanie udzieliło tylko 36% populacji branży motoryzacyjnej i aż 58% populacji z sektora odzieżowego.

W odniesieniu do dwóch ostatnich pytań postanowiono sprawdzić występowanie zależności pomiędzy poziomem relokacji, branżą oraz wielkością firm a łatwością imitacji uzyskiwanych dzięki relokacjom efektów oraz łatwością zastąpienia tych efektów innymi

rozwiązaniami. Statystycznie istotne związki pomiędzy parami wskaźników wystąpiły pomiędzy¹⁷⁶:

- liczbą obszarów, w których wykorzystywano delokalizacje a łatwością imitacji efektów z nich uzyskiwanych – słaby ujemny związek (im większa jest liczba obszarów, w których wykorzystywane są delokalizacje, tym trudniejsze w imitacji są efekty z nich uzyskiwane);
- wielkością przedsiębiorstwa a łatwością imitacji efektów uzyskiwanych dzięki delokalizacji – słaby ujemny związek (im większe jest przedsiębiorstwo, tym trudniej jest imitować efekty uzyskiwane z delokalizacji);
- wielkością przedsiębiorstwa a łatwością osiągnięcia efektów uzyskiwanych dzięki delokalizacji poprzez inne rozwiązania – słaby ujemny związek (im większe jest przedsiębiorstwo, tym trudniej jest osiągnąć efekty uzyskiwane z delokalizacji poprzez inne rozwiązania).

5.3. Obszary wykorzystania delokalizacji

Jak wykazano w podrozdziale 5.2., występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy branżą, w której działa przedsiębiorstwo a liczbą obszarów, w których wykorzystuje się delokalizacje, a siła tej zależności jest słaba. Dodatkowo występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a liczbą obszarów, w których wykorzystuje się delokalizacje, a siła tej zależności jest dodatnio umiarkowana. W Tabeli 12. przedstawiono wyniki dotyczące średniej i mediany liczby obszarów, w których korzysta się z delokalizacji, dla zastosowanych kryteriów podziału analizowanej populacji. Średnia liczba obszarów, w których korzysta się z delokalizacji, jest większa dla przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej. W zgodzie z wynikami przeprowadzonej analizy korelacji, wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa następuje wzrost liczby obszarów, w których korzysta się z delokalizacji.

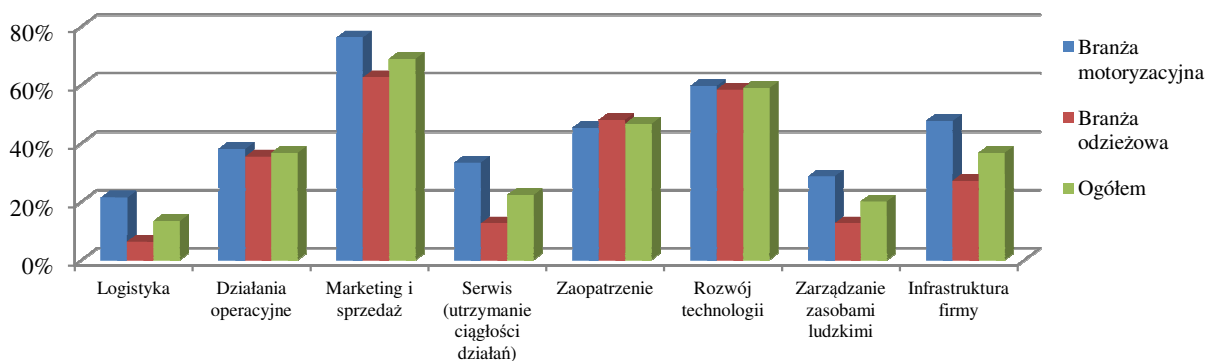
Tabela 12. Średnia oraz mediana liczby obszarów, w których korzysta się z delokalizacji [n=90]

| | | ŚREDNIA | MEDIANA |
|---------------------|---------------|---------|---------|
| KRYTERIUM: BRANŻA | MOTORYZACYJNA | 3,5 | 3 |
| | ODZIEŻOWA | 2,6 | 2 |
| KRYTERIUM: WIELKOŚĆ | MIKRO | 2,5 | 2 |
| | MAŁE | 2,9 | 3 |
| | ŚREDNIE | 3,1 | 3 |
| | DUŻE | 5,4 | 5 |
| OGÓŁEM: | | 3 | 3 |

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

¹⁷⁶ Wyniki przedstawiono w Załączniku 2.

Wykres 25. Obszary wykorzystania delokalizacji – branża [n=90]*

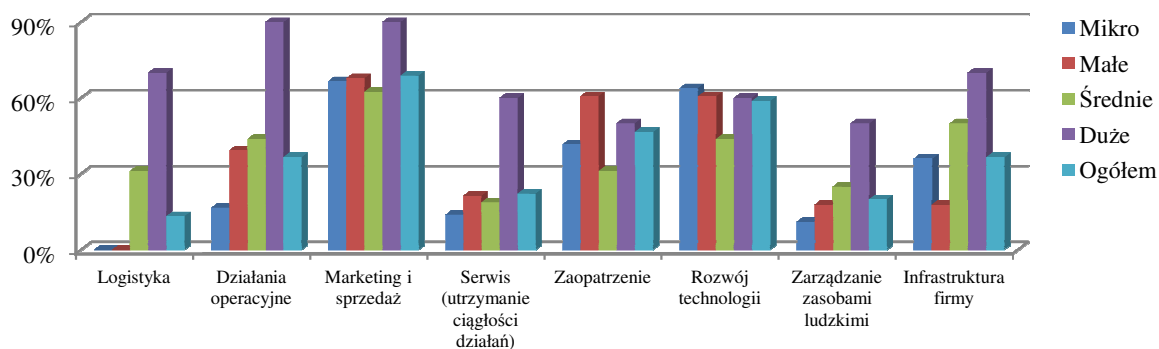


* Możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Wykresy 25. i 26. przedstawiają procentowy udział przedsiębiorstw wykorzystujących delokalizację w analizowanych obszarach z uwzględnieniem kryteriów podziału populacji oraz dla ogółu badanych przedsiębiorstw. W analizowanej populacji firmy najczęściej korzystały z delokalizacji w zakresie marketingu i sprzedaży, rozwoju technologii oraz zaopatrzenia (odpowiednio 69%, 59% i 47% ogółu). Przedsiębiorstwa operujące w branży motoryzacyjnej częściej od firm z sektora odzieżowego korzystają z delokalizacji w zakresie logistyki, marketingu i sprzedaży, serwisu (utrzymania ciągłości działań), zarządzania zasobami ludzkimi oraz infrastruktury firmy. W pozostałych obszarach powszechność wykorzystania delokalizacji jest na zbliżonym poziomie w obu branżach.

Wykres 26. Obszary wykorzystania delokalizacji – wielkość przedsiębiorstwa [n=90]*



* Możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Przyjmując wielkość przedsiębiorstwa jako kryterium podziału analizowanej populacji należy zauważyć, że w porównaniu z wynikami analizy przeprowadzonej dla branży wzrasta zróżnicowanie w zakresie poszczególnych kategorii. Przedsiębiorstwa duże częściej od innych podmiotów korzystają z delokalizacji w zakresie logistyki, działań operacyjnych, marketingu i sprzedaży, serwisu (ciągłości utrzymania ruchu), zarządzania zasobami ludzkimi oraz infrastruktury firmy. Przedsiębiorstwa mikro najpowszechniej korzystają z delokalizacji w zakresie marketingu i sprzedaży, rozwoju technologii oraz

zaopatrzenia (odpowiednio 67%, 64% i 42%). Podmioty małe częściej od innych przedsiębiorstw wykorzystują delokalizację w ramach funkcji zaopatrzenia (68%), a dodatkowo rozwiązanie to jest przez nie relatywnie powszechnie stosowane w obrębie marketingu i sprzedaży (68%) oraz rozwoju technologii (61%). Z kolei firmy średniej wielkości najczęściej wykorzystują relokację w obszarze marketingu i sprzedaży (62,5%), działań operacyjnych oraz rozwoju technologii (po 43% dla obu obszarów).

W odniesieniu do koncepcji łańcucha wartości Portera [1985] należy podkreślić, że w analizowanej populacji delokalizacja była relatywnie powszechnie wykorzystywana zarówno w ramach funkcji podstawowych (np. marketing i sprzedaż, działania operacyjne), jak i w zakresie funkcji pomocniczych (np. rozwój technologii, zaopatrzenie, infrastruktura firmy). Niemniej jednak częstotliwość wykorzystania delokalizacji zarówno dla całej analizowanej populacji, jak i dla poszczególnych branż jest wyższa dla funkcji pomocniczych. Przyjmując wielkość firmy jako kryterium podziału populacji należy wskazać, że mikro i małe podmioty częściej wykorzystują relokacje w zakresie funkcji pomocniczych, a przedsiębiorstwa średniej wielkości i duże z większą częstotliwością stosują to rozwiązanie dla funkcji podstawowych.

Badania analizujące obszary wykorzystania delokalizacji, które uwzględniałyby perspektywę łańcucha wartości wśród polskich przedsiębiorstw nie są dostępne. Nieco więcej uwagi badacze poświęcają obszarom wykorzystania outsourcingu wśród polskich podmiotów. Z uwagi na szerokie wykorzystanie wśród analizowanej populacji form delokalizacji związanych z outsourcingiem (*outsourcing* oraz *offshore outsourcing*), wyniki przeprowadzonych badań empirycznych zostaną porównane do rezultatów wybranych badań dostępnych w źródłach wtórnych.

W badaniu przeprowadzonym przez Ernst & Young oraz Harvard Business Review Polska na 133 polskich podmiotach¹⁷⁷ wyniki dotyczące obszarów wykorzystania outsourcingu zostały porównane do wyników badań przeprowadzonych wśród firm zagranicznych. W badaniu nie rozróżniano podmiotów z uwagi na branżę, w której funkcjonują lub ich wielkość rozumianą jako liczbę pracowników. W zakresie obszarów wykorzystania outsourcingu zauważono, że przedsiębiorstwa z Europy Zachodniej częściej stosują omawiane rozwiązanie niż podmioty polskie. Wyniki omawianych badań można porównać z przeprowadzonymi własnymi badaniami empirycznymi tylko w zakresie 4. obszarów¹⁷⁸. Zestawienie to zostało przedstawione w Tabeli 13.

¹⁷⁷ Badania były przeprowadzone w październiku 2009 roku.

¹⁷⁸ W wypadku pozostałych obszarów w badaniach nie można ustalić jednoznacznie rozumianych wspólnych kategorii.

Tabela 13. Zestawienie wybranych wyników własnych i innych badań empirycznych

| | Logistyka | Działania operacyjne | Marketing i sprzedaż | Zarządzanie zasobami ludzkimi |
|--------------------|-----------|----------------------|----------------------|-------------------------------|
| Ogółem* | 13% | 37% | 69% | 20% |
| Polska** | 34% | 10% | 8% | 28% |
| Europa Zachodnia** | 73% | 46% | 29% | 59% |

* Wyniki własnych badań empirycznych. Wielkość próby n=90. Możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

** Wyniki na podstawie Jurczak [2011].

Nie można wskazać jednoznacznego podobieństwa wyników własnych badań w ramach wszystkich uwzględnionych w porównaniu obszarów do wyników uzyskanych w Polsce lub Europie Zachodniej. W zakresie działań operacyjnych wyniki własnych badań empirycznych są bardziej zbliżone do wyników badań z Europy Zachodniej, natomiast w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi do wyników badań z Polski. Z kolei częstotliwość wykorzystania delokalizacji w ramach funkcji logistyki jest znacząco niższa nawet w porównaniu do wyników badań z Polski¹⁷⁹, natomiast w ramach marketingu i sprzedaży jest dużo wyższa od wyników badań z Europy Zachodniej. Wyniki te mogą sugerować, że w niektórych branżach sposób działania polskich przedsiębiorstw w określonych obszarach jest silniej zbliżony do praktyk podmiotów zagranicznych. Ponadto różnice w otrzymanych wynikach silnie uwidaczniają konieczność uwzględniania w badaniach dotyczących delokalizacji modułów łańcucha wartości i jej form, kryterium branży i/lub wielkości uwzględnianych podmiotów.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych można również porównać do wyników otrzymanych w badaniach obejmujących 450 mikro i małych przedsiębiorstw z Polski, które przeprowadzono w listopadzie 2011 roku [Tomczykowska 2012]. Zgodnie z wynikami wspomnianych badań, 85% mikro i małych podmiotów nie korzysta z usług zewnętrznych przedsiębiorstw w zakresie marketingu i sprzedaży, finansów, obsługi klienta i innych kluczowych obszarach działań [<http://www.marketing-news.pl/message.php?art=32803>]. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych dla mikro i małych przedsiębiorstw pochodzących z branży motoryzacyjnej i odzieżowej stoją w sprzeczności z przytaczanymi wynikami. Omawiane podmioty szczególnie często korzystają z *outsourcingu* i/lub *offshore outsourcingu* w zakresie marketingu i sprzedaży oraz rozwoju technologii (odpowiednio ponad 65% oraz ponad 60% analizowanych podmiotów wykorzystywało delokalizację w uwzględnionych obszarach).

5.4. Motywy i korzyści oraz zagrożenia i problemy związane z delokalizacją

W trakcie wywiadów respondenci zostali poproszeni o wskazanie motywów, którymi kierowali się, podejmując decyzje o delokalizacji, a następnie wskazanie faktycznych

¹⁷⁹ Poziom wykorzystania delokalizacji wśród analizowanych przedsiębiorstw w zakresie logistyki jest zbliżony do poziomu wykazanego dla badań w Europie Zachodniej tylko w ramach kategorii duże przedsiębiorstwa (wynosi 70%) (por. Wykres 26. i Tabelę 23.).

korzyści, które wystąpiły dzięki wykorzystaniu tego rozwiązania. Respondenci posługiwali się listą 19 czynników, a ponadto mogli wskazać dodatkowe aspekty nieuwzględnione w liście. W Tabeli 14. przedstawiono wyniki dotyczące średniej i mediany liczby motywów, którymi kierowano się, podejmując decyzje o delokalizacji oraz liczby korzyści, które faktycznie wystąpiły dzięki wykorzystaniu relokacji.

Tabela 14. Średnia i mediana liczby motywów delokalizacji i ich korzyści [n=90]

| | | MOTYWY | | KORZYŚCI | |
|---------------------|---------------|---------|---------|----------|---------|
| | | ŚREDNIA | MEDIANA | ŚREDNIA | MEDIANA |
| KRYTERIUM: BRANŻA | MOTORYZACYJNA | 5,5 | 4 | 3,8 | 3 |
| | ODZIEŻOWA | 4,5 | 4 | 3,1 | 3 |
| KRYTERIUM: WIELKOŚĆ | MIKRO | 4,1 | 4 | 2,4 | 2 |
| | MAŁE | 4,5 | 4 | 2,9 | 3 |
| | ŚREDNIE | 4,6 | 4 | 3,1 | 3 |
| | DUŻE | 9,9 | 10 | 9,1 | 12 |
| OGÓŁEM: | | 5,0 | 4 | 3,4 | 3 |

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Średnia liczba korzyści osiągniętych z delokalizacji jest dla wszystkich uwzględnionych kategorii niższa od średniej liczby motywów, którymi kierowano się, podejmując decyzje o zastosowaniu tego rozwiązania. A zatem respondenci podejmując decyzje o relokacjach, spodziewali się osiągnąć większą liczbę korzyści niż faktycznie spowodowały delokalizacje. Ponadto przedsiębiorstwa operujące w branży motoryzacyjnej podejmując decyzje o delokalizacji, średnio kierowały się większą liczbą motywów od przedsiębiorstw z sektora odzieżowego i jednocześnie średnio osiągały większą liczbę korzyści z zastosowania tego rozwiązania. Dodatkowo można zauważyć, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa następował wzrost średniej liczby motywów oraz wzrost średniej liczby osiąganych korzyści. Z przeprowadzonych analiz korelacji wynika, że o ile związki pomiędzy branżą a liczbą motywów oraz branżą a liczbą efektów nie są statystycznie istotne, o tyle zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a liczbą motywów oraz wielkością przedsiębiorstwa a liczbą efektów są statystycznie istotne i mają słabą, dodatnią siłę¹⁸⁰. Ponadto stwierdzono występowanie istotnej statystycznie, słabej, dodatniej zależności pomiędzy poziomem delokalizacji¹⁸¹ a liczbą motywów oraz poziomem delokalizacji a liczbą efektów. Można zatem wskazać, że w analizowanej populacji wyższy poziom wykorzystania relokacji umożliwia osiągnięcie większej liczby wynikających z nich korzyści, przy czym korzyści te obejmują mniejszą liczbę obszarów, niż decydenci pierwotnie zakładali.

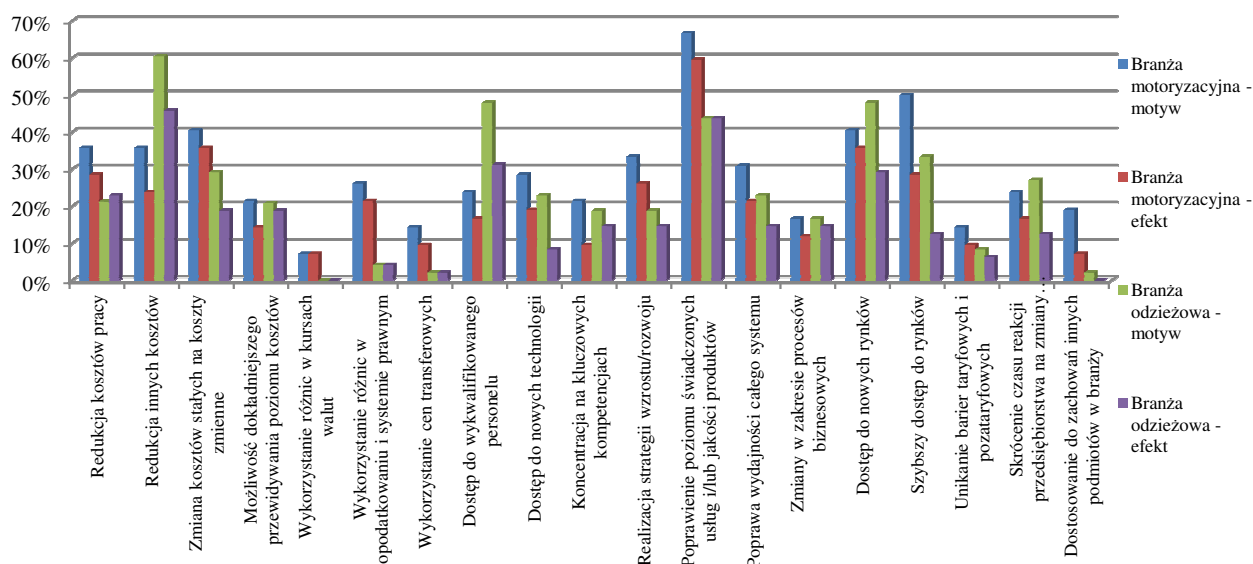
Wykresy 27. i 28. przedstawiają motywy, którymi kierowali się decydenci, podejmując decyzje dotyczące wykorzystania delokalizacji oraz faktyczne efekty, które

¹⁸⁰ Wyniki przeprowadzonych analiz przedstawiono w Załączniku 2.

¹⁸¹ Wyrażonym zarówno jako liczba obszarów, w których wykorzystano delokalizacje, jak i jako udział wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych.

wywołało zastosowanie tego rozwiązania z uwzględnieniem podziału na branże oraz wielkość przedsiębiorstwa. W wypadku branży motoryzacyjnej decydenci poprzez relokację najczęściej chcieli poprawić poziom świadczonych usług i/lub jakość produktów (67%), zdobyć szybszy dostęp do rynków (50%), zmienić koszty stałe na koszty zmienne (40%) oraz zdobyć dostęp do nowych rynków (41%). Były to jednocześnie najczęściej występujące w tym sektorze korzyści wynikające z zastosowania delokalizacji (udział wskazań dla wymienionych obszarów dla przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej wynosił odpowiednio 60%, 29%, 36%, 36%). Korzyści, które dla branży motoryzacyjnej z największą częstotliwością faktycznie nie wystąpiły, pomimo związanych z nimi oczekiwań decydentów, obejmowały: redukcję kosztów innych od kosztów pracy, umożliwienie koncentracji na kluczowych kompetencjach, umożliwienie szybszego dostępu do rynków, dostosowanie do innych podmiotów z branży. W odniesieniu do przedstawionego w podrozdziale 3.2.2.3. podziału motywów delokalizacji łańcucha wartości przedsiębiorstwa na cztery grupy, można powiedzieć, że najczęściej wymieniane dla firm z sektora motoryzacyjnego motywy oraz korzyści delokalizacji należą do grup motywów o charakterze kosztowym, organizacyjnym oraz rynkowym. Motywy o charakterze zasobowym były rzadziej wskazywane jako bodźce do zastosowania relokacji wśród omawianych przedsiębiorstw.

Wykres 27. Motywy i korzyści wynikające z delokalizacji – branża [n=90]



Możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

W branży odzieżowej w omawianym zakresie decydentami kierowała chęć redukcji kosztów innych od kosztów pracy (60%), zdobycia dostępu do wykwalifikowanego personelu (48%) oraz nowych rynków (48%), a także poprawienia poziomu świadczonych usług i/lub jakości produktów (44%). A zatem motywy należały do wszystkich 4.

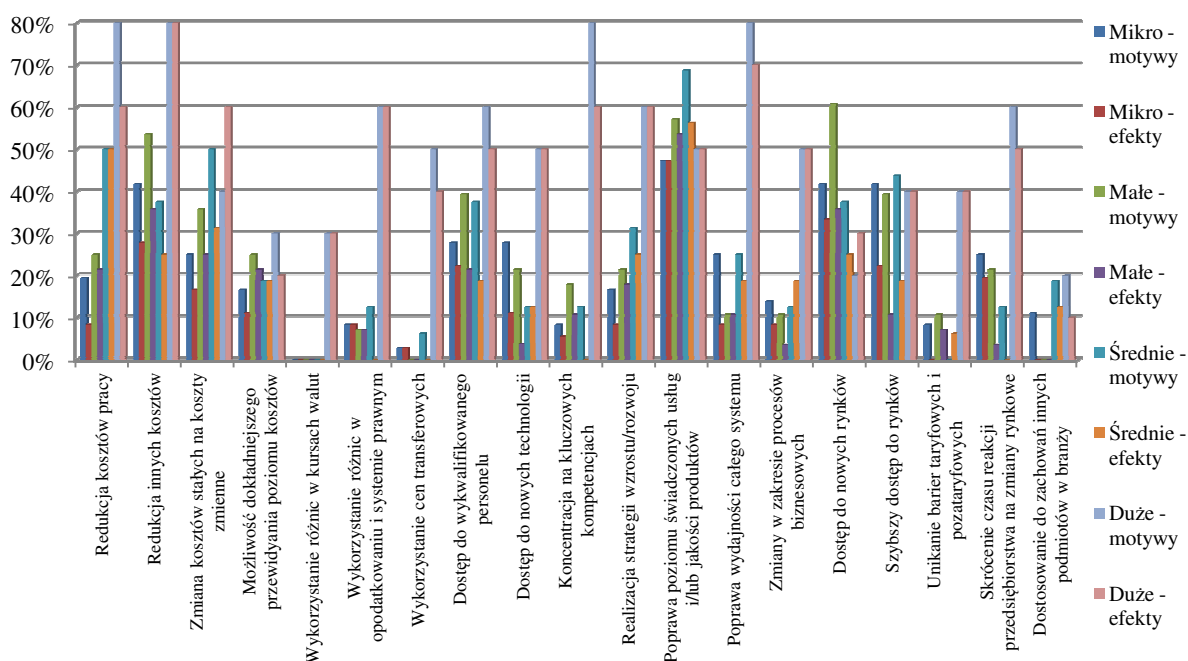
uwzględnionych w podrozdziale 3.2.2.3. grup motywów (motywów o charakterze kosztowym, zasobowym, rynkowym oraz organizacyjnym). Najczęściej wymieniane przez respondentów z branży odzieżowej korzyści wynikające z delokalizacji pokrywały się z wymienionymi powyżej motywami. Niemniej jednak za wyjątkiem poprawienia poziomu świadczonych usług i/lub jakości produktów, faktyczne korzyści w wymienionych obszarach wystąpiły znacznie rzadziej, niż oczekiwano (udział wskazań dla wymienionych obszarów dla przedsiębiorstw z sektora odzieżowego wynosił odpowiednio 46%, 31%, 29%). Istotne różnice pomiędzy oczekiwaniami a faktycznie osiągniętymi korzyściami z delokalizacji wystąpiły również w zakresie uzyskania szybszego dostępu do rynków, skrócenia czasu reakcji przedsiębiorstwa na zmiany rynkowe, uzyskania dostępu do nowych technologii oraz możliwości zamiany kosztów stałych na koszty zmienne.

Z perspektywy branżowej warto dodatkowo podkreślić, że w wypadku sektora motoryzacyjnego, który jest kapitałochłonny i charakteryzuje się wysokim poziomem zaawansowania technologicznego, dostęp do nowych technologii był częściej występującym motywem delokalizacji i ich faktyczną korzyścią niż dostęp do wykwalifikowanego personelu. Jednocześnie częstotliwość wskazania dostępu do nowych technologii jako motywu delokalizacji oraz korzyści z relokacji była większa niż w wypadku branży odzieżowej. Z kolei dla branży odzieżowej częściej deklarowanym motywem delokalizacji i korzyścią z nich wynikającą od dostępu do nowych technologii był dostęp do wykwalifikowanego personelu. Częstotliwość ta była wyższa niż w branży motoryzacyjnej. Stąd też nasuwa się wniosek, że jednym z motywów delokalizacji dla przedsiębiorstw z danej branży jest chęć zdobycia dostępu do intensywnie w nim wykorzystywanego czynnika produkcji.

Jak wspomniano wcześniej, średnia liczba motywów, którymi kierowano się podejmując decyzje o delokalizacji oraz średnia liczba faktycznych efektów wywołanych tym rozwiązaniem dla analizowanej populacji, są szczególnie wysokie dla przedsiębiorstw dużych. Respondenci reprezentujący największe podmioty najczęściej spodziewali się efektów delokalizacji w postaci redukcji kosztów pracy (80%), redukcji innych kosztów (80%), umożliwienia koncentracji na kluczowych kompetencjach (80%) oraz poprawy wydajności całego systemu (80%). Faktyczne efekty dla omawianych podmiotów z największą częstotliwością wystąpiły w zakresie redukcji kosztów innych niż koszty pracy (80%), poprawy wydajności całego systemu (70%), redukcji kosztów pracy (60%), zmiany kosztów stałych na koszty zmienne (60%), wykorzystania różnic w opodatkowaniu i systemie prawnym (60%) oraz koncentracji na kluczowych kompetencjach (60%). Podmioty średniej wielkości najczęściej poprzez delokalizacje zamierzały poprawić jakość świadczonych usług i/lub jakość produktów (69%), zmienić koszty stałe w koszty zmienne

(50%), zredukować koszty pracy (50%) oraz zdobyć szybszy dostęp do rynków (44%). W ich wypadku faktyczne korzyści wywołane delokalizacją najczęściej obejmowały: poprawę jakości oferty (56%) oraz redukcję kosztów pracy (50%). Można zatem stwierdzić, że zarówno podmiotami dużymi, jak i średniej wielkości, kierowały motywacje o charakterze kosztowym, zasobowym oraz organizacyjnym. Ponadto dla podmiotów średniej wielkości relokacje, mimo wcześniejszych oczekiwań, relatywnie często nie pozwoliły na realizację zamierzeń dotyczących zmiany kosztów stałych na koszty zmienne, zdobycia dostępu do wykwalifikowanego personelu oraz szybszego dostępu do rynków.

Wykres 28. Motywy i korzyści wynikające z delokalizacji – wielkość przedsiębiorstwa [n=90]*



* Możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Opisane powyżej wyniki dotyczące motywów delokalizacji oraz korzyści dla dużych i średnich podmiotów można porównać z wynikami badań przeprowadzonych w 2010 roku w 200 dużych i średniej wielkości przedsiębiorstwach z sektora przemysłowego i usługowego w zakresie wykorzystania *outsourcingu* [Choczaj 2011]. Zgodnie ze wspomnianymi badaniami, redukcja i kontrola kosztów (wskazało ją 79% badanych przedsiębiorstw), koncentracja na podstawowej działalności biznesowej (64%), są głównymi motywami wykorzystania *outsourcingu*. Jako korzyści wynikające z wdrożenia *outsourcingu* w omawianym badaniu wskazano koncentrację na kluczowych kompetencjach (91%), usprawnienie działalności przedsiębiorstwa (89%), lepszą wydajność (86,5%), lepszą efektywność bez ponoszenia nakładów inwestycyjnych (85%) oraz podniesienie jakości (78%) [Choczaj 2011]. Wyniki własnych badań empirycznych nie negują cytowanych

wyników (w wymienionych obszarach firmy duże i średnie miały wysoką częstotliwość wskazań), niemniej jednak oferują nieco szerszą perspektywę z uwagi na przyjęcie szerszego pryzmatu zjawiska delokalizacji oraz możliwość porównania branżowego, a także umożliwienie porównania z mniejszymi podmiotami.

W małych przedsiębiorstwach, podejmując decyzje o delokalizacji, decydenci kierowali się chęcią uzyskania dostępu do nowych rynków (61%), poprawienia poziomu świadczonych usług i/lub jakości produktów (57%), redukcji innych kosztów niż koszty pracy (54%), przyspieszenia dostępu do rynku (39%) oraz zdobycia dostępu do wykwalifikowanego personelu (39%). Motywy te można zaliczyć do wszystkich czterech uwzględnionych w podrozdziale 3.2.2.3. kategorii. Rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami decydentów a faktycznymi korzyściami, które osiągnęli dzięki relokacjom, był największy dla motywów o charakterze rynkowym (uzyskanie dostępu do nowych rynków oraz zdobycie szybszego dostępu do rynków). W wypadku pozostałych motywów oraz korzyści, różnice w częstotliwości ich wskazywania przez respondentów były mniejsze, ale również występowały.

Najmniejsze podmioty w badanej populacji wobec relokacji miały mniejsze oczekiwania niż pozostałe, uwzględnione kategorie podmiotów. Motywami zastosowania tego rozwiązania najczęściej były: chęć poprawienia jakości oferowanych usług i/lub jakości produktów (47%), redukcja kosztów innych od kosztów pracy (42%), zdobycie dostępu do nowych rynków (42%) oraz uzyskanie szybszego dostępu do rynków (42%). O ile relokacje pozwoliły na sprostanie oczekiwaniom decydentów w zakresie poprawy jakości oferty oraz dostępu do nowych rynków (faktyczne korzyści w tym zakresie wystąpiły odpowiednio w 47% i 33% omawianej kategorii przedsiębiorstw), o tyle korzyści w postaci przyspieszenia dostępu do rynków, redukcji innych kosztów, dostępu do nowych technologii i poprawy wydajności całego systemu, wystąpiły znacznie rzadziej, niż się spodziewano.

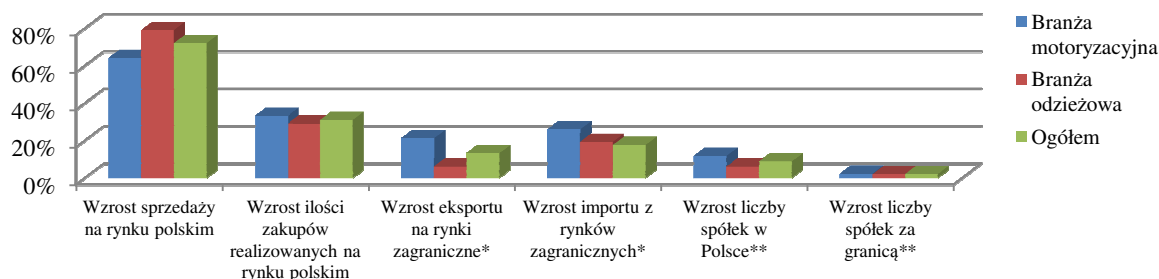
W odniesieniu do wspomnianej w podrozdziale 5.2. oceny respondentów w zakresie optymalności poziomu delokalizacji w ich firmie oraz jej przyczynienia się do umożliwienia pełnego wykorzystania pojawiających się szans i unikania zagrożeń, można zadać pytanie czy liczba spodziewanych korzyści i faktycznych efektów delokalizacji są związane ze wspomnianymi zmiennymi. W przeprowadzonych analizach nie stwierdzono występowania istotnych statystycznie zależności pomiędzy żadną z uwzględnionych par zmiennych¹⁸².

W dalszej części badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie czy delokalizacje umożliwiły, przyczyniły się do lub bezpośrednio spowodowały wzrost zakupów realizowanych na rynku krajowym bądź zagranicznym, wzrost sprzedaży realizowanej na rynku krajowym bądź zagranicznym oraz wzrost liczby spółek w ramach

¹⁸² Wyniki przeprowadzonych analiz przedstawiono w Załączniku 2.

wewnętrznych struktur własnościowych w kraju i za granicą. Wykresy 29. i 30. przedstawiają procentowe udziały udzielonych przez respondentów odpowiedzi dla całej analizowanej populacji oraz uwzględnionych kategorii przedsiębiorstw.

Wykres 29. Wywołane relokacjami zmiany w kierunkach sprzedaży i źródłach zakupu - branża [n=90]***



* Jako rynki zagraniczne uwzględniono również rynki Unii Europejskiej.

** W ramach wewnętrznych struktur własnościowych.

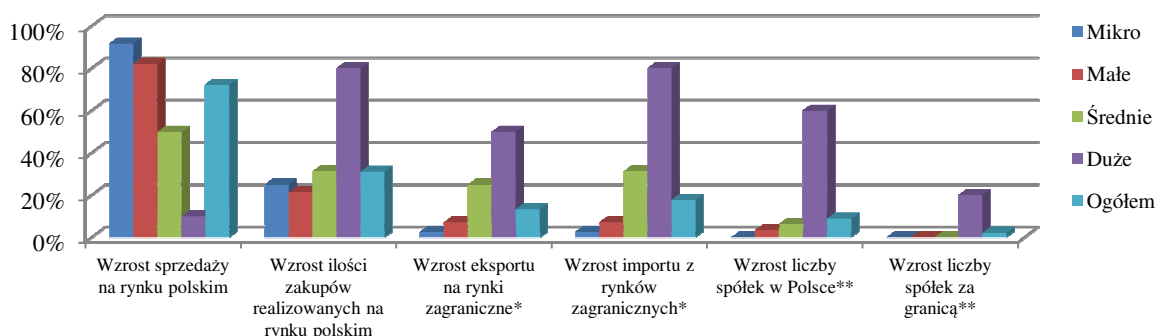
*** Możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Z perspektywy branżowej należy zauważyć, że delokalizacje wśród analizowanych przedsiębiorstw najczęściej umożliwiły, przyczyniły się do bądź bezpośrednio spowodowały wzrost sprzedaży realizowanej na rynku polskim. Dodatkowo dla nieco ponad 21% przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej oraz nieco ponad 6% firm z sektora odzieżowego odegrały one rolę we wzroście eksportu na rynki zagraniczne (w tym rynki wewnątrzspółnotowe). Ponadto delokalizacje dla obu uwzględnionych w badaniu branżach częściej umożliwiły, przyczyniły się do bądź bezpośrednio spowodowały wzrost ilości zakupów realizowanych na rynku polskim niż wzrost importu (w tym rynków wewnątrzspółnotowych). Związany z delokalizacjami wzrost liczby spółek w ramach wewnętrznych struktur własnościowych w kraju i za granicą występował relatywnie rzadko. Powołanie nowych spółek w Polsce z uwagi na relokację miało miejsce w 12% analizowanych przedsiębiorstwach z branży motoryzacyjnej oraz 6% firm z sektora odzieżowego. Natomiast powołanie spółki za granicą miało miejsce tylko w wypadku 2% populacji z obu uwzględnionych kategorii.

Przyjmując wielkość przedsiębiorstwa jako kryterium podziału analizowanej populacji, wyraźnie widać, że delokalizacje znacznie częściej wiązały się ze wzrostem sprzedaży na rynku krajowym w wypadku najmniejszych i małych firm, niż miało to miejsce dla podmiotów o średniej i dużej wielkości. Z kolei w tych ostatnich, relokacje częściej pociągały za sobą wzrost eksportu na rynki zagraniczne, a także wzrost importu z tychże rynków. Dodatkowo można zauważyć, że delokalizacje wiązały się ze wzrostem liczby spółek w ramach wewnętrznych struktur własnościowych zarówno w kraju, jak i za granicą w głównej mierze dla przedsiębiorstw dużych.

Wykres 30. Wywołane relokacjami zmiany w kierunkach sprzedaży i źródłach zakupu - wielkość przedsiębiorstwa [n=90]***



* Jako rynki zagraniczne uwzględniono również rynki Unii Europejskiej.

** W ramach wewnętrznych struktur własnościowych.

*** Możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Respondenci zostali również poproszeni o wskazanie zagrożeń, które brali pod uwagę, podejmując decyzje o relokacji oraz faktycznych problemów, które wystąpiły na skutek zastosowania tego rozwiązania. W tym celu posłużono się listą 6 czynników, a ponadto respondenci mogli wskazać dodatkowe aspekty nieuwzględnione na liście. W Tabeli 15. przedstawiono wyniki dotyczące średniej i mediany liczby zagrożeń, które brano pod uwagę, podejmując decyzje o delokalizacji oraz liczby problemów, które faktycznie wystąpiły na skutek relokacji.

Tabela 15. Średnia i mediana liczby zagrożeń i problemów łączonych z delokalizacjami [n=90]

| | | ZAGROŻENIA | | PROBLEMY | |
|---------------------|---------------|------------|---------|----------|---------|
| | | ŚREDNIA | MEDIANA | ŚREDNIA | MEDIANA |
| KRYTERIUM: BRANŻA | MOTORYZACYJNA | 1,7 | 1 | 1,0 | 1 |
| | ODZIEŻOWA | 1,2 | 1 | 0,7 | 1 |
| KRYTERIUM: WIELKOŚĆ | MIKRO | 1,1 | 1 | 0,7 | 1 |
| | MAŁE | 1,2 | 1 | 0,8 | 1 |
| | ŚREDNIE | 1,9 | 2 | 1,1 | 1 |
| | DUŻE | 2,5 | 2 | 1,0 | 1 |
| OGÓŁEM: | | 1,4 | 1 | 0,8 | 1 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Przyjmując najbardziej ogólną perspektywę, można zauważyć, że zarówno średnia liczba motywów skłaniających do delokalizacji, jak i liczba korzyści wynikających z zastosowania tego rozwiązania jest znacząco wyższa od średniej liczby zagrożeń z nim łączonych oraz faktycznie występujących problemów. Niemniej jednak należy podkreślić, że respondenci jedynie wskazywali występowanie określonych korzyści i problemów, nie uwzględniając ich skali oraz relatywnego znaczenia dla przedsiębiorstwa. Ponadto można również zauważyć, że wyniki niezależnie od wybranego kryterium podziału populacji są silnie zbliżone dla wszystkich kategorii, niż miało to miejsce w wypadku motywów

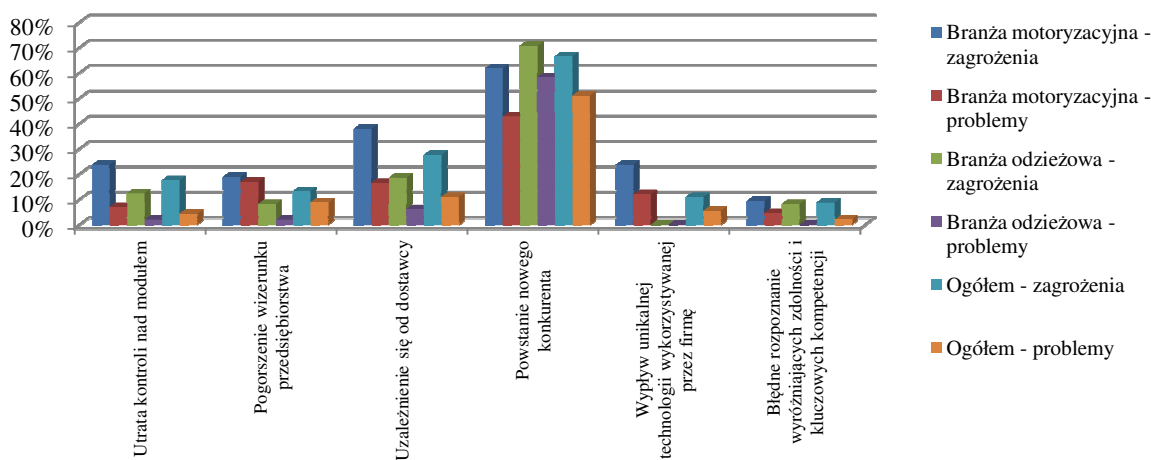
i korzyści. Dodatkowo, pomiędzy liczbą zagrożeń łączonych z delokalizacjami oraz liczbą problemów z nich wynikających a wielkością przedsiębiorstwa, występuje istotny statystycznie związek, którego siła jest odpowiednio dodatnio umiarkowana oraz dodatnio słaba¹⁸³. Oznacza to, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, umiarkowanie wzrasta liczba zagrożeń, które są łączone z zastosowaniem delokalizacji, a także ma miejsce słaby wzrost liczby faktycznych problemów wywołanych wykorzystaniem tego rozwiązania. Przy czym liczba faktycznych problemów wynikających z delokalizacji jest niższa niż liczba łączonych z nią zagrożeń. Ponadto pomiędzy branżą a liczbą zagrożeń łączonych z relokacjami występuje statystycznie istotna zależność, której siła jest słaba (w branży motoryzacyjnej liczba problemów jest wyższa), natomiast nie występuje statystycznie istotna zależność między branżą a liczbą faktycznych problemów wynikających z delokalizacji. Można również wskazać, że występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy liczbą zagrożeń przypisywanych relokacji oraz liczbą problemów, jakie to rozwiązanie za sobą pociąga a poziomem delokalizacji wyrażonym liczbą obszarów, w których delokalizacje zastosowano. Zależność ta ma dodatni kierunek i słabą siłę. Oznacza to, że wraz ze wzrostem liczby obszarów, w których wykorzystuje się delokalizacje, wzrasta liczba łączonych z tym rozwiązaniem zagrożeń oraz faktycznie występujących problemów. Dodatkowo istotna statystycznie, dodatnia korelacja o słabej sile występuje również pomiędzy udziałem wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych a liczbą zagrożeń przypisywanych relokacji. W związku z uwzględnieniem w kwestionariuszu pytań, dotyczących optymalności poziomu delokalizacji oraz jego zdolności do umożliwienia pełnego wykorzystania szans i unikania zagrożeń, sprawdzono również występowanie zależności dla tych dwóch zmiennych oraz liczby zgłaszanych zagrożeń przypisywanych delokalizacji oraz liczby faktycznie towarzyszących relokacjom problemów w analizowanych przedsiębiorstwach. Stwierdzono istnienie statystycznie istotnego związku pomiędzy oceną optymalności poziomu delokalizacji w firmie a liczbą zagrożeń przypisywanych relokacjom oraz między umożliwieniem dzięki aktualnemu poziomowi delokalizacji pełnego wykorzystania pojawiających się szans i unikania zagrożeń a liczbą zagrożeń przypisywanych relokacjom. Siła tych zależności jest słaba i ma ujemny kierunek. Nie występuje natomiast statystycznie istotna korelacja pomiędzy dwoma omawianymi zmiennymi a liczbą faktycznych problemów wywołanych wykorzystaniem delokalizacji. Można zatem stwierdzić, że respondenci, którzy lepiej oceniali optymalność poziomu wykorzystania delokalizacji/wywołane delokalizacjami umożliwienie wykorzystania szans i zagrożeń w swoich firmach dostrzegali mniejszą liczbę związanych z relokacjami zagrożeń. Niemniej jednak nie wiązało się to z występowaniem mniejszej liczby faktycznych

¹⁸³ Wyniki przeprowadzonych analiz przedstawiono w Załączniku 2.

problemów niż w wypadku przedsiębiorstw, których poziom optymalności wykorzystania relokacji z punktu widzenia konkurencyjności firmy/poziom wywołanego relokacjami umożliwienia wykorzystania szans i zagrożeń był gorzej oceniany.

Wykresy 31. i 32. przedstawiają udział wskazań określonych zagrożeń branż pod uwagę w procesie decyzyjnym delokalizacji oraz faktycznych problemów, które relokacje spowodowały, z uwzględnieniem kryteriów podziału analizowanej populacji (branży oraz wielkości przedsiębiorstwa). Najczęstszym zagrożeniem dostrzeganym w procesie decyzyjnym dotyczącym relokacji była możliwość powstania nowego konkurenta. Był to również najbardziej powszechny problem wśród analizowanej populacji, choć występował on z mniejszą częstotliwością, niż się tego spodziewano. W cytowanych już wcześniej badaniach dotyczących wykorzystania outsourcingu w Polsce również uwzględniono zagadnienie zagrożeń i problemów związanych z tym rozwiązaniem. W badaniach przeprowadzonych na 133. polskich przedsiębiorstwach, w obszarach, które mogą być porównywane w odniesieniu do łącznych wyników analizowanej populacji, dużo większą wagę przypisywano zagrożeniu związanemu z utratą kontroli nad modułem (aż 54%) [Choczaj 2010].

Wykres 31. Zagrożenia i problemy związane z delokalizacją – branża [n=90]*



* Możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

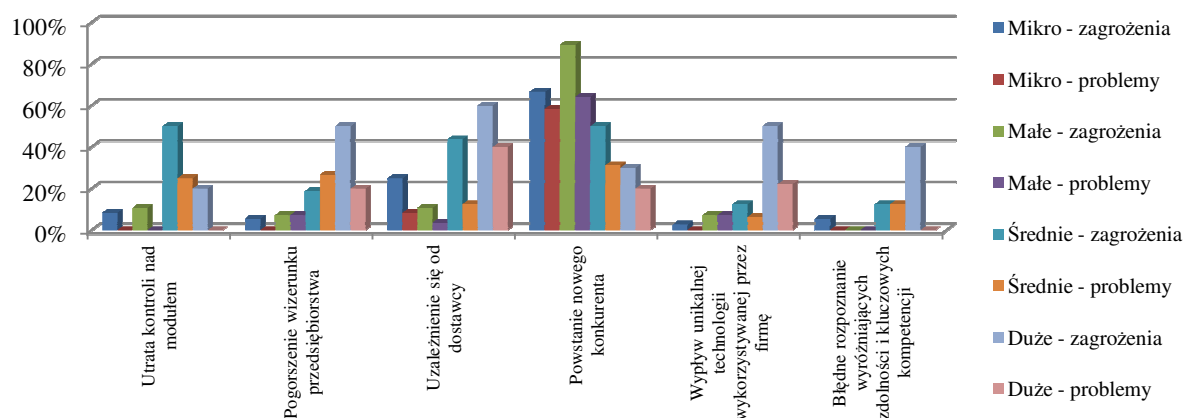
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Firmy operujące w branży motoryzacyjnej, poza wspomnianym ryzykiem powstania nowego konkurenta, jako konsekwencję delokalizacji postrzegały również: niebezpieczeństwo uzależnienia się od dostawcy, utratę kontroli nad modułem, wpływ unikalnej technologii wykorzystywanej przez firmę (odpowiednio 38%, 24% i 24% wskazań). Faktycznie problemy te wystąpiły rzadziej, niż początkowo oczekiwano (odpowiednio 17%, 7% i 12%). Dodatkowo dość powszechnym problemem wśród przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej było pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa, wynikające z niekompetencji wewnętrznego bądź zewnętrznego dostawcy. Dla podmiotów

z sektora odzieżowego delokalizacja była postrzegana przez pryzmat wspomnianego wcześniej ryzyka powstania nowego konkurenta (71%) oraz zagrożeń związanych z uzależnieniem się od dostawców (19%) i utratą kontroli nad modułem (13%). Faktyczne problemy wynikające z relokacji wystąpiły jednak głównie w zakresie powstania nowego konkurenta (58%).

Na uwagę zasługuje wyższy poziom wskazań w branży motoryzacyjnej niż w sektorze odzieżowym dla zagrożenia i problemu związanych z wpływem technologii wykorzystywanej przez firmę. Jednocześnie dla branży odzieżowej występował wyższy poziom wskazań dla zagrożenia i problemu związanych z powstaniem nowego konkurenta. Może to mieć związek z podnoszonym wcześniej zagadnieniem wykorzystania delokalizacji do uzyskania dostępu do intensywniej wykorzystywanego w danej branży czynnika produkcji.

Wykres 32. Zagrożenia i problemy związane z delokalizacją – wielkość przedsiębiorstwa [n=90]*



* Możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Respondenci reprezentujący mikro i małe firmy podczas procesu decyzyjnego dotyczącego delokalizacji brali pod uwagę niewielką liczbę zagrożeń. W głównej mierze obawiali się oni powstania nowego konkurenta i uzależnienia się od dostawcy. Faktyczne problemy wywołane relokacjami najczęściej dotyczyły powstania nowego konkurenta. Co ciekawe, podmioty duże rzadziej obawiały się powstania nowego konkurenta, natomiast częściej zagrożenia upatrywały w pogorszeniu wizerunku przedsiębiorstwa wynikającego z niekompetencji zewnętrznego bądź wewnętrznego dostawcy, uzależnienia się od dostawcy lub wpływu unikalnej technologii wykorzystywanej przez firmę. To zdaje się obrazować różnice w pozycjach analizowanych przedsiębiorstw na rynku.

5.5. Konkurencyjność analizowanych przedsiębiorstw

Celem realizowanym w podrozdziale jest omówienie i przedstawienie pomiaru zależności występujących pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstw a wykorzystanymi przez nie delokalizacjami. Stanowi on odniesienie się do pierwszej hipotezy badawczej (*H1: Delokalizacja modułów łańcucha wartości w określonych warunkach umożliwia wykorzystującemu ją przedsiębiorstwu podnoszenie poziomu konkurencyjności*).

Jak wspomniano wcześniej, konkurencyjność badanej populacji była analizowana z perspektywy trzech wymiarów konkurencyjności. Każdy z wymiarów został zoperacjonalizowany przy zastosowaniu wskaźników zmiennych. Dla potencjału konkurencyjnego jako wskaźniki zmiennej potraktowano elementy potencjału konkurencyjnego z uwzględnieniem podziału charakterystycznego dla nurtu zasobowego oraz nurtu pozycjonowania. W wypadku strategii konkurencji jako wskaźniki zmiennej przyjęto instrumenty konkurowania, natomiast dla pozycji konkurencyjnej jako wskaźniki zmiennej zaaplikowano wyznaczniki pozycji konkurencyjnej w ujęciu statycznym oraz dynamicznym. Wszystkie zastosowane wskaźniki zmiennych były przez respondentów oceniane w odniesieniu do kluczowego konkurenta¹⁸⁴. W ocenie zastosowano 5. stopniową skalę porządkową, będącą pochodną skali Likerta, gdzie ocena 1 reprezentowała odpowiedź: „Jesteśmy dużo gorsi od kluczowego rywala”, a odpowiedź 5: „Jesteśmy dużo lepsi od kluczowego rywala”¹⁸⁵. Ponieważ osiągnięte wyniki z zakresu konkurencyjności analizowanych przedsiębiorstw mogły zostać osiągnięte nie tylko dzięki zastosowaniu delokalizacji, respondenci zostali poproszeni o ocenę znaczenia delokalizacji dla osiągnięcia tych wyników dla każdego wskaźnika zmiennych. Dla oceny znaczenia delokalizacji również zastosowano 5. stopniową skalę porządkową, będącą pochodną skali Likerta, gdzie ocena 1 reprezentowała odpowiedź: „Delokalizacja nie miała znaczenia dla wyników osiągniętych w tym obszarze”, a odpowiedź 5: „Delokalizacje miały bardzo duże znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze”. Dodatkowo dla wszystkich analizowanych przedsiębiorstw, dla każdego z czynników zbadano występowanie statystycznie istotnych zależności pomiędzy oceną czynnika w porównaniu do kluczowych konkurentów a odpowiednio: znaczeniem relokacji w osiągnięciu tych wyników, udziałem wartości relokowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych oraz liczbą obszarów, w których relokacje są wykorzystywane. Pierwsza z par wskaźników analizuje znaczenie delokalizacji dla osiągniętych wyników dotyczących konkurencyjności firmy, dwie pozostałe koncentrują się na znaczeniu poziomu wykorzystania delokalizacji dla osiągniętych wyników w zakresie konkurencyjności.

¹⁸⁴ Kluczowy, czyli ten, który bezpośrednio przedsiębiorstwu zagraża i rywalizuje o tych samych klientów.

¹⁸⁵ Rozwiązanie takie zastosowano w opracowaniu Kotabe et al. [1998].

5.5.1. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa a delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa

W badaniu potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa był oceniany zarówno zgodnie z klasyfikacją zasobów przyjętą w nurcie zasobowym, jak i poprzez pryzmat nurtu pozycjonowania. Stanowi to nawiązanie do omówionej w podrozdziale 2.1.2.3. eklektycznej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, w której przyjęto, że źródłem przewagi konkurencyjnej są zarówno zasoby firmy, jak i czynności przez nią/w niej wykonywane. Zgodnie z ujęciem zasobowym, zasoby były rozpatrywane w podziale na: ludzkie, rzeczowe, finansowe i niematerialne. Z kolei w nawiązaniu do perspektywy zaproponowanej w nurcie pozycjonowania, w analizie uwzględniono funkcje pomocnicze i podstawowe łańcucha wartości firmy. W Tabeli 16. przedstawiono średnie wyniki oceny omawianych czynników dla całej analizowanej populacji oraz z uwzględnieniem podziału na branże.

Tabela 16. Ocena potencjału konkurencyjnego analizowanej populacji [n=90]

| POTENCJAŁ KONKURENCYJNY | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--|---|--|---|--|---|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| Czynnik: | BRANŻA MOTORYZACYJNA | | BRANŻA ODZIEŻOWA | | OGÓŁEM | | | | |
| | Średnia ocena czynnika w porównaniu do kluczowych rywali | Średnia ocena znaczenia relokacji w osiągnięciu wyników | Średnia ocena czynnika w porównaniu do kluczowych rywali | Średnia ocena znaczenia relokacji w osiągnięciu wyników | Średnia ocena czynnika w porównaniu do kluczowych rywali | Średnia ocena znaczenia relokacji w osiągnięciu wyników | Statystyczny związek | | |
| | | | | | | | Ocena x znaczenie relokacji | Ocena x wartość relokacji | Ocena x liczba obszarów relokacji |
| Element potencjału konkurencyjnego | | | | | | | | | |
| Zasoby ludzkie | 3,33 | 3,43 | 3,19 | 3,25 | 3,26 | 3,33 | 0,59 | Nieistotny | 0,22 |
| Zasoby rzeczowe | 3,40 | 3,52 | 3,19 | 3,33 | 3,29 | 3,42 | 0,41 | Nieistotny | Nieistotny |
| Zasoby finansowe | 3,40 | 3,33 | 3,23 | 3,06 | 3,31 | 3,19 | 0,48 | Nieistotny | Nieistotny |
| Zasoby niematerialne | 3,40 | 3,38 | 3,10 | 3,00 | 3,24 | 3,18 | 0,48 | Nieistotny | Nieistotny |
| Ogółem: | 3,38 | 3,42 | 3,18 | 3,16 | 3,28 | 3,28 | | | |
| Logistyka zewnętrzna | 3,45 | 3,57 | 3,18 | 2,85 | 3,31 | 3,19 | 0,57 | Nieistotny | Nieistotny |
| Działania operacyjne | 3,58 | 3,18 | 3,33 | 3,15 | 3,45 | 3,16 | 0,45 | 0,32 | 0,22 |
| Logistyka wewnętrzna | 3,43 | 3,33 | 3,30 | 2,82 | 3,36 | 3,06 | 0,60 | Nieistotny | Nieistotny |
| Marketing i sprzedaż | 3,52 | 3,54 | 3,88 | 3,34 | 3,45 | 3,21 | 0,48 | Nieistotny | Nieistotny |
| Serwis (utrzymanie ciągłości działań) | 3,46 | 3,49 | 3,25 | 2,78 | 3,35 | 3,11 | 0,59 | Nieistotny | Nieistotny |
| Zaopatrzenie | 3,51 | 3,39 | 3,33 | 2,83 | 3,41 | 3,09 | 0,59 | Nieistotny | Nieistotny |
| Rozwój technologii | 3,50 | 3,41 | 3,27 | 2,79 | 3,38 | 3,08 | 0,58 | Nieistotny | 0,22 |
| Zarządzanie zasobami ludzkimi | 3,33 | 3,18 | 3,35 | 3,01 | 3,34 | 3,09 | 0,48 | Nieistotny | Nieistotny |
| Infrastruktura firmy | 3,58 | 3,33 | 3,47 | 2,93 | 3,52 | 3,12 | 0,46 | Nieistotny | Nieistotny |
| Ogółem: | 3,48 | 3,38 | 3,37 | 2,94 | 3,40 | 3,12 | | | |

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Dla całej analizowanej populacji ogółem średnie oceny czynników w porównaniu do konkurentów oraz oceny znaczenia relokacji dla ich osiągnięcia mieściły się w przedziale <3,06; 3,52>. Oznacza to, że oscyływały one pomiędzy ocenami „Jesteśmy na poziomie

zbliżonym do kluczowego rywala”/„Delokalizacje miały umiarkowane znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze” a „Jesteśmy lepsi od kluczowego rywala”/„Delokalizacje miały duże znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze”. W wypadku zasobów nie stwierdzono występowania statystycznie istotnego związku pomiędzy oceną uwzględnionych czynników w porównaniu do kluczowych konkurentów oraz oceną znaczenia relokacji w osiągnięciu tych wyników a branżą, w której działają analizowane podmioty. Niemniej jednak średnie oceny dla omawianych wskaźników zmiennych wszystkich zasobów dla branży motoryzacyjnej były wyższe niż w wypadku branży odzieżowej. Dla przedsiębiorstw z sektora motoryzacyjnego delokalizacje odgrywały też większą rolę w osiągnięciu tych rezultatów. Podobne wyniki prezentuje ocena funkcji łańcucha wartości analizowanych przedsiębiorstw. Firmy z branży motoryzacyjnej średnio osiągnęły lepsze oceny we wszystkich funkcjach za wyjątkiem marketingu i sprzedaży. Ponadto dla wszystkich funkcji łańcucha wartości podmiotów z sektora motoryzacyjnego delokalizacje miały większe znaczenie dla osiągniętych wyników, niż w wypadku przedsiębiorstw odzieżowych. Niemniej jednak poziom oceny funkcji łańcucha wartości firmy nie był statystycznie istotnie związany z branżą, w której operowały podmioty, dla żadnego obszaru za wyjątkiem rozwoju technologii¹⁸⁶. Jednocześnie oceny znaczenia delokalizacji dla osiągniętych wyników były statystycznie istotnie zależne od branży dla wszystkich funkcji z wyjątkiem zarządzania zasobami ludzkimi, a siła tych zależności była umiarkowana lub słaba¹⁸⁷. Ponadto w analizowanej populacji ogólna średnia ocena roli, jaką odegrały relokacje w osiągnięciu wyników dla obu branż, była wyższa dla oceny dostępności i jakości zasobów niż w wypadku jej znaczenia dla ocen funkcji realizowanych przez firmy. Niemniej jednak różnica pomiędzy znaczeniem delokalizacji w tym zakresie była znacząco niższa dla branży motoryzacyjnej (por. Tabela 16.).

Odnosząc się bezpośrednio do pierwszej hipotezy badawczej, należy zauważyć, że delokalizacje modułów łańcucha wartości wpływają bezpośrednio na wszystkie uwzględnione w badaniu elementy potencjału konkurencyjnego firm. Średnia siła tego wpływu (wyrażonego znaczeniem relokacji dla osiągniętych wyników) jest w analizowanej populacji na poziomie umiarkowanym lub nieco wyższym. Dodatkowo dla wszystkich ujętych w analizie elementów potencjału konkurencyjnego występują istotne statystycznie, dodatnie korelacje pomiędzy oceną elementu a znaczeniem delokalizacji dla ich osiągnięcia. Siła tej zależności dla wszystkich czynników jest na poziomie umiarkowanym. Oznacza to, że w analizowanej populacji wraz ze wzrostem ocen elementów potencjału konkurencyjnego następuje umiarkowany wzrost znaczenia delokalizacji dla osiągnięcia tych wyników.

¹⁸⁶ W wypadku tej funkcji wystąpiła słaba, statystycznie istotna zależność – w branży motoryzacyjnej oceny czynnika „rozwój technologii” były nieco wyższe.

¹⁸⁷ Wyniki przedstawiono w Załączniku 2.

A zatem nie ma podstaw do odrzucenia pierwszej hipotezy badawczej (H1: *Delokalizacja modułów łańcucha wartości w określonych warunkach umożliwia wykorzystującemu ją przedsiębiorstwu podnoszenie poziomu konkurencyjności*).

Niemniej jednak udział wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych jest statystycznie istotnie związany jedynie z oceną funkcji działań operacyjnych w porównaniu do konkurentów, a siła tego związku jest dodatnia słaba. Oznacza to, że tylko dla tego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa wzrost poziomu delokalizacji, wyrażonego udziałem wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych, wiązał się ze słabym wzrostem konkurencyjności firmy w omawianym zakresie. Ponadto słaba, dodatnia statystycznie istotna zależność występowała pomiędzy liczbą obszarów, w których wykorzystywano relokacje a ocenami zasobów ludzkich, działań operacyjnych oraz rozwoju technologii. A zatem również poziom wykorzystania delokalizacji wyrażony liczbą obszarów, w których to rozwiązanie jest stosowane, nie wpływa znacząco na konkurencyjność firmy w zakresie potencjału konkurencyjnego. Stąd też w analizowanej populacji delokalizacja modułów łańcucha wartości w określonych warunkach umożliwiła wykorzystującym ją przedsiębiorstwom podnoszenie poziomu konkurencyjności, ale warunki te nie obejmują konieczności stosowania określonej skali wykorzystania delokalizacji.

5.5.2. Strategia konkurencji przedsiębiorstwa a delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa

W odniesieniu do strategii konkurencji firmy w badaniu zastosowano 13 instrumentów konkurowania, które były potraktowane jako wskaźniki tej zmiennej. W Tabeli 17. przedstawiono średnie wyniki oceny omawianych czynników dla całej analizowanej populacji oraz z uwzględnieniem podziału na branże. W ujęciu branżowym należy zauważyć, że średnia łączna ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa w wymiarze strategii konkurencji była nieco wyższa dla branży odzieżowej, niemniej jednak wyniki obu badanych branż zbliżone są do poziomu odpowiedzi: „Jesteśmy lepsi od kluczowego rywala”. Dla obu branż średnie wyniki oceny konkurencyjności w omawianym wymiarze były wyższe od oceny konkurencyjności uzyskanej dla potencjału konkurencyjnego. Z kolei średnie znaczenie relokacji w osiągnięciu wyników było ponownie wyższe dla sektora motoryzacyjnego, choć skala tej różnicy była znacznie mniejsza, niż miało to miejsce w wypadku oceny potencjału konkurencyjnego. Jednocześnie znaczenie delokalizacji dla osiągnięcia wyników w zakresie strategii konkurencji było niższe niż dla potencjału konkurencyjnego (przynajmniej w odniesieniu do łącznej oceny ich znaczenia w wypadku zasobów) dla obu branż.

Tabela 17. Ocena strategii konkurencji analizowanej populacji [n=90]

| STRATEGIA KONKURENCJI | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--------------------------------------|---------------------------------|---|
| Czynnik: Instrument konkurowania | BRANŻA MOTORYZACYJNA | | BRANŻA ODZIEŻOWA | | OGÓŁEM | | | | |
| | Średnia ocena czynnika w porównaniu do kluczowych rywali | Średnia ocena znaczenia relokacji w osiągnięciu wyników | Średnia ocena czynnika w porównaniu do kluczowych rywali | Średnia ocena znaczenia relokacji w osiągnięciu wyników | Średnia ocena czynnika w porównaniu do kluczowych rywali | Średnia ocena znaczenia relokacji w osiągnięciu wyników | Związek* | | |
| | | | | | | | Ocena x znaczenie relokacji | Ocena x wartość relokacji | Ocena x liczba obszarów relokacji |
| Unikalność oferty | 3,74 | 3,21 | 3,73 | 3,15 | 3,73 | 3,18 | 0,34 | Nieistotny | Nieistotny |
| Jakość oferty | 3,83 | 3,43 | 3,92 | 3,31 | 3,88 | 3,37 | 0,24 | Nieistotny | Nieistotny |
| Cena oferty | 3,64 | 3,36 | 3,69 | 3,29 | 3,67 | 3,32 | 0,30 | -0,25 | Nieistotny |
| Elastyczność dostosowywania oferty do potrzeb odbiorców | 3,74 | 3,52 | 3,65 | 3,13 | 3,69 | 3,31 | Nieistotny | Nieistotny | Nieistotny |
| Szerokość asortymentu | 3,57 | 3,14 | 3,56 | 3,31 | 3,57 | 3,23 | Nieistotny | Nieistotny | Nieistotny |
| Częstotliwość wprowadzania nowej oferty | 3,29 | 2,88 | 3,60 | 3,13 | 3,46 | 3,01 | 0,31 | -0,21 | Nieistotny |
| Warunki płatności | 3,43 | 2,90 | 3,58 | 2,90 | 3,51 | 2,90 | 0,38 | Nieistotny | Nieistotny |
| Dogodność dostępu do produktów i/lub usług (czas i miejsce) | 3,38 | 3,21 | 3,48 | 3,06 | 3,43 | 3,13 | 0,41 | -0,25 | -0,26 |
| Marka | 3,45 | 3,10 | 3,52 | 2,94 | 3,52 | 3,04 | Nieistotny | Nieistotny | Nieistotny |
| Wizerunek przedsiębiorstwa | 3,74 | 3,24 | 3,65 | 3,19 | 3,69 | 3,21 | 0,39 | Nieistotny | Nieistotny |
| Reklama | 3,29 | 3,05 | 3,42 | 3,13 | 3,36 | 3,09 | 0,31 | -0,28 | Nieistotny |
| Warunki i okres gwarancji | 3,45 | 2,90 | 3,54 | 3,00 | 3,50 | 2,96 | 0,46 | -0,27 | -0,22 |
| Zakres, jakość i ceny usług posprzedażnych | 3,57 | 3,14 | 3,60 | 3,02 | 3,59 | 3,08 | 0,36 | Nieistotny | Nieistotny |
| Ogółem: | 3,55 | 3,16 | 3,61 | 3,12 | 3,58 | 3,14 | | | |

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Dla całej analizowanej populacji najniższa średnia ocena czynnika wynosiła 3,36 i dotyczyła reklamy, a ponadto w wypadku dziewięciu z trzynastu uwzględnionych instrumentów konkurowania poziom tej oceny był silniej zbliżony do wartości 4 („Jesteśmy lepsi od kluczowego rywala”) niż do wartości 3 („Jesteśmy na poziomie zbliżonym do kluczowego rywala”). Znaczenie delokalizacji dla osiągnięcia tych wyników było nieco mniejsze, niż miało to miejsce w wypadku oceny potencjału konkurencyjnego przez pryzmat funkcji łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Wartość tego wskaźnika zmiennej dla poszczególnych instrumentów konkurowania mieściła się w przedziale <2,90; 3,37>, a zatem była zbliżona do poziomu umiarkowanego znaczenia. Ponadto związki występujące pomiędzy oceną czynnika w porównaniu do kluczowych konkurentów a znaczeniem delokalizacji w osiągnięciu tych wyników częściej niż w wypadku elementów potencjału konkurencyjnego są nieistotne statystycznie lub mają słabą siłę (tylko 2. z 13. par

charakteryzuje się umiarkowaną, dodatnią, istotną statystycznie zależnością¹⁸⁸. Jeśli chodzi o statystycznie istotne związki pomiędzy oceną konkurencyjności przedsiębiorstwa w wymiarze strategii konkurencji a poziomem wykorzystania delokalizacji należy zauważyć, że związek taki wystąpił dla 4. instrumentów konkurowania i we wszystkich wypadkach miał słabą, ujemną siłę. Oznacza to, że niższymi ocenami omawianych instrumentów konkurowania w porównaniu do kluczowych konkurentów w analizowanej populacji towarzyszył nieco wyższy poziom wykorzystania delokalizacji, wyrażony udziałem wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych, a w wypadku dwóch instrumentów również wyrażony liczbą obszarów, w których wykorzystano delokalizację (por. Tabela 17.). Możliwe są dwa wyjaśnienia omawianego zjawiska:

- przedsiębiorstwa są mniej konkurencyjne w zakresie tych instrumentów konkurowania i dlatego stosują wyższy poziom delokalizacji;
- przedsiębiorstwa są mniej konkurencyjne, bo wykorzystują delokalizację w większym zakresie.

Ponieważ stwierdzono występowanie istotnego statystycznie, dodatniego związku pomiędzy oceną czynnika a znaczeniem relokacji w wypadku wszystkich instrumentów konkurowania, których dotyczy ta sytuacja, drugie uzasadnienie można uznać za mniej prawdopodobne. W związku z przedstawioną powyżej argumentacją, a także z uwagi na występowanie słabej, istotnej statystycznie, dodatniej korelacji pomiędzy oceną większości analizowanych instrumentów konkurowania a oceną znaczenia relokacji dla osiągnięcia tych wyników, nie ma podstaw do odrzucenia pierwszej hipotezy badawczej (H1: *Delokalizacja modułów łańcucha wartości w określonych warunkach umożliwia wykorzystującemu ją przedsiębiorstwu podnoszenie poziomu konkurencyjności*). Niemniej jednak wymaga podkreślenia, że skala pozytywnego wpływu delokalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa w wymiarze strategii konkurencji jest w omawianej populacji mniejsza, niż miało to miejsce w wypadku potencjału konkurencyjnego.

5.5.3. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa a delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa

W omawianym badaniu do pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa w wymiarze pozycji konkurencyjnej zastosowano 4 wskaźniki zmiennej, będące jednocześnie wskaźnikami pozycji konkurencyjnej. W Tabeli 18. przedstawiono średnie wyniki oceny omawianych czynników dla całej analizowanej populacji oraz z uwzględnieniem podziału na branże. Dwa pierwsze uwzględnione w tabeli czynniki są podstawą do oceny aktualnej

¹⁸⁸ Obliczenia przedstawiono w Załączniku 2.

pozycji konkurencyjnej. Z kolei dwa kolejne wskaźniki mają posłużyć do oceny przyszłej pozycji konkurencyjnej¹⁸⁹.

Tabela 18. Ocena pozycji konkurencyjnej w analizowanej populacji [n=90]

| POZYCJA KONKURENCYJNA | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| Czynnik: Wskaźnik pozycji konkurencyjnej | BRANŻA MOTORYZACYJNA | | BRANŻA ODZIEŻOWA | | OGÓŁEM | | | | |
| | Średnia ocena czynnika w porównaniu do kluczowych rywali | Średnia ocena znaczenia relokacji w osiągnięciu wyników | Średnia ocena czynnika w porównaniu do kluczowych rywali | Średnia ocena znaczenia relokacji w osiągnięciu wyników | Średnia ocena czynnika w porównaniu do kluczowych rywali | Średnia ocena znaczenia relokacji w osiągnięciu wyników | Związek* | | |
| | | | | | | | Ocena x znaczenie relokacji | Ocena x wartość relokacji | Ocena x liczba obszarów relokacji |
| Udział w rynku | 3,26 | 3,38 | 3,08 | 3,21 | 3,17 | 3,29 | Nieistotny | Nieistotny | 0,27 |
| Rentowność (zysk/aktywa) | 3,45 | 3,50 | 3,23 | 3,08 | 3,33 | 3,28 | 0,52 | Nieistotny | 0,21 |
| Ogółem: | 3,36 | 3,44 | 3,16 | 3,15 | 3,25 | 3,29 | | | |
| Pozycja konkurencyjna | 3,43 | 3,36 | 3,19 | 3,25 | 3,30 | 3,30 | 0,55 | Nieistotny | Nieistotny |
| Dynamika wzrostu sprzedaży | 3,60 | 3,45 | 3,21 | 3,19 | 3,39 | 3,31 | 0,36 | Nieistotny | Nieistotny |
| Ogółem: | 3,52 | 3,41 | 3,20 | 3,22 | 3,35 | 3,31 | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Przyjmując perspektywę branżową można zauważyć, że średnia ocen wszystkich uwzględnionych wskaźników pozycji konkurencyjnej jest wyższa dla branży motoryzacyjnej. W konsekwencji, mimo iż w momencie oceny dla obu sektorów średnie oceny pozycji konkurencyjnej były na poziomie zbliżonym do kluczowych konkurentów (odpowiednio 3,36 i 3,16 dla branży motoryzacyjnej i odzieżowej), w przyszłości można spodziewać się jej poprawy dla branży motoryzacyjnej i utrzymania dla branży odzieżowej. Ponadto po raz kolejny średnie znaczenie relokacji w osiągnięciu omawianych wyników było wyższe dla przedsiębiorstw z sektora motoryzacyjnego. Szczególnie wysoki poziom tego wskaźnika jest charakterystyczny dla rentowności (wyrażonej stosunkiem zysku do aktywów) firm z tej branży. Jest to o tyle istotne, że branża motoryzacyjna jest kapitałochłonna, a zatem wymaga wykorzystania aktywów o wysokiej wartości. Duże znaczenie delokalizacji w tym zakresie wskazuje, że przedsiębiorstwa uzyskują dostęp do części aktywów właśnie dzięki zastosowaniu tego rozwiązania.

Dodatkowo w analizowanej populacji pomiędzy ocenami rentowności i pozycji konkurencyjnej w porównaniu do kluczowych konkurentów a ocenami znaczenia relokacji dla osiągnięcia tych wyników, wystąpiły istotne statystycznie, dodatnie związki o umiarkowanej sile. Związek o słabej sile wystąpił również dla ocen dynamiki wzrostu

¹⁸⁹ Dynamika wzrostu sprzedaży odniesiona do kluczowych konkurentów wraz z uwzględnieniem aktualnej pozycji konkurencyjnej w pewnym uproszczeniu pozwala na wskazanie kierunku zmian pozycji konkurencyjnej w przyszłości – jej poprawę, utrzymanie bądź pogorszenie.

sprzedaży i ocen znaczenia delokalizacji. Ponadto można wskazać, że przedsiębiorstwa, które miały lepsze oceny w zakresie rentowności oraz udziałów w rynku, charakteryzowały się większą liczbą obszarów, w których korzystały z delokalizacji, ale zależność ta była słaba¹⁹⁰.

W nawiązaniu do pierwszej hipotezy badawczej (H1: *Delokalizacja modułów łańcucha wartości w określonych warunkach umożliwia wykorzystującemu ją przedsiębiorstwu podnoszenie poziomu konkurencyjności*) należy zauważyć, że z uwagi na występowanie istotnych statystycznie, dodatnich związków o umiarkowanej i słabej sile pomiędzy ocenami wskaźników pozycji konkurencyjnej a znaczeniem delokalizacji w osiągnięciu tych wyników, nie ma podstaw do jej odrzucenia. Rola, jaką odgrywają delokalizacje dla konkurencyjności przedsiębiorstwa w wymiarze pozycji konkurencyjnej, jest na umiarkowanym poziomie, zbliżonym do jej znaczenia dla konkurencyjności analizowanych firm w zakresie potencjału konkurencyjnego. Dodatkowo można podkreślić, że nie występują statystycznie istotne związki pomiędzy skalą wykorzystania delokalizacji, wyrażoną udziałem wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych a poziomem ocen uwzględnionych wskaźników pozycji konkurencyjnej.

5.5.4. Konkurencyjność przedsiębiorstw – analiza klastrowa

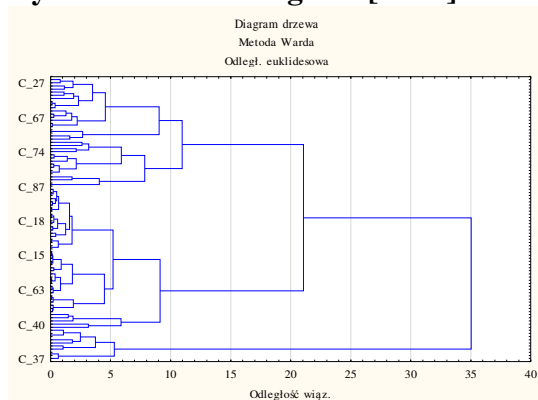
Celem analizy przedstawianej w tym podrozdziale jest zidentyfikowanie najbardziej i najmniej konkurencyjnych podmiotów w badanej populacji, z uwzględnieniem problematyki delokalizacji. Analiza klastrowa pozwala na podzielenie w grupy obiektów populacji na podstawie zestawu wybranych, mierzalnych zmiennych w taki sposób, że podobne obserwacje trafiają do tej samej grupy [Everitt 1993]. W analizie zestaw mierzalnych zmiennych grupujących został wybrany celowo. Składają się na niego oceny dotyczące konkurencyjności firmy (4 zmienne) oraz oceny znaczenia delokalizacji w osiągnięciu tych wyników (4 zmienne). Klastrowanie miało na celu zidentyfikowanie grup o podobnym poziomie konkurencyjności oraz podobnym poziomie znaczenia, jaki dla tych wyników odegrały delokalizacje, a także wskazanie cech charakterystycznych dla obserwacji wchodzących w skład każdej ze zidentyfikowanych grup. Zmienne odnoszące się do konkurencyjności firmy obejmowały: ocenę konkurencyjności firmy w wymiarze strategii konkurencji (dla każdego przypadku ocena ta stanowiła średnią arytmetyczną dla wszystkich uwzględnionych w badaniu instrumentów konkurowania), ocenę konkurencyjności firmy w wymiarze potencjału konkurencyjnego (dla każdego przypadku ocena ta stanowiła średnią arytmetyczną dla wszystkich uwzględnionych w badaniu elementów potencjału konkurencyjnego), ocenę zmiennej pozycja konkurencyjna oraz ocenę zmiennej dynamika sprzedaży. Dwa ostatnie wskaźniki zmiennej zostały wykorzystane bez uwzględnienia pozostałych wyznaczników pozycji konkurencyjnej, ponieważ, jak wspomniano wcześniej,

¹⁹⁰ Obliczenia przedstawiono w Załączniku 2.

w pewnym uproszczeniu pozwalają one na wskazanie kierunku zmian pozycji konkurencyjnej w przyszłości – jej poprawę, utrzymanie bądź pogorszenie. Przeprowadzona analiza wariancji wykazała, że wszystkie wykorzystane zmienne grupujące różnicowały analizowaną populację w sposób statystycznie istotny (szerzej zob., Tabela 19.).

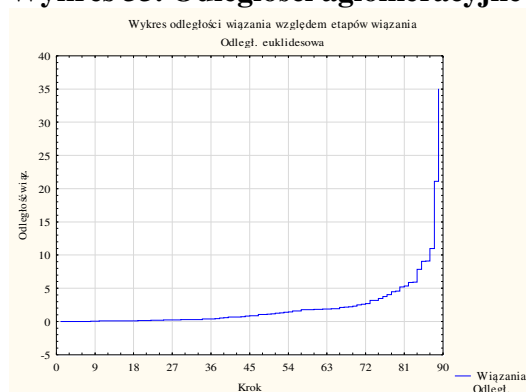
W celu identyfikacji optymalnej liczby skupień, na którą należy podzielić badaną populację, zastosowano hierarchiczną metodę analizy skupień – metodę aglomeracyjną. Metoda ta służy do grupowania obiektów w coraz większe skupienia, z zastosowaniem odpowiedniej miary podobieństwa lub odległości [Migut 2009, s. 76]. W analizie zastosowaną miarą odległości była odległość euklidesowa. Do obliczania odległości między skupieniami zastosowano metodę Warda, która do wyodrębniania grup wykorzystuje zasadę minimalizacji wariancji wewnątrzklasowej. Metoda ta została wybrana z uwagi na minimalizację utraty informacji lub jednorodności, z którą wiąże się klastrowanie. W rezultacie przeprowadzonej analizy stworzono hierarchię drzewkową elementów analizowanego zbioru (dendrogram), który przedstawiono na Rysunku 17.

Rysunek 17. Dendrogram [n=90]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Wykres 33. Odległości aglomeracyjne dla kolejnych etapów wiązań [n=90]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Zastosowanym kryterium określenia optymalnej liczby skupień na podstawie przeprowadzonej analizy aglomeracyjnej, był pierwszy wyraźny przyrost odległości aglomeracyjnej, który oznacza relatywnie wysoki poziom utraty jednorodności. Wykres 33.

prezentuje odległości aglomeracyjne dla kolejnych etapów wiązań analizy. Wyraźny przyrost odległości aglomeracyjnej zaobserwowano dla odległości wiązań wynoszącej 9. Następnie na Rysunku 17. sprawdzono, że dla wartości odległości wiązań również 9 powstały 4 skupienia.

W dalszym etapie badania, w celu sprawdzenia występowania statystycznie istotnych różnic pomiędzy zidentyfikowanymi populacjami, przeprowadzono analizę wariancji (wyniki przedstawia Tabela 19).. Dla rozkładu F-Snedocora odpowiednia wartość krytyczna na poziomie istotności równym 0,05 wynosi 2,711¹⁹¹. Ponieważ wartość statystyki F dla każdej ze zmiennych jest większa od wartości 2,711 dla wartości prawdopodobieństwa testowego p mniejszego niż 0,05, wszystkie analizowane zmienne różnicują badaną populację w sposób statystycznie istotny.

Tabela 19. Analiza wariancji dla zmiennych grupujących [n=90]

| Zmienne grupujące | Suma kwadratów | df ¹⁹² | Średni kwadrat | df ¹⁹³ | F Test | p |
|--|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------|---------|
| Ocena pozycji konkurencyjnej | 16,21569 | 3 | 25,78431 | 86 | 18,02839 | 0,00000 |
| Znaczenie delokalizacji dla oceny pozycji konkurencyjnej | 15,91471 | 3 | 26,98529 | 86 | 16,90630 | 0,00000 |
| Ocena dynamiki sprzedaży | 15,49020 | 3 | 8,19473 | 86 | 54,18756 | 0,00000 |
| Znaczenie relokacji dla oceny dynamiki sprzedaży | 20,85137 | 3 | 17,05911 | 86 | 35,03929 | 0,00000 |
| Ocena potencjału konkurencyjnego | 3,86132 | 3 | 14,11376 | 86 | 7,84279 | 0,00011 |
| Znaczenie relokacji dla oceny potencjału konkurencyjnego | 20,46908 | 3 | 15,65222 | 86 | 37,48863 | 0,00000 |
| Ocena strategii konkurencyjnej | 29,83497 | 3 | 18,22059 | 86 | 46,93971 | 0,00000 |
| Znaczenie relokacji dla oceny strategii konkurencyjnej | 22,95392 | 3 | 23,94608 | 86 | 27,47892 | 0,00000 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Tabela 20. przedstawia charakterystykę czterech zidentyfikowanych skupień z uwzględnieniem średnich wartości zmiennych opisowych, średnich wartości zmiennych grupujących oraz liczności skupień z uwzględnieniem podziału na branże. Najbardziej liczne skupisko (S3) tworzy aż 68 przedsiębiorstw, dla których średni udział wartości delokalizowanych modułów przyjmuje wartość w okolicach 43%, co w porównaniu do pozostałych skupień jest relatywnie niskim poziomem. Średnia liczba obszarów, w których podmioty ze skupiska 3. korzystają z delokalizacji, wynosi 2,88. Dla omawianej grupy średnia ocena pozycji konkurencyjnej oraz dynamiki sprzedaży jest zbliżona do poziomu 3,3, a dla strategii konkurencji do poziomu 3,51. A zatem średnio przedsiębiorstwa w analizowanej grupie są nieco bardziej konkurencyjne w omawianych zakresach od kluczowych rywali. Najniższa średnia wśród dotyczących konkurencyjności zmiennych grupujących jest charakterystyczna dla oceny potencjału konkurencyjnego (3,06), dla którego

¹⁹¹ Odczyt wartości z tablic rozkładu dla odpowiednio 3 i 86 stopni swobody.

¹⁹² Liczba 3 wynika z odjęcia wartości 1 od liczby zidentyfikowanych skupień, czyli 4-1=3.

¹⁹³ Liczba 86 wynika z odjęcia liczby skupień od liczby jednostek badanych, dla których istniały kompletne dane, czyli 90-4=86.

relokacja średnio odegrała najmniejsze znaczenie w skupisku wśród zmiennych grupujących odnoszących się do delokalizacji (2,83).

Tabela 20. Charakterystyka zidentyfikowanych skupisk [n=90]

| | BRANŻA | | ŚREDNIE ZMIENNYCH OPISOWE | | ŚREDNIE ZMIENNYCH GRUPUJĄCYCH | | | | | | | |
|-----|--------|----|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|--|--------------------|--|------------------|--|--------------------|--|
| | M | O | Wartość relokacji | Liczba obszarów relokacji | Ocena poz. konk. | Znaczenie relokacji dla oceny poz. konk. | Ocena dyn. sprzed. | Znaczenie relokacji dla oceny dyn. sprzed. | Ocena pot. konk. | Znaczenie relokacji dla oceny pot. konk. | Ocena strat. konk. | Znaczenie relokacji dla oceny strat. konk. |
| S 1 | 4 | 2 | 41,17% | 2,33 | 3,00 | 3,33 | 2,67 | 3,00 | 3,97 | 3,93 | 4,04 | 3,88 |
| S 2 | 1 | 3 | 66,50% | 3,75 | 2,00 | 2,25 | 2,25 | 3,25 | 2,57 | 2,44 | 3,13 | 2,27 |
| S 3 | 29 | 39 | 42,78% | 2,88 | 3,29 | 3,09 | 3,26 | 3,10 | 3,06 | 2,83 | 3,51 | 2,95 |
| S 4 | 8 | 4 | 56,17% | 4,00 | 4,17 | 4,67 | 4,17 | 4,58 | 4,07 | 4,03 | 3,93 | 4,13 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Drugie, najbardziej liczne skupisko w analizowanej populacji to grupa S4, składająca się z 12. podmiotów. Jest to grupa skupiająca firmy, dla których średni udział wartości delokalizowanych modułów w wartości dóbr i usług finalnych jest na poziomie umiarkowanym w porównaniu do pozostałych skupisk (56,17%), ale jednocześnie o najwyższej średniej liczbie obszarów relokacji. Skupisko to zawiera przedsiębiorstwa najbardziej konkurencyjne w analizowanej populacji – dla wszystkich zmiennych grupujących dotyczących konkurencyjności średnia wartość oceny była zbliżona do 4. (omawiane podmioty w tych zakresach są lepsze od kluczowych konkurentów). Ponadto dla opisywanej grupy relokacje miały duże znaczenie dla osiągniętych wyników. Rola ta była szczególnie wysoka dla osiągnięcia dobrej pozycji konkurencyjnej (4,67) oraz wysokiej dynamiki sprzedaży (4,58).

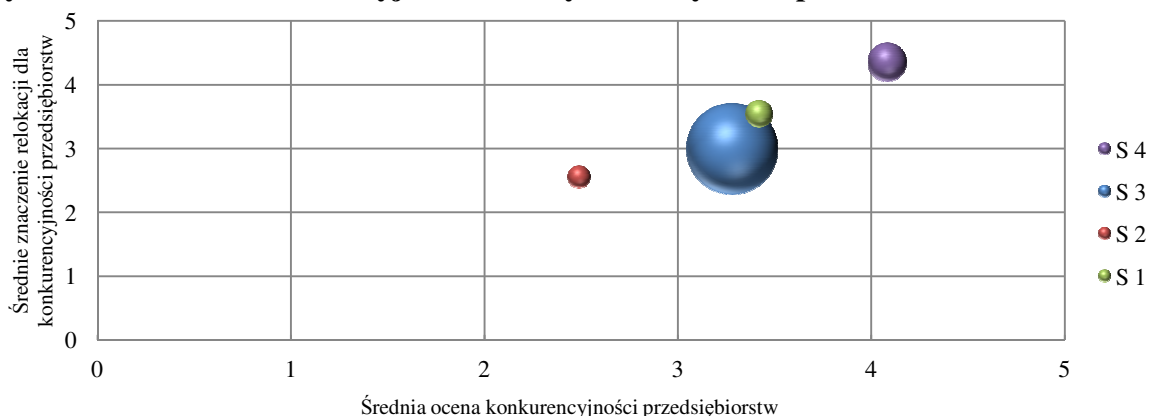
Grupa S1 składa się z 6. podmiotów. Średni udział wartości delokalizowanych modułów łańcucha wartości w wartości dóbr i usług finalnych dla grupy wynosił 41,17% i był najniższy wśród zidentyfikowanych skupisk. Średnia liczba obszarów, w których wykorzystano delokalizację, dla grupy również jest najniższa wśród 4. uwzględnionych populacji. Średnie wartości zmiennych grupujących dla skupiska wskazują, że w jego skład wchodzi podmioty, które są lepsze od kluczowych rywali w zakresie potencjału konkurencyjnego oraz strategii konkurencji, a w osiągnięciu tych wyników dużą rolę odgrywają relokacje. Jednocześnie średnie oceny pozycji konkurencyjnej oraz dynamiki sprzedaży dla analizowanej grupy są na poziomie zbliżonym do konkurentów, a rola odgrywana w tym zakresie przez delokalizację jest umiarkowana.

Najmniej liczny skupiskiem jest grupa S2, która składa się tylko z 4. podmiotów. Koncentruje ona firmy, które są najmniej konkurencyjne w zakresie wszystkich uwzględnionych zmiennych grupujących odnoszących się do konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednocześnie, mimo iż udział wartości delokalizowanych modułów

w wartości dóbr i usług finalnych jest w tej populacji na najwyższym poziomie spośród zidentyfikowanych skupisk, dla przedsiębiorstw z tej grupy relokacje miały niewielkie znaczenie dla osiągniętej konkurencyjności. W związku z tym można wnioskować, że podmioty z tego skupiska delokalizują moduły, które nie wpływają na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa lub wartość dostarczana przez dostawców relokowanych modułów nie pozwala na jej poprawę. Z uwagi na wysoki średni udział wartości delokalizacji oraz wysoką średnią liczbę obszarów relokacji w analizowanej grupie bardziej prawdopodobne wydaje się drugie z przedstawionych wyjaśnień.

W ramach wszystkich zidentyfikowanych skupisk dla średnich wartości zmiennych grupujących dotyczących oceny konkurencyjności oraz znaczenia relokacji obliczono średnie, które posłużyły jako współrzędne na Wykresie 34. Oś x na wykresie reprezentuje średnią ocenę konkurencyjności przedsiębiorstw dla zidentyfikowanych grup, natomiast oś y średnie znaczenie relokacji dla tych wyników. Wielkość okręgów, reprezentuje udział podmiotów wchodzących w skład grupy w populacji ogólnej.

Wykres 34. Ocena konkurencyjności zidentyfikowanych skupisk [n=90]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Ponieważ w analizie uwzględniono wyznaczniki przyszłej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, przyjmując pewne uproszczenie, można uznać, że powyższy wykres uwzględnia konkurencyjność podmiotów w okresie po przeprowadzeniu wywiadów. Podmioty wiodące pod względem konkurencyjności (grupa S4) to podmioty, w których delokalizacje odgrywają ważną rolę dla skuteczności ich rywalizacji rynkowej. Firmy te wykorzystują relokacje w relatywnie wielu obszarach, ale jednocześnie wartość delokalizowanych modułów nie stanowi relatywnie dużego udziału w wartości dóbr i usług finalnych. Można uznać, że są to podmioty, które maksymalizują szanse związane z wykorzystywanymi relokacjami. Dodatkowa analiza wskazała, że grupa ta faktycznie osiąga najwyższą średnią liczbę korzyści wynikających z zastosowania relokacji. Z kolei podmioty najmniej konkurencyjne to przedsiębiorstwa, które, mimo iż stosują relokacje w relatywnie dużej liczbie obszarów, a udział wartości delokalizowanych modułów

w wartości oferowanych dóbr i usług jest wysoki, postrzegają rolę odgrywaną przez relokację dla skuteczności rywalizacji jako niewielką. Jedno z zaleceń naprawczych w zakresie konkurencyjności tych podmiotów może obejmować ocenę dostawców relokowanych modułów z perspektywy dostarczanej przez nich wartości.

5.6. Studium przypadku - *in-house sourcing* modułów produkcyjnych Inter Groclin Auto na przykładzie Groclin Karpaty

W pracy Inter Groclin Auto SA (IGA) jest rozpatrywana jako grupa kapitałowa. Aktualnie Grupa operuje w sferze produkcji, handlu krajowego i zagranicznego oraz, w ograniczonym zakresie, usług hotelarskich. W odniesieniu do działalności produkcyjnej IGA może być wskazana jako jeden z największych producentów wyposażenia i akcesoriów samochodowych w Polsce. Głównym obszarem działalności spółki jest produkcja poszyć foteli samochodowych, gotowych foteli do samochodów osobowych, ciężarowych i autobusów, zagłówków i podłokietników, bocznych paneli drzwiowych i elementów wykończenia oraz samochodowych fotelików dziecięcych.

Struktura organizacyjna Grupy zmieniała się na przestrzeni lat. Aktualnie w skład grupy kapitałowej wchodzi Inter Groclin Auto S.A. (jednostka dominująca), Groclin Service Sp. z o.o. (jednostka zależna), Groclin Karpaty Sp. z o.o. (jednostka zależna), Groclin Dolina Sp. z o.o. (jednostka zależna) oraz Centrum Rozwoju Sportu Groclin Sp. z o.o.¹⁹⁴ (jednostka zależna). Jednostka dominująca posiada ponad 99% udziałów we wszystkich spółkach zależnych. Groclin Karpaty oraz Groclin Dolina to spółki działające na Ukrainie. W wymienionych powyżej strukturach Grupy w 2011 roku funkcjonowały 4 zakłady produkcyjne. W ramach ich portfela produktowego Grupa w największym zakresie specjalizowała się w produkcji poszyć do foteli samochodowych. Specyfika tej działalności wymaga szerokiego wykorzystania czynnika pracy, przy jednoczesnej wysokiej kapitałochłonności charakterystycznej dla branży motoryzacyjnej. Groclin w głównej mierze jest dostawcą drugiego rzędu¹⁹⁵ (2 tier) – swoje produkty sprzedaje firmom, będącym bezpośrednimi dostawcami producentów samochodów. Wybór dostawców oraz ceny dostarczanych dla IGA materiałów są narzucone przez koncerny samochodowe, podobnie jak normy jakościowe i produkcyjne, które spółka musi spełnić. Siła przetargowa odbiorców Groclinu jest bardzo duża¹⁹⁶. Stąd też spółka ma ograniczone możliwości uzyskania korzystniejszych warunków kontraktowych.

¹⁹⁴ Z uwagi na poruszaną problematykę z dalszej analizy zostało wyłączone Centrum Rozwoju Sportu Groclin Sp. z o.o.

¹⁹⁵ Władze spółki w roku 2011 podjęły działania skoncentrowane na przekształceniu firmy w dostawcę pierwszego rzędu i podjęciu współpracy bezpośrednio z koncernami samochodowymi.

¹⁹⁶ IGA nie jest kluczowym dostawcą, ma mniejszą siłę finansową, ograniczoną liczbę alternatywnych klientów.

Jak wspomniano wcześniej, w ramach spółki Inter Groclin Auto działają zakłady w Grodzisku Wielkopolskim oraz w Karpicku. Zakład w Grodzisku Wielkopolskim jest największym zakładem produkcyjnym w Grupie, o łącznej powierzchni produkcyjno-magazynowej wynoszącej 41 000 metrów kwadratowych. W jednostce tej odbywa się produkcja zarówno poszyć do foteli samochodowych, jak i gotowych foteli samochodowych, zagłówków, podłokietników, paneli drzwiowych i innych elementów wykończenia. W zakładzie wytwarzane są również poszycia i obicia tapicerskie dla branży meblowej oraz gotowe meble. W Grodzisku Wielkopolskim znajduje się także siedziba Zarządu spółki, centrum logistyczne i inżynieryjne oraz specjalistyczne laboratorium. Jest to jednostka z najbardziej zdywersyfikowanym zakresem prowadzonych operacji. Zlokalizowany w Karpicku, drugi zakład operujący w ramach spółki Inter Groclin Auto, specjalizuje się w produkcji poszyć samochodowych z tkanin, porofleksów oraz skóry naturalnej. Obie wspomniane jednostki są zakładami pracy chronionej. Udział osób niepełnosprawnych w strukturach pracowniczych spółki w latach 2006-2010 wzrastał, w 2010 roku osiągając poziom 88%. Jest to kwestia o tyle istotna, że posiadanie statusu zakładu pracy chronionej wiąże się z pewnymi formami dofinansowania¹⁹⁷, które skutkują obniżaniem realnie ponoszonych kosztów pracy.

W 2002 roku IGA wykorzystywała około 90% mocy produkcyjnych opisanych powyżej zakładów [IGA 2003]. Ze względu na zagwarantowane kontraktami możliwe okresowe zwiększenie zamówień, nie można było przekroczyć tego poziomu [Chmielewski 2006]. W związku z tym Zarząd spółki podjął decyzję o rozbudowie bazy produkcyjno-magazynowej w Polsce (rozwiązanie to miało zwiększyć moce produkcyjne zakładów w Karpicku i Grodzisku Wielkopolskim łącznie o około 57%) i jednoczesnym podjęciu inwestycji na Ukrainie.

Od roku 2005 głównymi problemami, jakie pojawiły się w związku z prowadzeniem działalności w zakładach w Grodzisku Wielkopolskim oraz Karpicku były: ograniczony lokalny rynek czynnika pracy oraz obniżanie konkurencyjności polskiej siły roboczej w długim okresie i stopniowy wzrost kosztów pracy. Ponadto, ponieważ znaczna ilość sprzedaży była skierowana na rynki zagraniczne, nie bez znaczenia pozostawało również kształtowanie się kursu złotego wobec walut zagranicznych. Z uwagi na znaczący udział eksportu w sprzedaży przedsiębiorstwa, spółka zarówno w zakresie osiągniętych wyników, jak i wartości jej akcji, jest w dużym stopniu uzależniona od kształtowania się kursu złotego

¹⁹⁷ W tym: finansowanie kosztów związanych z przystosowaniem tworzonych lub istniejących stanowisk pracy dla potrzeb osób niepełnosprawnych ze środków PFRON, dofinansowanie do wynagrodzeń osób niepełnosprawnych, zwrot kosztów odsetek od kredytów zaciągniętych na cele zatrudnienia i rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych, zwolnienie z wybranych podatków, zwrot kosztów dojazdu pracowników.

wobec walut zagranicznych (zwłaszcza euro¹⁹⁸). Pogorszenie sytuacji spółki miało miejsce już w 2005 i 2006 roku¹⁹⁹. Jako główną przyczynę tej sytuacji podawano aprecjację złotego. Niemniej jednak nie bez znaczenia pozostawało wejście Polski do Unii Europejskiej i otwarcie wielu zagranicznych rynków pracy dla Polaków, a także wzrost poziomu płac w Polsce. Dodatkowo w roku 2005 w branży motoryzacyjnej widoczne były pierwsze oznaki pogorszenia koniunktury. IGA znalazła się pod silną presją obniżania cen przy ograniczonych możliwościach utrzymania dotychczasowej zyskowności [Hońdo i Marzec 2006].

O ile opisany w dalszej części podrozdziału wybór struktur geograficznych omawianej relokacji pozostawał w gestii władz spółki, o tyle forma delokalizacji była silnie ograniczona sposobem zorganizowania współpracy z odbiorcami. Jak wspomniano wcześniej, odbiorcy IGA znają proces produkcyjny zakładów i kontrolują strukturę dostawców grupy. Zastosowanie formy relokacji wykorzystującej zewnętrzne struktury własności łączyłoby się z udostępnieniem odbiorcom danych dostawcy. Wiązało się to z bardzo wysokim ryzykiem powstania nowego konkurenta²⁰⁰. W związku z tym grupa zmuszona była do utrzymania modułów produkcyjnych w ramach własnych struktur własności. Jednocześnie władze grupy zdecydowały się na utrzymanie realizacji relokowanych modułów również w dotychczasowych lokalizacjach (w Grodzisku Wielkopolskim i Karpicku). W dalszej części podrozdziału uwagę skoncentrowano na relokacji modułów produkcyjnych do spółki zlokalizowanej na Ukrainie²⁰¹. W podrozdziale 5.6.1. opisywana delokalizacja została rozpatrzona z perspektywy czynników uwzględnionych w schemacie analitycznym przedstawionym w podrozdziale 4.1. (zob. Rysunek 15.), natomiast w podrozdziale 5.6.2. w analizie uwzględniono aspekty finansowe działalności spółki.

Z uwagi na wspomniany powyżej ograniczony lokalny rynek czynnika pracy dla zakładów w Karpicku i Grodzisku Wielkopolskim oraz obniżanie konkurencyjności polskiej siły roboczej w długim okresie, a także stopniowy wzrost kosztów pracy, już w 2001 roku Zarząd spółki rozważał podjęcie inwestycji na Ukrainie, która w pierwotnym zamiarze miała pozwolić na zdobycie dostępu do tanich zasobów pracy. W 2002 roku w grupie IGA powołano spółkę Groclin Karpaty z zakładem produkcyjnym w Użgorodzie. Zgodnie

¹⁹⁸ Głównymi rynkami sprzedaży są rynki europejskie. Zakupy wykorzystywanych materiałów również są realizowane na rynkach europejskich.

¹⁹⁹ W lipcu 2004 roku akcja IGA kosztowała prawie 150 złotych. W niespełna 2 lata kurs tych papierów wartościowych spadł o 2/3 [Hońdo i Marzec 2006].

²⁰⁰ W warunkach rosnącej presji cenowej odbiorcy IGA mogliby zdecydować się na pominięcie Groclinu i nawiązanie współpracy z firmą, która realizowałaby zdelokalizowane moduły.

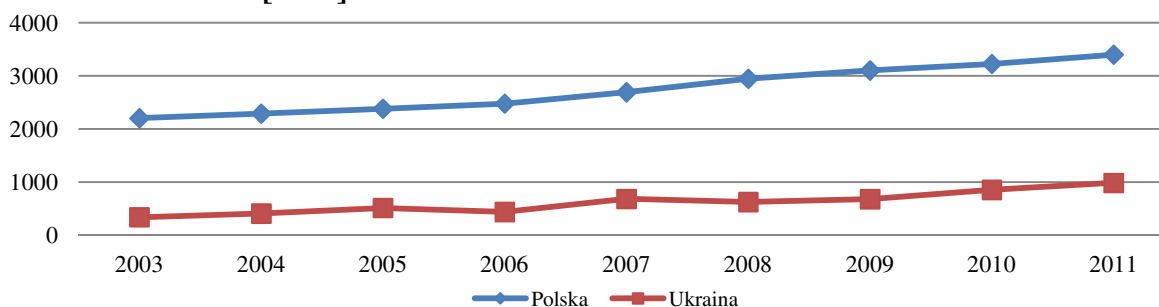
²⁰¹ Grupa zastosowała również relokację modułów produkcyjnych do spółki Groclin Service Sp. z o.o., ale zdaniem autorki pracy przypadek ten nie może stanowić benchmarku delokalizacji, stąd też został wyeliminowany z analizy.

z deklaracjami Zarządu IGA, wybór terytorium Ukrainy na inwestycję został podyktowany trzema czynnikami: niższymi kosztami, preferencjami podatkowymi dla nowo powstałej spółki oraz niewielką odległością do granicy z Polską [IGA 2002, s. 30].

5.6.1. Studium przypadku – analiza czynników uwzględnionych w schemacie analitycznym wpływu delokalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Głównym motywem opisywanej delokalizacji była chęć zdobycia dostępu do taniego, wykwalifikowanego czynnika pracy. Ze względu na wspomnianą wcześniej wysoką pracochłonność produkcji, utrzymywanie kosztów pracy na niskim poziomie było i jest bardzo istotne dla działalności Grupy. Zgodnie z deklaracjami Prezesa spółki, w Polsce firma borykała się z dużymi problemami w znalezieniu wykwalifikowanej siły roboczej i była zmuszona do szukania pracowników w małych wsiach [Rożyński 2011]. Dodatkowo sytuację pogarszał nacisk na wzrost zarobków w Polsce. Inwestycja w Użgorodzie pozwalała na zdobycie dostępu do wstępnie przeszkolonego personelu, ponieważ w jej okolicach istniała szkoła o profilu tekstylnym i szwalniczym. Jednocześnie ceny czynnika pracy na Ukrainie były dużo niższe niż w Polsce. Wykres 35. przedstawia kształtowanie się średniej krajowej płacy w Polsce i na Ukrainie²⁰² w latach 2003-2011. Na Ukrainie przeciętne wynagrodzenie na przestrzeni analizowanego okresu dynamicznie wzrastało²⁰³. Dynamika tego wzrostu była znacznie wyższa niż w Polsce. Jednocześnie zmianom tym towarzyszyła deprecjacja hrywny wobec złotego²⁰⁴. W konsekwencji w uwzględnionym czasie różnica pomiędzy przeciętnym wynagrodzeniem w Polsce i Ukrainie zwiększała się. Jednocześnie przedstawiciel IGA podkreślał, że wydajność zakładu na Ukrainie poprawiała się systematycznie [Furman 2007], co pozwalało na osiągnięcie coraz korzystniejszych wyników omawianego zakładu.

Wykres 35. Przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej Polski i Ukrainy w latach 2003-2011 [PLN]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z: www.gus.pl, www.nbp.pl, <http://www.ukrstat.gov.ua/> [dostęp marzec 2012].

²⁰² W przeliczeniach uwzględniono średni, roczny kurs wymiany hrywny na złotego NBP.

²⁰³ Wyjątek stanowił rok 2006.

²⁰⁴ W 2003 roku kurs wymiany hrywny na złotego był niemal dwukrotnie wyższy niż kurs wymiany omawianych walut w roku 2011.

W 2010 roku średnie wynagrodzenie pracowników produkcyjnych IGA zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie było niższe od przeciętnego wynagrodzenia w odpowiedniej gospodarce narodowej. Jednocześnie w wypadku obu krajów było ono wyższe od minimalnego wynagrodzenia wyznaczanego obowiązującym prawem, a poziom średniego wynagrodzenia omawianej grupy pracowniczej z Ukrainy był ponad 2-krotnie niższy od poziomu średniego wynagrodzenia pracowników produkcyjnych Groclinu w Polsce.

Z motywami kosztowymi relokacji modułów produkcyjnych IGA na Ukrainę wiążą się również inne aspekty związane z przestrzenną lokalizacją zakładu (infrastruktura instytucjonalna, twarda oraz miękka), a także wynikającymi z niej kosztami wymiany handlowej (transport, komunikacja, opóźnienia czasowe). Infrastruktura instytucjonalna na Ukrainie jest relatywnie słabo rozwinięta w porównaniu do warunków polskich. Problemy szczególnie często zgłaszane przez przedsiębiorców i inwestorów zagranicznych działających na rynku ukraińskim obejmują [Oniszcuk 2008; Parafianowicz i Potocki 2011]: funkcjonowanie sprzecznych i niedoprecyzowanych przepisów prawnych, sprzeczności przepisów lokalnych z ogólnoukraińskimi, nierównoprawne traktowanie krajowych i zagranicznych podmiotów gospodarczych, korupcję i nihilizm prawny. Utrudnienia, które bezpośrednio dotknęły IGA ze względu na prowadzenie zakładu w Użgorodzie, dotyczyły m. in.: wycofania się w 2005 roku ukraińskiego rządu z przywilejów dla przedsiębiorców operujących w odpowiednikach polskich specjalnych stref ekonomicznych i opóźnienia w wypłacie przyznanych później rekompensat, zwłok w zwrocie podatku VAT za eksportowane produkty i towary, ograniczenia w dostępie do ukraińskiego rynku pracy dla cudzoziemców. Choć ostatnie zmiany wdrażane w zakresie ukraińskiej infrastruktury instytucjonalnej pozwoliły na poprawienie sytuacji Groclinu²⁰⁵, stabilność polityczna związana z działalnością w tej lokalizacji nadal jest na niskim poziomie. Jednocześnie eksperci specjalizujący się w działalności na rynku ukraińskim podkreślają, że bardzo przydatne dla sprawnego operowania przedsiębiorstw zlokalizowanych na Ukrainie są dobre kontakty z władzami regionów i obwodów [Oniszcuk 2008]. Zgodnie z deklaracjami Rzecznika spółki, Groclin ma bardzo dobre relacje z lokalnymi władzami, a spółka nie obawia się zawirowań politycznych i ekonomicznych w tym kraju [Rutkowski et al. 2008].

Infrastruktura twarda w regionie Zakarpackim jest relatywnie dobrze rozwinięta. Zakład w Użgorodzie zlokalizowany jest tuż przy granicy ze Słowacją. Ponadto znajduje się on w bezpośrednim sąsiedztwie trasy europejskiej Wschód-Zachód E50, która łączy Rosję, Ukrainę, Słowację, Czechy, Niemcy i Francję. A zatem lokalizacja ta stanowi bazę z dostępem do krajów Europy Wschodniej, Zachodniej, Północnej i Południowej. Położenie to oferuje ułatwienia w zakresie organizacji transportu zarówno surowców oraz materiałów,

²⁰⁵ Na przykład na początku 2011 roku poprzez wprowadzenie nowego kodeksu podatkowego ujednolicono stawki podatkowe i zredukowano ich liczbę [Styczek 2011].

jak i wyrobów gotowych. Aspekt ten jest bardzo istotny dla działalności IGA, ponieważ kontrakty handlowe wymagają od spółki niezawodnej obsługi logistycznej, pozwalającej na realizację dostaw w systemie „*just in time*”. Dodatkowo Ukraina w odniesieniu do Polski charakteryzuje się bliskością kulturową i czasową. Relatywnie niewielka odległość do centrali Groclinu pozwala na częste odwiedziny i kontrolę produkcji. Zbliżone kultury narodowe oraz kultury pracy sprawiają, że komunikacja i koordynacja działań przebiega sprawnie i łatwo, a w konsekwencji jest tańsza w porównaniu do potencjalnych lokalizacji w Chinach czy krajach afrykańskich, które również oferują niższe koszty pracy. Jednocześnie na Ukrainie obowiązują niższe niż w Polsce ceny paliwa oraz energii i innych mediów, a ponadto kraj ten charakteryzuje liberalne podejście do przepisów dotyczących ochrony środowiska. Niskie zarobki połączone z relatywnie niskimi cenami paliw sprawiają, że same usługi transportowe są na omawianym rynku tańsze niż w większości krajów Unii Europejskiej. Różnice w cenach mediów, usług logistycznych i kosztów pracy w Polsce i na Ukrainie pozwalają na generowanie niższych kosztów produkcji w ukraińskiej lokalizacji. Według deklaracji Prezesa spółki na początku 2010 roku koszty produkcji IGA na Ukrainie przy ówczesnym kursie hrywny były 2- 3-krotnie niższe niż w Polsce [Dowgielski 2010]. W 3. kwartale 2010 roku, na skutek osłabienia hrywny, można było zauważyć dalsze obniżanie kosztów produkcji²⁰⁶ [Drzymała, Pytlos 2010].

Decydując się na inwestycję na Ukrainie, władze IGA kierowały się również chęcią zdobycia dostępu do nowych rynków, a także dostosowywaniem swojego zachowania do innych podmiotów z branży. W pierwotnym założeniu zakład w Użgorodzie miał specjalizować się w produkcji materiałowych poszyc fotele do samochodów średniej klasy. Ponieważ dotychczas IGA specjalizowała się głównie w wytwarzaniu poszyc fotele do samochodów wyższej klasy²⁰⁷, rozpoczęcie produkcji poszyc fotele do samochodów średniej klasy miało pozwolić na rozszerzenie współpracy z dotychczasowymi kontrahentami²⁰⁸ oraz poszerzenie potencjalnego rynku zbytu na innych producentów samochodów [IGA 2002, s. 30]. A zatem do motywów delokalizacji przy podejmowaniu decyzji przez Zarząd spółki, obok wspomnianych wcześniej motywów kosztowych oraz zasobowych, można również zaliczyć chęć zdobycia dostępu do nowych rynków oraz realizację strategii wzrostu/rozwoju.

Pozostawienie produkcji wyrobów wyższej jakości w Polsce oraz zwiększanie mocy produkcyjnych zlokalizowanych tam zakładów można uzasadnić poprzez chęć pozostawienia bardziej złożonej i technologicznie zaawansowanej, wrażliwej na błędy i kosztownej produkcji w zakładach z wyszkoloną siłą roboczą. Jednocześnie wytwarzanie produktów

²⁰⁶ Średni kurs hrywny wobec złotówki w 2010 i 2011 roku nadal się osłabiał.

²⁰⁷ W latach 2000-2002 średnio około 82% sprzedaży produktów Grupy było wykorzystywane w samochodach marki Volvo [IGA 2000, 2001, 2002].

²⁰⁸ Między innymi dostawcami Renault oraz Mitsubishi [IGA 2000, 2001, 2002].

niższej jakości, sprzedawanych po niższych cenach, w polskich zakładach charakteryzujących się wyższymi kosztami pracy w porównaniu do Ukrainy, wiązałyby się z koniecznością obniżenia marż. Niemniej jednak, mimo początkowych deklaracji dotyczących specjalizacji zakładu w Użgorodzie wyłącznie w zakresie wytwarzania poszyc dla samochodów klasy średniej, na przestrzeni lat produkowana tam oferta ulegała poszerzeniu. Aktualnie jednostka ta specjalizuje się w produkcji poszyc do foteli samochodowych z tkanin, porofleksów oraz skóry naturalnej, a więc w zakresie poszyc do foteli realizuje taką samą ofertę jak zakłady w Grodzisku Wielkopolskim.

Rozszerzenie portfela wytwarzanych produktów można wiązać z kilkoma aspektami. Po pierwsze, cena czynnika pracy w Polsce w latach 2004-2010 wzrastała²⁰⁹. Po drugie, na skutek przystąpienia Polski do Unii Europejskiej nastąpiło otwarcie wielu zagranicznych rynków pracy dla polskiej siły roboczej i miały miejsce znaczące migracje Polaków. Po trzecie, pogorszenie koniunktury w branży motoryzacyjnej wraz z późniejszym kryzysem sprawiły, że dostawcy działający w tej branży zmuszeni byli istotnie ograniczyć skalę produkcji oraz obniżyć ceny swojej oferty²¹⁰. Zarząd spółki bezpośrednio wskazuje, iż IGA w czasie kryzysu (lata 2009-2010) została w szczególności dotknięta pogorszeniem warunków ekonomicznych w otoczeniu zewnętrznym. W wypadku spółki nastąpił drastyczny spadek zamówień na oferowane produkty oraz wystąpiło zaostrenie konkurencji na rynku producentów i dostawców wyposażenia samochodów, która w wielu wypadkach przyjęła postać „wojny cenowej” oraz bezkompromisowej walki o utrzymanie pozycji rynkowej [IGA 2010, s. 34]. Dla działalności prowadzonej przez Grupę, z uwagi na wspomnianą wcześniej relatywnie wysoką pracochłonność produkcji, szczególnie ważne są koszty pracy. Dlatego też imperatywem strategii IGA stała się redukcja kosztów wytwarzania. Była ona realizowana poprzez alokację zdolności produkcyjnych na Ukrainie oraz działania restrukturyzacyjne w polskich zakładach produkcyjnych [IGA 2007, s. 3]. Nie bez znaczenia z pewnością pozostawał również fakt, iż inwestycja w Użgorodzie funkcjonowała dobrze i sprawnie. Zgodnie z deklaracją Zarządu spółki, lokalizacja zakładu produkcyjnego na Ukrainie pozwoliła obniżyć koszty wytwarzania, czyniąc produkty Groclinu bardziej konkurencyjnymi na motoryzacyjnym rynku Unii Europejskiej [IGA 2010, s. 5].

Inwestycja na Ukrainie miała również stanowić podstawę do rozwoju IGA na rynkach Europy Wschodniej. Sprzyjał temu obrót bezcłowy pomiędzy Rosją i Ukrainą. Ponadto ekspansja Groclinu na rynek ukraiński stanowiła odpowiedź na zachowania innych

²⁰⁹ Średni roczny wzrost wynagrodzeń pracowników zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw we wspomnianym okresie w Polsce wynosił 5,5% [dane z GUS 2004-2012].

²¹⁰ Eksperci szacują obniżanie cen o 2-3% w skali roku.

podmiotów z branży²¹¹. W związku z tym podjęcie działań operacyjnych na Ukrainie przez Groclin stanowiło niejako wyjście naprzeciw oczekiwaniom odbiorców, prowadzących ekspansję na rynkach wschodnich. Ponadto dzięki omawianej inwestycji IGA przestała być postrzegana przez swoich klientów wyłącznie jako lokalny gracz i zaczęła zdobywać szersze doświadczenie w zakresie działalności międzynarodowej, które w branży motoryzacyjnej jest bardzo istotne. W odniesieniu do infrastruktury miękkiej należy również podkreślić, że poziom jej rozwoju w ukraińskiej lokalizacji w zakresie dostawców spółki nie odgrywał dużego znaczenia, ponieważ wybór większości dostawców pozostaje w gestii klientów spółki. Stąd też o ile istotna była obecność na rynku ukraińskim aktualnych i potencjalnych odbiorców Groclinu, o tyle decyzja o wyborze lokalizacji nie była uzależniona od lokalizacji dostawców. Dodatkowo brak konkurentów zlokalizowanych na Ukrainie nie wpływał negatywnie na kwalifikacje dostępnej siły roboczej, ponieważ firma korzystała z lokalnych zasobów ludzkich wykształconych kierunkowo w miejscowej szkole.

Wpływ omawianej delokalizacji na konkurencyjność IGA jest również wywierany poprzez dodatkowe aspekty związane z działalnością zagraniczną. Czynniki łączące się z tym zagadnieniem to różnice w opodatkowaniu i możliwość stosowania cen transferowych, bariery taryfowe i pozataryfowe oraz fluktuacje kursów walut. Polska i Ukraina związane są umową o ochronie i wzajemnym popieraniu inwestycji oraz umową o unikaniu podwójnego opodatkowania. W odniesieniu do zagadnienia opodatkowania działalności Groclinu należy podkreślić, że spółka zlokalizowała swój zakład w odpowiedniku polskich specjalnych stref ekonomicznych, w związku z tym otrzymała przywileje podatkowe. Obejmowały one zwolnienie z podatku dochodowego przez pierwsze 2 lata od momentu uzyskania pierwszego dochodu przez firmę Groclin Karpaty oraz zmniejszenie stawki tego podatku o 50% przez kolejne 3 lata. Ponadto Groclin przez okres 5 lat od daty podpisania umowy inwestycyjnej (2003 roku) miał być zwolniony z cła i podatku od importowanych towarów inwestycyjnych, a także cła i akcyz na wywóz towarów [IGA 2003]. Niemniej jednak faktyczne korzyści dla IGA wynikające z przywilejów podatkowych były mniejsze, ponieważ w 2005 roku ukraiński rząd zniósł specjalne strefy ekonomiczne, likwidując tym samym preferencje podatkowe. Czas wprowadzenia tych zmian był bardzo niekorzystny, bowiem zakład na Ukrainie rozpoczął produkcję w 2005 roku. Mimo późniejszych zapewnień władz o przywróceniu przywilejów, nigdy do tego nie doszło, a z wypłatą przyznanych rekompensat zwlekano. Jednakże Pełnomocnik IGA na Ukrainie wskazywał, że kwestia

²¹¹ Na podjęcie operacji w krajach Europy Wschodniej decydowała się coraz większa liczba koncernów motoryzacyjnych oraz odbiorców IGA pełniących rolę dostawców pierwszego rzędu (1 tier) dla tych koncernów. Swoje operacje na Ukrainie prowadzą już m. in.: Johnson Control International (Użgorod), Lear Corporation (Dolina) oraz grupa Volkswagen (montownia Skody na Zakarpaciu).

likwidacji ulg miała dla spółki relatywnie niewielkie znaczenie, ponieważ nawet bez nich działalność na Ukrainie była opłacalna [Graniszewska 2005].

W 2004 roku na Ukrainie obowiązywał 30% podatek od dochodu osób prawnych²¹², podczas gdy w Polsce stawka ta wynosiła 19%. W 2006 roku władze ukraińskie obniżyły go do poziomu 25%, a na początku 2011 roku do 23%. Docelowo podatek ten ma maleć z roku na rok, by w 2014 roku osiągnąć poziom 16% [Styczek 2011]. W związku z tym, mimo iż obecnie jest on wyższy niż w Polsce, w dłuższej perspektywie warunki podatkowe na Ukrainie mogą być atrakcyjniejsze. Z zagadnieniem podatkowym w odniesieniu do operacji Groclinu na rynku ukraińskim wiążą się duże opóźnienia w zwrocie wartości podatku VAT za towary i materiały eksportowane. Zaległości te w 2010 roku próbowano uregulować specjalnymi państwowymi obligacjami vatowskimi [Zasuń 2010]. Niemniej jednak samo źródło tego problemu pozostaje. Jest to dość istotna kwestia dla IGA, ponieważ znaczna część ukraińskiej produkcji jest eksportowana.

W handlu pomiędzy Polską a Ukrainą obowiązują przepisy celne dotyczące Unii Europejskiej. Z tej perspektywy korzystną dla Groclinu sytuacją byłoby objęcie Ukrainy strefą wolnego handlu z krajami Unii. Jednocześnie korzyści wynikające z lokalizacji zakładu na Ukrainie są powiązane ze wspomnianą wcześniej strefą wolnego handlu z Rosją. Na omawianym rynku obowiązują również pewne formy barier pozataryfowych. Firmy, które chcą sprzedawać swoje produkty na Ukrainie, muszą uzyskać ukraińskie certyfikaty. Niemniej jednak działający na omawianym rynku przedsiębiorcy podkreślają, że ich otrzymanie jest stosunkowo łatwe i szybkie [Rynki Zagraniczne 2005]. Dla IGA szeroko rozumiany proces certyfikacji jest stosowany od lat. Z uwagi na uwarunkowania branżowe spółka posiada odpowiednie certyfikaty dokumentujące jakość wytwarzanych produktów. Do certyfikatów posiadanych przez IGA należy zaliczyć m. in. certyfikaty branży motoryzacyjnej ISO 9002, VDA 6.1, QS 9000. Normy, wynikające z tych certyfikatów, musiał również spełnić zakład w Użgorodzie.

Jak wspomniano wcześniej, z uwagi na wysokie zaangażowanie w handel zagraniczny, Grupa jest silnie uzależniona od kształtowania się kursów walut obcych, szczególnie euro. Relokacja modułów produkcyjnych na Ukrainę doprowadziła do zwiększenia uzależnienia firmy od tego aspektu działalności międzynarodowej. Jednocześnie w latach 2003-2011 kurs hrywny wobec złotego deprecjonował, co korzystnie wpływało na sytuację Groclinu i opłacalność prowadzonej w Użgorodzie działalności. Niemniej jednak odwrócenie tego trendu w przyszłości może wiązać się ze spadkiem atrakcyjności tej lokalizacji, co w połączeniu z szybszym niż w Polsce poziomem wzrostu przeciętnych zarobków może przysporzyć IGA problemów.

²¹² Ustalonych na zasadach ogólnych.

Ponieważ w IGA delokalizacja w ramach własnych struktur własności odbywa się wyłącznie w zakresie szerokich modułów obejmujących całość działań produkcyjnych, firma nie osiąga wynikających z relokacji dodatkowych efektów uczenia się i doświadczenia. Niemniej jednak aktualnie omawiana delokalizacja zwiększyła łączne moce produkcyjne Grupy i bezpieczeństwo zapewnienia ciągłości dostaw, a także szybkość reakcji na skokowy wzrost popytu. Jednocześnie efekty te łączą się z ponoszeniem wysokich kosztów utrzymania kilku odrębnych jednostek produkcyjnych, które *de facto* mają bardzo zbliżone domeny działania. Może się to wiązać z wysokim poziomem kosztów ogólnego zarządu Grupy, co przy gwałtownym ograniczeniu popytu na produkty oferowane przez Groclin może powodować duże problemy²¹³. W odniesieniu do zagadnienia specjalizacji jako efektu relokacji można również zauważyć, że omawiana delokalizacja zwiększyła skalę działań całej Grupy. W związku z tym IGA jest postrzegana jako duży partner biznesowy i może próbować występować w roli dostawcy pierwszego rzędu. Takiemu rozwiązaniu sprzyja bieżąca sytuacja w branży motoryzacyjnej²¹⁴. Groclin nawiązał już pierwszą tego rodzaju współpracę z koncernem General Motors, a Prezes spółki w 2011 roku deklарował, że prowadzone są również rozmowy z Volvo i Grupą Volkswagen [Dowgielski 2011]. W odniesieniu do omawianej delokalizacji występują ograniczone efekty zasięgu, wynikające ze współdzielenia funkcji sprzedaży i marketingu dla wszystkich zakładów Grupy.

IGA w ramach omawianej inwestycji musiała dokonać transferu pełnej technologii do zakładu w Użgorodzie. Wynikało to z norm technologicznych i produkcyjnych, jakie muszą spełniać wszystkie zakłady Groclinu z uwagi na swoich dostawców. Omawiany przypadek delokalizacji przyjął formę *offshoringu*. W związku z pozostawieniem realizowanych modułów w ramach wewnętrznych struktur własnościowych, ryzyko wypływu unikalnej technologii zostało ograniczone. Jednocześnie w omawianej lokalizacji nie operują konkurenci spółki, a zatem wyciek informacji poprzez wiedzę i umiejętności pracowników przynajmniej do 2012 roku został ograniczony. Koszty koordynacji i kontroli zostały ograniczone ze względu na bliskość geograficzną i kulturową pomiędzy spółką macierzystą a ukraińską spółką córką.

5.6.2. Studium przypadku - analiza aspektów finansowych związanych z delokalizacją modułów produkcyjnych do Groclin Karpaty

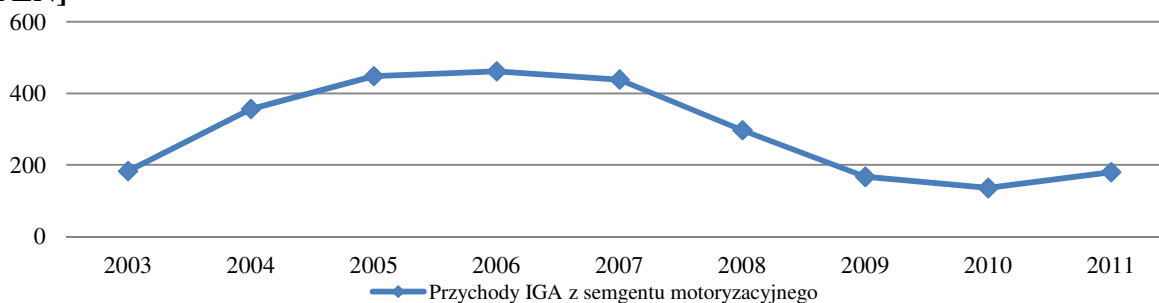
Spółka Groclin Karpaty rozpoczęła działalność produkcyjną w 2005 roku. Łączny koszt inwestycji szacowany jest na 80 mln PLN. Na Wykresie 36. przedstawiono

²¹³ Kwestia ta zostanie poruszona w podrozdziale 5.6.2., w którym omówione zostaną aspekty finansowe działalności Groclinu.

²¹⁴ Kryzys w branży sprawił, że koncerny samochodowe dążą do skrócenia swoich łańcuchów dostaw i starają się nawiązywać współpracę bezpośrednio z producentami poszczególnych podzespołów [Dowgielski 2011].

kształtowanie się przychodów Grupy z segmentu motoryzacyjnego w latach 2003-2011. W 2005 roku miał miejsce znaczący wzrost sprzedaży omawianych produktów.

Wykres 36. Przychody IGA z segmentu motoryzacyjnego w latach 2003-2011 [mln PLN]

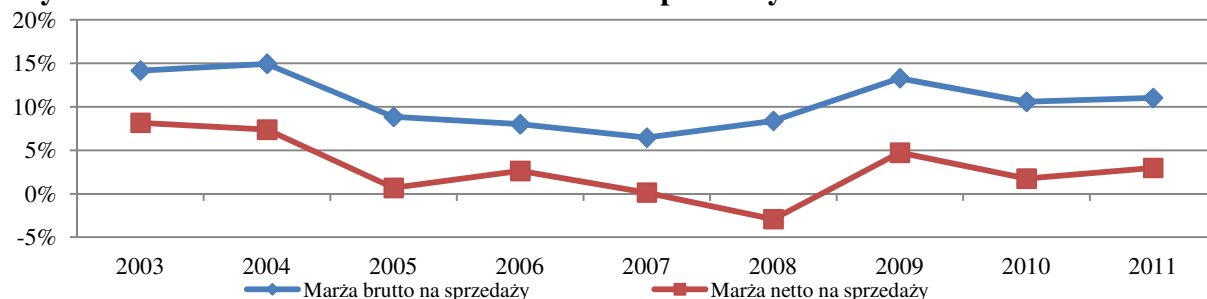


Źródło: opracowanie własne na podstawie IGA [2004-2012].

Grupa Groclin osiągnęła największe wolumeny sprzedaży w latach 2005-2007 roku. Dodatkowo wymaga podkreślenia, że wzrost lub utrzymanie wartości sprzedaży, z uwagi na coroczne obniżanie cen o 2-3%, wymaga zwiększania wolumenu sprzedaży. Wniosek, że wyniki te były osiągnięte w dłuższej mierze dzięki relokacji, zdaje się popierać fakt, że w 2007 roku władze spółki zdecydowały się na zawiązanie drugiej firmy na Ukrainie – Groclin Dolina Sp. z o.o. Niezależnie jednak od pozytywnego wpływu relokacji na przychody IGA, pogorszająca się sytuacja w branży motoryzacyjnej, a następnie kryzys, doprowadziły do znaczącej obniżki przychodów oraz wyników finansowych Grupy w kolejnych latach.

Wykres 37. prezentuje kształtowanie się marży brutto na sprzedaży oraz marży netto na sprzedaży IGA w latach 2003-2011. Pierwszy z wymienionych wskaźników określa stosunek wyniku brutto na sprzedaży²¹⁵ do przychodów ze sprzedaży. Z kolei drugi z analizowanych wskaźników określa relację wyniku netto na sprzedaży²¹⁶ do przychodów ze sprzedaży.

Wykres 37. Marża brutto oraz marża netto na sprzedaży IGA w latach 2003-2011



Źródło: opracowanie własne na podstawie IGA [2004-2012].

Mimo iż w latach 2005-2007 poziom generowanej sprzedaży był najwyższy, w okresie tym wartość marży brutto na sprzedaży była relatywnie niska. Wiązało się to

²¹⁵ Różnicę pomiędzy przychodami ze sprzedaży a kosztami wytworzenia sprzedanych produktów.

²¹⁶ Wyniku brutto na sprzedaży pomniejszonego o koszty sprzedaży i koszty ogólnego zarządu.

z rosnącymi kosztami pracy w Polsce, trudnościami w znalezieniu pracowników na krajowych rynkach lokalnych i jednoczesnym wdrażaniem produkcji w nowym zakładzie, którego wydajność w początkowym okresie jego rozwoju musiała być niższa, a dodatkowo ponoszone były koszty uruchomienia produkcji. Marża brutto na sprzedaży w roku 2011 uległa lekkiej poprawie w porównaniu do roku 2010, przy czym była ona obniżona również ze względu na koszty wdrożenia produkcji dla nowych kontraktów, w tym m. in. General Motors, Scanii i MANa [Puls Biznesu 2011]. Dodatkowo duża różnica pomiędzy marżą brutto a marżą netto oznacza, że firma ponosi relatywnie wysokie w stosunku do realizowanych wielkości sprzedaży koszty stałe związane z działalnością Grupy. Jest to widoczne szczególnie w latach 2005-2011²¹⁷. W odniesieniu do rozważań przedstawionych w podrozdziale 5.6.1. można stwierdzić, iż omawiany przykład pokazuje, że mimo iż delokalizacja w ramach wewnętrznych struktur własnościowych wiąże się z możliwością osiągnięcia przez przedsiębiorstwo korzyści pozwalających na poprawę konkurencyjności spółki, może również wiązać się z koniecznością ponoszenia wyższych kosztów stałych działalności, które ze względu na swoją nieelastyczność mogą być szczególnie uciążliwe w okresach znacznego ograniczenia sprzedaży. Dlatego też dopiero dane dotyczące poziomu wskaźników marży brutto i marży netto za rok 2012 pozwolą na ocenę kierunku zmian w IGA.

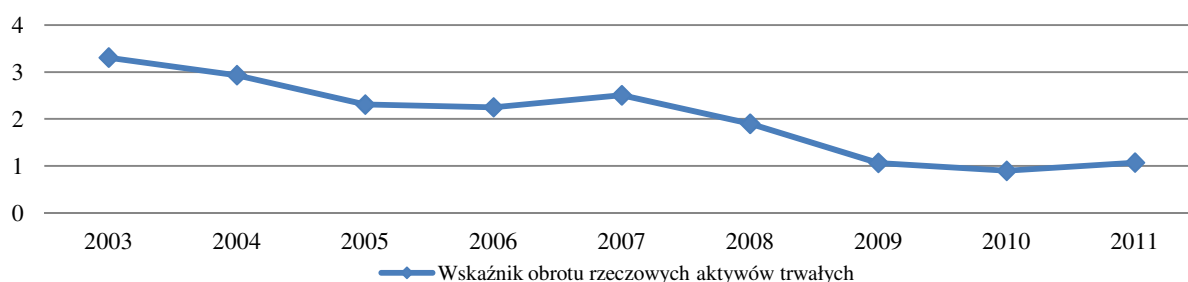
W odniesieniu do powyższych uwag postanowiono sprawdzić poziom wykorzystania potencjału produkcyjnego w odniesieniu do rzeczowych aktywów trwałych²¹⁸. Uwzględniona miara określa wielkości przychodów przypadającą na jednostkę wartości aktywów trwałych. Dane dla Grupy dla lat 2003-2011 przedstawiono na Wykresie 38. W 2003 roku w IGA wykorzystywano około 90% mocy produkcyjnych zakładów w Grodzisku Wielkopolskim oraz Karpicku [IGA 2003]. Podjęcie w 2005 roku produkcji w Uźgorodzie powiększyło potencjał produkcyjny Grupy (wartość analizowanego wskaźnika spadła z poziomu 3,3 do poziomu 2,3), a zatem inwestycja ta pozwalała na realizację motywu wzrostu Grupy. Niemniej jednak wywołane kryzysem ograniczenie sprzedaży doprowadziło do sytuacji, w której w latach 2009-2012 moce produkcyjne zakładów IGA są wykorzystywane w około 30%²¹⁹. To wyjaśnia wspomniany wcześniej niski poziom wartości marży netto na sprzedaży.

²¹⁷ Poprawa tego wskaźnika miała miejsce w 2009 roku, kiedy zdecydowano się na konsolidację spółki Inter Groclin Trading z jednostką dominującą.

²¹⁸ Rzeczowe aktywa trwałe to środki trwałe, które są utrzymywane przez firmę w celu wykorzystania ich w procesie produkcyjnym lub przy dostawach towarów i świadczeniu usług, w celu oddania do używania innym podmiotom na podstawie umowy najmu lub w celach administracyjnych oraz którym towarzyszy oczekiwanie, iż będą wykorzystywane przez czas dłuższy niż jeden okres.

²¹⁹ Kalkulacja zakłada liniową zależność analizowanego wskaźnika. Przy 90% wykorzystaniu mocy produkcyjnych wartość analizowanego wskaźnika wynosiła 3, stąd też dla wskaźnika wynoszącego 1 szacunkowy poziom wykorzystania mocy produkcyjnych wynosi 30%.

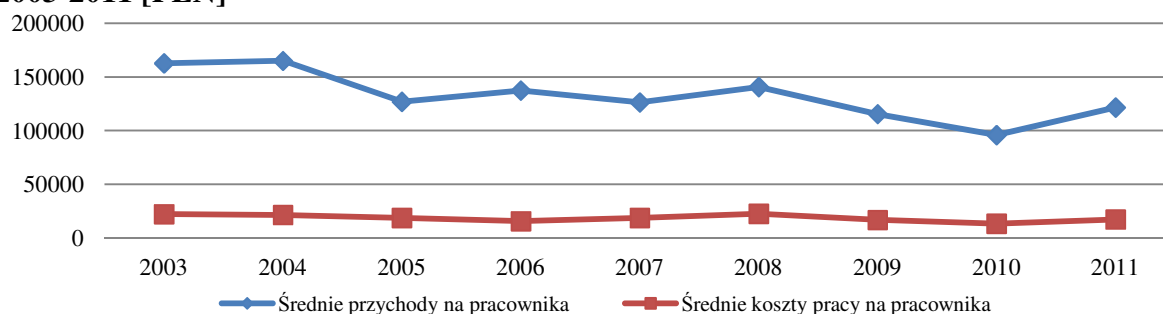
Wykres 38. Wskaźnik obrotu rzeczowych aktywów trwałych IGA w latach 2003-2011



Źródło: opracowanie własne na podstawie IGA [2004-2012].

Z uwagi na niższe koszty pracy w ukraińskiej lokalizacji, wpływ omawianej relokacji powinien być również widoczny w zakresie aspektów finansowych związanych z poziomem zatrudnienia w Grupie. Wykres 39. przedstawia kształtowanie się średnich kosztów pracy oraz średnich przychodów IGA przypadających na jednego zatrudnionego pracownika w latach 2003-2011. W odniesieniu do średnich przychodów przypadających na zatrudnionego pracownika należy zauważyć, że widoczne w tym zakresie efekty w początkowej fazie rozpoczęcia produkcji w Użgorodzie są dość ograniczone²²⁰, a w okresie późniejszym obarczone są wpływem kryzysu. Poprawa w omawianym obszarze jest widoczna w roku 2011 i bardzo ważne będzie dla Grupy utrzymanie tego trendu w późniejszym okresie.

Wykres 39. Średnie koszty pracy i średnie przychody IGA na pracownika w latach 2003-2011 [PLN]



Źródło: opracowanie własne na podstawie IGA [2004-2012].

Z kolei efekty rozpoczęcia produkcji w ukraińskim zakładzie w odniesieniu do średnich kosztów pracy Grupy są widoczne już w 2006 roku i od tego momentu występowały prawie w całym analizowanym okresie²²¹. Jest to o tyle istotne, że jak podkreślano wcześniej, głównym motywem relokacji był dostęp do tańszego czynnika pracy. Dodatkowo na uwagę zasługuje fakt, że w całym analizowanym okresie, zarówno na rynku polskim, jak i ukraińskim, wzrastał średni poziom zarobków, w związku z tym ograniczenie średnich kosztów pracy IGA było dużym sukcesem. Niemniej jednak na podstawie analizy struktury

²²⁰ Mogło to wynikać ze wspomnianej wcześniej ograniczonej wydajności pracowników w początkowym okresie.

²²¹ Wyjątek stanowi rok 2008, w którym z uwagi na zwolnienia pracowników wywołane znacznym zmniejszeniem produkcji, Grupa musiała ponieść dodatkowe koszty wynikające z odpraw pracowniczych.

zatrudnienia w analizowanym okresie²²², można zauważyć, iż wynikało ono również ze wzrostu udziału pracowników produkcyjnych (osiągających niższe wynagrodzenie) w stosunku do udziału pracowników nieprodukcyjnych.

5.7. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki badań empirycznych, których metodykę opisano w podrozdziale 4.2. Badania obejmowały polskie przedsiębiorstwa operujące w branży odzieżowej i motoryzacyjnej. W kolejnych podrozdziałach przedstawiono wyniki pomiaru poziomu wykorzystania przez polskie przedsiębiorstwa działające w branży motoryzacyjnej i odzieżowej relokacji modułów łańcucha wartości (podrozdział 5.2.), określono obszary, w których badane przedsiębiorstwa najczęściej stosują delokalizację (5.3.), określono motywy i korzyści delokalizacji oraz zagrożenia i problemy związane z tym rozwiązaniem (5.4.), omówiono wyniki pomiaru zależności pomiędzy delokalizacją modułów łańcucha wartości a konkurencyjnością stosujących ją przedsiębiorstw w ramach uwzględnionych wymiarów konkurencyjności (5.5.), a także zidentyfikowano i scharakteryzowano przedsiębiorstwo mogące stanowić benchmark w zakresie wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości dla poprawy własnej konkurencyjności (5.6.).

W poszczególnych częściach podrozdziałów odniesiono się również do postawionych hipotez badawczych. Na podstawie przeprowadzonych analiz zauważono, że delokalizacja modułów łańcucha wartości wpływa bezpośrednio na wszystkie uwzględnione w badaniu elementy potencjału konkurencyjnego firm. Średnia siła tego wpływu (wyrażonego znaczeniem relokacji dla osiągniętych wyników) była w analizowanej populacji na poziomie umiarkowanym lub nieco wyższym. Dodatkowo dla wszystkich ujętych w analizie elementów potencjału konkurencyjnego występują istotne statystycznie, dodatnie korelacje pomiędzy oceną elementu a znaczeniem delokalizacji dla ich osiągnięcia. Siła tej zależności dla wszystkich czynników jest na poziomie umiarkowanym. Ponadto skala pozytywnego wpływu delokalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa w wymiarze strategii konkurencji jest w omawianej populacji mniejsza, niż miało to miejsce w wypadku potencjału konkurencyjnego. Jednocześnie z uwagi na występowanie istotnych statystycznie, dodatnich związków o umiarkowanej i słabej sile pomiędzy ocenami wskaźników pozycji konkurencyjnej a znaczeniem delokalizacji w ich uzyskiwaniu, nie ma podstaw do odrzucenia pierwszej hipotezy badawczej. Rola, jaką odgrywa delokalizacja dla konkurencyjności przedsiębiorstwa w wymiarze pozycji konkurencyjnej,

²²² Szerzej zob.: IGA [2004-2012].

jest na umiarkowanym poziomie, zbliżonym do jej znaczenia dla konkurencyjności potencjału konkurencyjnego.

Ponadto na bazie przeprowadzonych analiz zidentyfikowano podstawy do odrzucenia drugiej hipotezy badawczej. Z kolei w odniesieniu do trzeciej hipotezy badawczej można wskazać, że w analizowanej populacji nie występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy branżą, w której operują firmy a wykorzystaniem przez nie delokalizacji w ramach własnych struktur własnościowych. Stąd też istnieją podstawy do jej odrzucenia.

Identyfikując podmioty wiodące pod względem konkurencyjności można wskazać, że w analizowanej populacji są to podmioty, w których delokalizacje odgrywają ważną rolę dla skuteczności ich rywalizacji rynkowej. Firmy te wykorzystują relokacje w relatywnie wielu obszarach, ale jednocześnie wartość delokalizowanych modułów nie stanowi relatywnie dużego udziału w wartości dóbr i usług finalnych. Można uznać, że są to podmioty, które maksymalizują szanse związane z wykorzystywanymi relokacjami. Dodatkowa analiza wskazała, że grupa ta faktycznie osiąga najwyższą średnią liczbę korzyści wynikających z zastosowania relokacji. Z kolei omówiony w podrozdziale 5.6. przypadek *in-house sourcingu* modułów produkcyjnych Inter Groclin Auto może być postrzegany jako benchmark w zakresie relokacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa. W tym wypadku delokalizacja wpłynęła na wszystkie wymiary konkurencyjności Grupy IGA. Sam zakład oraz umożliwiony dzięki jego lokalizacji dostęp do taniego i wstępnie wykształconego kierunkowo czynnika pracy, poszerzyły pozostający do dyspozycji spółki potencjał konkurencyjny. Niższe koszty pracy oraz ceny mediów, wraz z korzystnym dla firmy kształtowaniem się kursu hrywny wobec złotego, a także zmniejszeniem odległości geograficznej dzielącej Groclin od aktualnych i potencjalnych odbiorców operujących na rynkach wschodnich, znacząco poszerzyły możliwości kształtowania instrumentów konkurowania. Zmiany w tym zakresie obejmowały przede wszystkim możliwość sprostania oczekiwaniom cenowym odbiorców, poszerzenie oferty na produkty przeznaczone do tańszych modeli samochodów oraz dostępność oferty dla klientów operujących w krajach Europy Wschodniej. Prezes IGA w 2011 roku podkreślał, że wspomniany wcześniej kontrakt z General Motors zdobyto właśnie dzięki ukraińskim cenom, pokonując konkurentów z Turcji i Afryki Północnej. Wartość tego kontraktu szacowana jest na 82 mln euro [Dowgielski 2011]. Pozycja konkurencyjna spółki również polepszyła się dzięki delokalizacji. Grupa zdobyła nowe kontrakty, a więc zwiększyła udział w rynku, a wyniki finansowe po kryzysie ulegają poprawie. Rzecznik spółki podkreśla, że mimo iż na skutek kryzysu upadły znane marki, Groclin poradził sobie bez pomocy państwa i choć przy istotnym ograniczeniu produkcji [Drzymała, Pytlos 2010], kondycja spółki pozostaje stabilna, z mocnym portfelem zamówień i zmniejszeniem poziomu uzależnienia od jednego

odbiorcy [Koprowicz 2011]. Jednocześnie z omawianą delokalizacją wiążą się pewne zagrożenia. Z perspektywy spółki szczególnie istotne niebezpieczeństwa występują w zakresie dodatkowych aspektów działalności zagranicznej i lokalizacji. Wiążą się one z fluktuacją kursów walut i niestabilnością infrastruktury instytucjonalnej na Ukrainie. W odniesieniu do oceny wyników relokacji na tle aspektów finansowych Grupy należy podkreślić, że z uwagi na kryzys możliwości analizy są dość ograniczone. Pozytywne efekty wystąpiły zwłaszcza w zakresie obniżenia przeciętnych kosztów pracy (realizacja motywu o charakterze kosztowym i zasobowym), zwiększenia potencjału produkcyjnego (realizacja motywu o charakterze organizacyjnym) oraz wzrostu sprzedaży (realizacja motywu o charakterze rynkowym). Pewne problemy wiążą się z koniecznością pokrywania relatywnie wysokich kosztów ogólnego zarządu, które w wypadku istotnego ograniczenia sprzedaży stanowią znaczące obciążenie dla Grupy. Niemniej jednak o skuteczności tego rozwiązania może również świadczyć chęć kontynuacji inwestycji Grupy na rynku ukraińskim²²³.

²²³ Groclin- Dolina Sp. z o.o. została zawiązana w 2007 roku, jednakże inwestycja nie była kontynuowana w latach 2008-2011. Wznowienie prac zaplanowano dopiero na 2012 rok.

ZAKOŃCZENIE

Postępujący proces globalizacji gospodarki światowej w znaczący sposób zmienił warunki, w których funkcjonują podmioty gospodarcze. Otwarcie gospodarek umożliwiło przedsiębiorstwom wejście na nowe rynki, poszerzyło dostęp do niezbędnych zasobów i udostępniło nowe możliwości sprzedaży produktów i/lub usług. Jednocześnie, zjawisko to stworzyło dla nich zagrożenie wynikające ze wzrostu konkurencji na rynkach narodowych. W poszukiwaniu możliwości wzrostu efektywności działania i kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa skierowały swoją uwagę na międzynarodowy podział pracy. Nasuwa się zatem pytanie: w jakim stopniu polskie przedsiębiorstwa korzystają z delokalizacji modułów łańcucha wartości i jak delokalizacja ta wpływa na ich konkurencyjność? W przeprowadzonych dotychczas badaniach nie analizowano bezpośrednio i szczegółowo związku pomiędzy delokalizacją modułów łańcucha wartości polskich przedsiębiorstw a ich konkurencyjnością. Stąd też próba odpowiedzi na przedstawiony powyżej problem badawczy wydaje się być istotna zarówno z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Podjęta w pracy tematyka jest mocno osadzona w problematyce zarządzania strategicznego i biznesu międzynarodowego. Przedmiotem pracy jest delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz jej wpływ na konkurencyjność wykorzystujących ją podmiotów gospodarczych. W pracy zaprezentowano przegląd zagadnień związanych z tematyką delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz konkurencyjności, przechodząc od najbardziej ogólnego ujęcia poruszanego obszaru badawczego, a następnie skupiając się bezpośrednio na aspektach związanych z wpływem delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstw w ujęciu teoretycznym oraz w ujęciu empirycznym z perspektywy polskich przedsiębiorstw z branży odzieżowej oraz motoryzacyjnej.

W pierwszym rozdziale pracy zaprezentowano przegląd aspektów związanych z globalizacją, postrzeganą jako podłoże delokalizacji modułów łańcucha wartości. Zachodzące na przestrzeni lat zmiany w otoczeniu zewnętrznym organizacji umożliwiły, a niekiedy wręcz wymusiły, między innymi wykorzystanie przez przedsiębiorstwa delokalizacji modułów łańcucha wartości. Analiza danych ilościowych oraz jakościowych pozwala na wskazanie, iż poziom wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości na świecie wzrasta. Coraz częściej by osiągnąć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa muszą rozwijać struktury geograficzne i własnościowe swych łańcuchów wartości, wraz z ich powiązaniem, w sposób zapewniający odpowiednią koordynację i dopasowanie do potencjału branży. Istnieją również przesłanki do uznania, że wykorzystanie delokalizacji modułów łańcucha wartości staje się coraz bardziej powszechne wśród polskich

przedsiębiorstw, zwłaszcza tych operujących w branżach o wysokim potencjale globalizacyjnym.

Rozdział drugi pracy został poświęcony zagadnieniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. W poszczególnych częściach omówiono ramy definicyjne konkurencyjności przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem jej wymiarów: potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji i pozycji konkurencyjnej. Przedstawiono również zmienne, które mogą służyć operacjonalizacji każdego z wymienionych wymiarów (odpowiednio zasoby i/lub funkcje łańcucha wartości przedsiębiorstwa, instrumenty konkurowania oraz wyznaczniki pozycji konkurencyjnej). W rozdziale omówiono także dominujące w literaturze koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa (nurt pozycjonowania oraz nurt zasobowy), które przeanalizowano z perspektywy uwzględnionych wymiarów konkurencyjności. Celem przyświecającym tym zabiegom było wskazanie różnic i podobieństw występujących w obu nurtach, które w literaturze przedmiotu często są sobie przeciwstawiane. Na podstawie przeprowadzonej analizy uznano, że nurty te mogą być postrzegane jako komplementarne względem siebie, a nie przeciwstawne. Kompilacja obu ujęć, wraz z uwzględnieniem dynamicznych relacji zachodzących pomiędzy wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa, pozwoliła na przygotowanie propozycji eklektycznej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, w której potencjał konkurencyjny jest postrzegany jako charakteryzujące się określonymi cechami zasoby oraz działania przedsiębiorstwa.

W rozdziale trzecim uwaga została skoncentrowana bezpośrednio na delokalizacji działalności przedsiębiorstw. W szczególności omówiono czynniki wpływające na wybór optymalnej, szeroko rozumianej, lokalizacji działalności gospodarczej. Zagadnienie to było analizowane przez twórców i badaczy teorii lokalizacji, teorii handlu międzynarodowego, a także nowej geografii ekonomicznej oraz eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej. W przeglądzie literatury przedmiotu przedstawiono ewolucję poglądów dotyczących tego zagadnienia oraz klasyfikację uwzględnianych koncepcji ze względu na przyjęte w nich poziom analizy ekonomicznej i formę organizacji produkcji. W dalszej kolejności zaprezentowano teorie, w których autorka upatruje podstawy do wyjaśnienia wykorzystania w życiu gospodarczym delokalizacji modułów łańcucha wartości. Następnie szczegółowo omówiono przyjętą w pracy koncepcję delokalizacji modułów łańcucha wartości, zaproponowano schemat analityczny procesu decyzyjnego delokalizacji modułów łańcucha wartości, a ponadto wskazano przyjęte w pracy ramy definicyjne form relokacji i podział motywów delokalizacji.

W rozdziale czwartym zintegrowano zagadnienia delokalizacji oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa w schemat analityczny wpływu delokalizacji modułów łańcucha wartości

na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Uznano, iż delokalizacja modułów łańcucha wartości, poprzez oddziaływanie związanych z nią czynników, wywiera bezpośredni wpływ na konkurencyjność relokującej firmy, jednakże wiąże się ona zarówno z szansami, jak i zagrożeniami dla wspomnianego podmiotu gospodarczego, i w związku z tym niekoniecznie musi prowadzić do poprawy jego konkurencyjności. Ostateczny wpływ delokalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa jest sumą wpływów wywieranych przez poszczególne czynniki. W pracy omówiono zidentyfikowane czynniki z uwzględnieniem ich wpływu na konkretne wymiary konkurencyjności firmy. W dalszej części rozdziału przedstawiono metodykę badań empirycznych dotyczących wpływu wywieranego przez wykorzystanie delokalizacji modułów łańcucha wartości przez polskie przedsiębiorstwa z branży odzieżowej oraz motoryzacyjnej na ich konkurencyjność. Hipotezy badawcze postawione w tej części pracy powstały na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz własnych przemyśleń autorki.

Rozdział piąty prezentuje wyniki badań empirycznych, w których uwzględniono zagadnienia poruszane we wcześniejszych częściach pracy. Badania te, z jednej strony, stanowią diagnozę poziomu wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości wśród analizowanych przedsiębiorstw oraz wpływu delokalizacji na ich konkurencyjność. Z drugiej strony, mogą one stanowić podstawy do zgłoszenia zaleceń mających na celu zoptymalizowanie wykorzystania relokacji z perspektywy stosujących to rozwiązanie przedsiębiorstw oraz propozycji dalszych kierunków badań tego obszaru badawczego. Wyniki badań empirycznych, odnoszące się do diagnozy poziomu wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości wśród analizowanych przedsiębiorstw, pozwalają na sformułowanie kilku podstawowych wniosków końcowych dotyczących badanych podmiotów:

1. Delokalizacja modułów łańcucha wartości jest powszechnie wykorzystywana przez przedsiębiorstwa z branży odzieżowej i motoryzacyjnej. Wniosek ten wynika nie tylko z deklaracji respondentów reprezentujących własne podmioty, ale również z ich opinii dotyczących zastosowania tego rozwiązania wśród konkurentów. Wyniki te mogą sugerować, że w niektórych branżach sposób działania polskich przedsiębiorstw w określonych obszarach jest silniej zbliżony do praktyk podmiotów zagranicznych.
2. Szczególnie istotnymi formami delokalizacji modułów łańcucha wartości, z perspektywy analizowanych firm, są *outsourcing* i *offshore outsourcing*. Formy relokacji wymagające zastosowania wewnętrznych struktur własności (*offshoring* i *in-house sourcing*) są relatywnie częściej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa zatrudniające 50 i więcej pracowników.

3. Poziom wykorzystania delokalizacji nie zależy w statystyczny istotnie sposób od ekspozycji branży na konfrontację z konkurentami.
4. W analizowanej populacji delokalizacja była relatywnie powszechnie wykorzystywana zarówno w ramach funkcji podstawowych (np. marketing i sprzedaż, działania operacyjne), jak i w zakresie funkcji pomocniczych (np. rozwój technologii, zaopatrzenie, infrastruktura firmy). Niemniej jednak częstotliwość wykorzystania delokalizacji zarówno dla całej analizowanej populacji, jak i dla poszczególnych branż, jest większa dla funkcji pomocniczych. Przyjmując wielkość firmy jako kryterium podziału populacji należy wskazać, że mikro i małe podmioty częściej wykorzystują relokacje w zakresie funkcji pomocniczych, a przedsiębiorstwa średniej wielkości i duże z większą częstotliwością stosują to rozwiązanie dla funkcji podstawowych.
5. Respondenci podejmując decyzje o relokacjach, spodziewali się osiągnąć większą liczbę korzyści niż faktycznie spowodowały delokalizacje. Ponadto przedsiębiorstwa działające w branży motoryzacyjnej podejmując decyzje o delokalizacji, średnio kierowały się większą liczbą motywów od firm z sektora odzieżowego i jednocześnie średnio osiągały większą liczbę korzyści z zastosowania tego rozwiązania, ale zależności te nie były istotne statystycznie.
6. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa następował wzrost średniej liczby motywów oraz wzrost średniej liczby osiągniętych korzyści. Zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a liczbą motywów oraz wielkością przedsiębiorstwa a liczbą efektów są statystycznie istotne i mają słabą siłę.
7. Dla firm z sektora motoryzacyjnego najczęściej wymieniane motywy oraz korzyści delokalizacji należą do grup motywów o charakterze kosztowym, organizacyjnym oraz rynkowym. Motywy o charakterze zasobowym były rzadziej wskazywane jako bodźce do zastosowania relokacji wśród omawianych przedsiębiorstw. W branży odzieżowej najczęściej deklarowane motywy delokalizacji należały do wszystkich 4. uwzględnionych grup.
8. W wypadku sektora motoryzacyjnego, który jest sektorem kapitałochłonnym i charakteryzuje się wysokim poziomem zaawansowania technologicznego, dostęp do nowych technologii był częściej występującym motywem delokalizacji i ich faktyczną korzyścią niż dostęp do wykwalifikowanego personelu. Jednocześnie częstotliwość wskazania dostępu do nowych technologii jako motywu delokalizacji oraz korzyści z relokacji była większa niż w wypadku branży odzieżowej. Z kolei dla branży odzieżowej częściej deklarowanym motywem delokalizacji i korzyścią z nich wynikającą od dostępu do nowych technologii był dostęp do wykwalifikowanego personelu. Częstotliwość ta była wyższa niż w branży motoryzacyjnej. Stąd też nasuwa

- się wniossek, że jednym z motywów delokalizacji dla przedsiębiorstw z danej branży jest chęć zdobycia dostępu do intensywnie w nim wykorzystywanego czynnika produkcji.
9. Z perspektywy branżowej należy zauważyć, że delokalizacje wśród analizowanych przedsiębiorstw najczęściej umożliwiły, przyczyniły się do bądź bezpośrednio spowodowały wzrost sprzedaży realizowanej na rynku polskim. Ponadto delokalizacje dla obu uwzględnionych w badaniu sektorów częściowo umożliwiły, przyczyniły się do bądź bezpośrednio spowodowały wzrost ilości zakupów realizowanych na rynku polskim niż wzrost importu (w tym z rynków wewnątrzspółnotowych). Ponadto delokalizacje bardzo rzadko wiązały się ze wzrostem liczby spółek w ramach wewnętrznych struktur własnościowych za granicą. Stąd też wpływ delokalizacji na internacjonalizację analizowanych podmiotów był bardzo ograniczony.
 10. Przyjmując wielkość przedsiębiorstwa jako kryterium podziału analizowanej populacji, wyraźnie widać, że delokalizacje znacznie częściej wiązały się ze wzrostem sprzedaży na rynku krajowym w wypadku najmniejszych i małych firm, niż miało to miejsce dla podmiotów o średniej i dużej wielkości. Z kolei w tych ostatnich, relokacje częściej pociągały za sobą wzrost eksportu na rynki zagraniczne, a także wzrost importu z tychże rynków. Dodatkowo można zauważyć, że delokalizacje wiązały się ze wzrostem liczby spółek w ramach wewnętrznych struktur własnościowych zarówno w kraju, jak i za granicą w głównej mierze dla przedsiębiorstw dużych.
 11. Wraz ze wzrostem liczby obszarów, w których wykorzystuje się delokalizacje, wzrasta liczba łączonych z tym rozwiązaniem zagrożeń oraz faktycznie występujących problemów. Dodatkowo pomiędzy branżą a liczbą zagrożeń łączonych z relokacjami występuje statystycznie istotna zależność, której siła jest słaba (w branży motoryzacyjnej liczba zagrożeń jest wyższa), natomiast nie występuje statystycznie istotna zależność między branżą a liczbą faktycznych problemów wynikających z delokalizacji. Ponadto wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, umiarkowanie wzrasta liczba zagrożeń, które są łączone z zastosowaniem delokalizacji, a także ma miejsce słaby wzrost liczby faktycznych problemów wywołanych wykorzystaniem tego rozwiązania. Przy czym liczba faktycznych problemów wynikających z delokalizacji jest niższa niż liczba łączonych z nią zagrożeń. Głównym zagrożeniem łączonym z delokalizacją jest powstanie nowego konkurenta i jest to również najczęściej wynikający z relokacji problem.
 12. Delokalizacje modułów łańcucha wartości wpływają bezpośrednio na wszystkie uwzględnione w badaniu elementy potencjału konkurencyjnego firmy. Średnia siła tego wpływu (wyrażonego znaczeniem relokacji dla osiągniętych wyników) jest w analizowanej populacji na poziomie umiarkowanym lub nieco wyższym. Dodatkowo

dla wszystkich ujętych w analizie elementów potencjału konkurencyjnego występują istotne statystycznie, dodatnie korelacje pomiędzy oceną elementu a znaczeniem delokalizacji dla ich osiągnięcia. Siła tej zależności dla wszystkich czynników jest na poziomie umiarkowanym. Oznacza to, że w analizowanej populacji wraz ze wzrostem ocen elementów potencjału konkurencyjnego następuje umiarkowany wzrost znaczenia delokalizacji dla osiągnięcia tych wyników.

13. Skala pozytywnego wpływu delokalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa w wymiarze strategii konkurencji jest w omawianej populacji mniejsza, niż miało to miejsce w wypadku potencjału konkurencyjnego.
14. Rola, jaką odgrywają delokalizacje dla konkurencyjności przedsiębiorstwa w wymiarze pozycji konkurencyjnej, jest na umiarkowanym poziomie, zbliżonym do jej znaczenia dla konkurencyjności analizowanych firm w zakresie potencjału konkurencyjnego. Przyjmując perspektywę branżową można zauważyć, że średnia ocen wszystkich uwzględnionych wskaźników pozycji konkurencyjnej jest wyższa dla branży motoryzacyjnej. Ponadto po raz kolejny średnie znaczenie relokacji w osiągnięciu omawianych wyników było wyższe dla przedsiębiorstw z sektora motoryzacyjnego. Szczególnie wysoki poziom tego wskaźnika jest charakterystyczny dla rentowności (wyrażonej stosunkiem zysku do aktywów) firm z tej branży. Jest to o tyle istotne, że branża motoryzacyjna jest kapitałochłonna, a zatem wymaga wykorzystania aktywów o wysokiej wartości. Duże znaczenie delokalizacji w tym zakresie wskazuje, że przedsiębiorstwa uzyskują dostęp do części aktywów właśnie dzięki zastosowaniu tego rozwiązania.

Odnosząc się wprost do 3. postawionych w pracy hipotez badawczych należy zauważyć, iż na podstawie przeprowadzonych analiz:

1. Nie ma podstaw do odrzucenia pierwszej hipotezy: *Delokalizacja modułów łańcucha wartości w określonych warunkach umożliwia wykorzystującemu ją przedsiębiorstwu podnoszenie poziomu konkurencyjności*. Delokalizacja modułów łańcucha wartości wpływa bezpośrednio na wszystkie uwzględnione w badaniu wymiary konkurencyjności firmy. Niemniej jednak bardzo często nie występują istotne statystycznie związki pomiędzy poziomem delokalizacji a konkurencyjnością analizowanych podmiotów w ramach uwzględnionych wskaźników zmiennych. Relokacje średnio odgrywają umiarkowaną lub nieco większą rolę w zakresie osiąganego poziomu konkurencyjności analizowanych podmiotów. Omawiane rozwiązanie jest szczególnie istotne dla przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej.

2. Istnieją podstawy do odrzucenia drugiej hipotezy: *Poziom delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa zależy między innymi od branży, w której ono działa i stopnia ekspozycji tej branży na konfrontację z konkurentami.*
3. Istnieją podstawy do odrzucenia trzeciej hipotezy: *Przedsiębiorstwa działające w branżach pracochłonnych jako formę delokalizacji produkcji preferują outsourcing lub offshore outsourcing. W wypadku przedsiębiorstw działających w branżach kapitałochłonnych, preferowaną formą delokalizacji jest offshoring lub in-house sourcing. Warto podkreślić, iż zaangażowanie podmiotów gospodarczych w delokalizację w ramach własnych struktur własnościowych wymaga poniesienia większych nakładów inwestycyjnych i wiąże się z większymi kosztami utraconymi w razie niepowodzenia niż w sytuacji wykorzystania relokacji do podmiotów niepowiązanych własnościowo. Ponieważ w analizowanej populacji wystąpiła umiarkowana zależność pomiędzy występowaniem wewnętrznych powiązań własnościowych a wielkością przedsiębiorstwa, można przypuszczać, że w wypadku mniejszych podmiotów działających w branży kapitałochłonnej wybór formy relokacji jest ograniczony dostępnymi zasobami (m. in. środkami finansowymi) i/lub korzyści wynikające z relokacji w ramach wewnętrznych struktur własnościowych nie są wystarczającym bodźcem do podjęcia takich inwestycji.*

W nawiązaniu do omawianego zagadnienia można również sformułować pewne zalecenia, mające na celu zoptymalizowanie wykorzystania relokacji z perspektywy stosujących to rozwiązanie przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że 95% badanych podmiotów nigdy wcześniej nie było analizowanych przez pryzmat ich łańcucha wartości. W związku z tym, oceny dotyczące optymalności poziomu wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości dla konkurencyjności analizowanych firm, nawet w wypadku dokonania przez respondentów pozytywnej ewaluacji, reprezentowały raczej poglądy, gdyż nie były poparte pogłębioną analizą. Tymczasem, wykorzystanie narzędzi zarządzania strategicznego i zoperacjonalizowanie oceny jest szczególnie istotne dla przedsiębiorstw podejmujących decyzję o delokalizacji i wykorzystujących to rozwiązanie, ponieważ z uwagi na złożoność tego zagadnienia bardzo łatwo jest pominąć ważne aspekty, a w konsekwencji popełnić błąd. Jednocześnie relokacje niosą ze sobą zagrożenia, które w pewnych okolicznościach mogą przerodzić się w realne problemy pogarszające sytuację firmy. Dlatego też delokalizacje modułów łańcucha wartości, mimo dużej liczby potencjalnych korzyści z nich wynikających, powinny być wykorzystywane rozważnie. W warunkach nieuwzględniania możliwych do zastosowania narzędzi analizy, trudno mówić o optymalizacji wykorzystania delokalizacji modułów łańcucha wartości z perspektywy konkurencyjności firmy. Jednocześnie coraz silniejsza konkurencja na wielu rynkach wymusza na przedsiębiorcach wykorzystywanie

wszystkich możliwych opcji poprawy konkurencyjności swoich podmiotów, stąd też naturalne jest skierowanie ich uwagi na możliwości oferowane przez relokacje. W związku z powyższym, istotne jest włączenie do prowadzonych dyskusji nie tylko zagadnienia obecności polskich przedsiębiorstw w globalnych łańcuchach dostaw, ale również tematyki delokalizacji modułów ich łańcuchów wartości. W miarę możliwości problematyka ta powinna być rozpatrywana z perspektywy wszystkich dostępnych form relokacji, a nie wyłącznie wybranych form (np. tylko *outsourcingu* lub *offshoringu*). Takie przedstawienie tego zagadnienia powinno pozwolić na rozpropagowanie wśród przedsiębiorców stojących przed nimi możliwości delokalizacji, wraz z potencjalnymi korzyściami i zagrożeniami jakie w związku z tym mogą stać się ich udziałem. Pewien przyczynek do realizacji tego zadania może stanowić niniejsza dysertacja, a w szczególności zawarty w niej schemat analityczny procesu decyzyjnego delokalizacji modułów łańcucha wartości oraz schemat analityczny wpływu delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zastosowanie wspomnianych schematów, wraz z wykorzystaniem zasygnalizowanych w nich aspektów i procedur, powinno pozwolić na szerszy udział w szansach oferowanych przez relokacje oraz umożliwić lepsze zabezpieczenie przed potencjalnymi zagrożeniami.

Niewątpliwie z tematem delokalizacji modułów łańcucha wartości wiąże się wiele zagadnień, które z uwagi na ograniczone ramy pracy nie zostały wyczerpująco omówione. Wśród propozycji dalszych kierunków badań tego obszaru badawczego można wskazać zwiększenie prób badawczych analizowanych przedsiębiorstw i poszerzenie badań na branże dotychczas w nich nie ujęte. W studiach tych może zostać wykorzystana metodyka badań opracowana na potrzeby niniejszej rozprawy. Ponadto przedstawione w rozdziale 5. wyniki sugerują zasadność przeprowadzania badań dotyczących omawianego zagadnienia z perspektywy podmiotów określonych rozmiarów (przynajmniej w zakresie branż o podobnym poziomie potencjału globalizacyjnego), podczas gdy w literaturze przedmiotu dominuje raczej zastosowanie perspektywy branżowej. Złożoność przedstawionego w pracy schematu analitycznego wpływu delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstw sprawia, że zasadnym może być również przeprowadzenie badań jakościowych w oparciu o teorię ugruntowaną na mniejszej próbie badawczej. Dodatkowo, ciekawym zadaniem badawczym jest dalsza analiza relacji zachodzących pomiędzy wymiarami konkurencyjności, ujętymi w propozycji eklektycznej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zadanie to jest interesujące zarówno w połączeniu z tematyką delokalizacji, jak i w szerszym ujęciu obejmującym przedsiębiorstwa w ogóle. Wynikiem prac nad tym zagadnieniem mogłoby być opracowanie modelu ekonomicznego konkurencyjności przedsiębiorstwa.

BIBLIOGRAFIA

- Abonyi G., Van Slyke D., 2010, Governing on the Edges: Globalization of Production and the Challenge to Public Administration in the Twenty-First Century, "Public Administration Review", Special Issue, s. 33-45.
- Acharya R.C., Keller W., 2007, *Technology Transfer Through Imports*, Working Paper 13086, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Adler, P.S., Clark, K.B., 1991, Behind the learning curve: a sketch of the learning process, "Management Science", Vol. 37, Nr 3, s. 267-281.
- Agrawal V., Farrell D., Remes J.K., 2003, Offshoring and beyond, "The McKinsey Quarterly", Special Edition: Global directions, s. 25-35.
- Agrawal V., Farrell D., Remes J.K., 2006, *Offshoring and beyond*, [w:] Farrel D. (red.), *Offshoring. Understanding the Emerging Global Labor Market*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, s. 85-102.
- Agrell P.J., Bogetoft P., Tind J., 2002, Incentive plans for productive efficiency, innovation and learning, "International Journal of Production Economics", Vol. 78, Nr 1, s. 1-11.
- Ahuja G., 2000, Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study, "Administrative Science Quarterly", Vol. 45, Nr 3, s. 425-55.
- Alonso W., 1967, A reformulation of classical location theory and its relation to rent theory, "Papers in Regional Science", Vol. 19, Nr 1, s. 23-44.
- Ambastha A., Momaya K., 2004, Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models, "Singapore Management Review", Vol. 26, Nr 1, s. 45-61.
- Amiti M., Wei S.J., 2006, *Service Offshoring and Productivity: Evidence from the United States*, Working Paper 11926, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Anderson J.R., 1982, Acquisition of cognitive skill, "Psychological Review", Vol. 89, Nr 4, s. 369-406.
- Antrás S., 2005, Incomplete contracts and the product cycle, "American Economic Review", Vol. 95, Nr 4, s. 1375-1418.
- Antrás S., Garicano L., Rossi-Hansberg E., 2005, *Offshoring in a Knowledge Economy*, Harvard Institute of Economic Research Working Papers 2067, Institute of Economic Research, Harvard.
- Appelbaum R.P., Gereffi G., 1994, *Power and Profits in the Apparel Commodity Chain*, [w:] Bonacich E., Cheng L., Chinchilla N., Hamilton N., Ong P. (red.), *Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*, Temple University Press, Philadelphia, s. 42-62.
- Aron R., Singh J.V., 2005, Getting offshoring right, "Harvard Business Review", Vol. 83, Nr 12, s. 135-143.
- Attia S.T., Hooley G., 2007, The role of resources in achieving target competitive positions, "Journal of Strategic Marketing", Vol. 15, Nr 2-3, s. 91-119.
- Auer P., Besse G., Méda D., 2006, *Offshoring and the internationalization of employment*, [w:] Auer P., Besse G., Méda D. (red.), *Offshoring and the Internationalization of Employment. A challenge for a fair globalization?*, ILO, Geneva, s. 1-16.
- Automotivesupplier.pl, 2012, *2011 rok - rekordowy eksport branży motoryzacyjnej?*, automotivesupplier.pl.
- Azizi N., Zolfaghari S., Liang M., 2010, Modeling job rotation in manufacturing systems: the study of employee's boredom and skill variations, "International Journal of Production Economics", Vol. 123, Nr 1, s. 69-85.
- Baldwin R., Forslid R., 2004, *Trade Liberalization with Heterogenous Firms*, CEPR Discussion Papers 4635.
- Baldwin R., Harrigan J., 2007, *Zeros, Quality and Space: Trade Theory and Trade Evidence*, CEPR Discussion Papers 6368.
- Baldwin R., Okubo T., 2006, *Agglomeration, Offshoring and Heterogenous Firms*, CEPR Discussion Papers 5663.
- Baldwin R., Okubo T., 2009, Tax Reform, Delocation, and Heterogeneous Firms, "Scandinavian Journal of Economics", Vol. 111, Nr 4, s. 741-764.
- Baldwin R., Robert-Nicoud F., 2006, *Trade and Growth with Heterogenous Firms*, CEPR Discussion Papers 5563.
- Baldwin, Robert-Nicoud, 2008, *Offshoring: General Equilibrium Effects on Wages, Production and Trade*, Development Working Papers Nr 250, University of Milano, Milan.
- Baloff N., 1971, Extension of the learning curve- some empirical results, "Operational Research Quarterly", Vol. 22, Nr 4, s. 329-340.
- Baloff N., McKersie R., 1966, Motivating Startups, "Journal of Business", Vol. 39, Nr 4, s. 473-484.

- Barney J.B., 2002, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Barney J.B., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, "*Journal of Management*", Vol. 17, Nr 1, s. 99-120.
- Barney J.B., Clark D.N., 2009, *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Barney J.B., Wright P.M., 1998, On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, "*Human Resource Management*", Vol. 37, Nr 1, s. 31-46.
- Baumol W. J., Panzar J. C., Willig R. D., 1982, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Hartcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Beguín H., 1992, *Region a ośrodki centralne*, [w:] Ponsard C. (red.), *Ekonomiczna analiza przestrzenna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Beugelsdijk S., Pedersen T., Petersen B., 2008, *Is There a Trend Towards Global Value Chain Specialisation? - An Examination of Cross Boarder Sales of US Foreign Affiliates*, 34th European International Business Academy Annual Conference, Tallinn, Estonia.
- Bhagwati J., 1998, The Capital Myth. The Difference between Trade in Widgets and Dollars, "*Foreign Affairs*", Vol. 7, Nr 3, s. 7-12.
- Bogdanienko J., 2008, *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
- Boldwin M., Canova F., 2001, Inequality and convergence in Europe's regions: reconsidering European regional policies, "*Economic Policy*", Vol. 16, Nr 32, s. 207-252.
- Bonanno G., 1987, Location choice, product proliferation, and entry deterrence, "*Review of Economic Studies*", Vol.54, Nr 1, s. 37-45.
- Bowman C., 2008, Generic strategies: a substitute for thinking?, "*The Ashridge Journal*", Nr Spring 2008, s. 1-6.
- Bowman C., Faulkner D., 1996, *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Brandt S., 1974, *Metody statystyczne i obliczeniowe analizy danych*, PWN, Warszawa.
- Brussa A., Tarnawa A. (red.), 2011, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.
- Buaron R., 1981, New-game strategies, "*The McKinsey Quarterly*", Nr Spring, s. 24-40.
- Buckley P. J., Ghauri, P. N., 2004, Globalization, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises, "*Journal of International Business Studies*", Vol. 35, Nr 2, s. 81-98.
- Budner W., 2003, *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Burenstam-Linder S., 1961, *An Essay on Trade and Transformation*, Almqvist & Wiksell, Stockholm.
- Burger A., 2008, *International Fragmentation of Production and Firm productivity: Evidence from Slovenian Manufacturing Firms*, 34th European International Business Academy Annual Conference, Tallinn, Estonia.
- Burnewicz J. (red.), 1993, *Ekonomika transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Cantwell J., Noonan C., Zhang F., 2008, *Technological Complexity and the Restructuring of Subsidiary Knowledge Sourcing in Intra-Multinational and Inter-Firm Networks*, 34th European International Business Academy Annual Conference, Tallinn, Estonia.
- Carmel E., Tjia P., 2009, *Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Cassia L., 2010, *Global Sourcing Strategies. The Internationalization of the Electronic Industry*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Čepinskis J., Masteika I., 2010, Changes in Logistics Service Market Generated by Trends of Globalization. "*Economics and Management*", Vol. 15, s. 47-54.
- Černoša S., 2007, Horizontal and Vertical Intra-Industry Trade between the Former CEFTA Countries and the European Union, "*Managing Global Transition*", Vol. 5, Nr 2, s. 157-178.
- Chandler A.D., 1992, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Chandrasekhar, C. P., 2004, *Financial liberalization and the macroeconomics of poverty reduction, Draft Thematic Summary on Financial Liberalization for the Asia-Pacific Programme on the Macroeconomics of Poverty Reduction*, May.
- Chen T., 2009, Enhancing the yield competitiveness of a semiconductor fabrication factory with dynamic capacity re-allocation, "*Computers & Industrial Engineering*", Vol. 57, Nr 3, s. 931-936.

- Chmielewski M., 2006, Restrukturyzacja i większe moce, „Parkiet” 11.05.2006.
- Choczaj A., 2010, Polskie firmy za pan brat z outsourcingiem, „Poradnik Handlowca – Wiadomości”, 05.11.2010.
- Choczaj A., 2011, Raport outsourcing 2011, „www.firmasprzatajaca.pl”, Vol. 16, Nr 2, s. 84-85.
- Cieślik A., 2005, *Geografia inwestycji zagranicznych. Przyczyny i skutki lokalizacji spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Clee G.H., di Scipio A., 1959, Creating a World Enterprise, „*Harvard Business Review*”, Vol. 37, Nr 6, s. 77-89.
- Coase R.H., 1937, *The nature of the firm*, „*Economica*”, Vol. 4, s. 386-405.
- Cohen D., 2006, *Globalization and employment*, [w:] Auer P., Besse G., Méda D. (red.), *Offshoring and the Internationalization of Employment. A challenge for a fair globalization?*, ILO, Geneva, s. 17-37.
- Cohen W., Levinthal D., 1990, Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, „*Administrative Science Quarterly*”, Vol. 35, Nr 1, s. 128-152.
- Collins D.J., 1991, A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry, „*Strategic Management Journal*”, Vol. 12, Nr S1, s. 49-68.
- Contractor F.J., Kumar V., Kundu S., Pedersen T., 2010, *Global outsourcing and offshoring. In search of the optimal configuration for a company*, [w:] Contractor F.J., Kumar V., Kundu S., Pedersen T. (red.), *Global Outsourcing and Offshoring. An Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 3-47.
- Couto V., Lewin A.Y., 2007, *Next Generation Offshoring. The Globalization of Innovation. 2006 Survey Report*, Booz Allen Hamilton Inc., Chicago.
- Craig C.S., Douglas S.P., 2000, Configurational Advantage in Global Markets, „*Journal of International Marketing*”, Vol. 6, Nr 1, s. 6-26.
- Crestanello P., Tattara G., 2011, Industrial Clusters and the Governance of the Global Value Chain: The Romania–Veneto Network in Footwear and Clothing, „*Journal of the Regional Studies Association*”, Vol. 45, Nr 2, s. 187-203.
- Creswell J., Plano Clark V., 2007, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Sage, Thousand Oaks.
- Cyerson E., 2002, *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw: nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poznań.
- Czarny E. (red.), 2004, *Globalizacja od A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa.
- D’Agostino L.M., Laursen K., Santangelo G.D., 2009, *The impact of R&D offshoring on the home knowledge production of OECD investing regions*, 35th European International Business Academy Annual Conference, Valencia, Spain.
- D’Aveni R.A., 2007, Mapping your Competitive Position, „*Harvard Business Review*”, Nr November 2007, s. 110-120.
- Dana L.P., Hamilton R.T., Pauwels B., 2007, Evaluating offshore and domestic production in the apparel industry: The small firm’s perspective, „*Journal of International Entrepreneurship*”, Vol. 5, Nr 3, s. 47–63.
- Darr E., Argote L., Epple D., 1995, The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises, „*Management Science*”, Vol. 41, Nr 11, s. 1750-1762.
- Davis D.R., Weinstein D., 1999, Economic Geography and Regional Production Structure: An Empirical Investigation, „*European Economic Review*”, Vol. 43, Nr 2, s. 379-407.
- Deardorff A.V., 1998, *Fragmentation in Simple trade models*, Research Seminar in International Economics, Working Paper 422, University of Michigan.
- Deardorff A.V., 2001, Fragmentation in simple trade models, „*The North American Journal of Economics and Finance*”, Vol. 12, Nr 2, s. 121-137.
- DeJong J.R., 1957, The Effects of Increasing Skill on Cycle Time and Its Consequences for Time Standards, „*Ergonomics*”, Vol. 1, Nr 1, s. 51-60.
- Deloitte, 2009, *A new era. Accelerating toward 2020 — An automotive industry transformer*, Deloitte.
- Deloitte, 2012, *Czy nadszedł czas, by wrzucić wyższy bieg? 2012*, Deloitte, Warszawa.
- Devlin S.J., Gnanadesikan R., Kettinger J.R., 1975, Robust estimation and outlier detection with correlation coefficients, „*Biometrika*”, Vol. 62, Nr 3, s. 531-545.
- Dietz M.C., Lin S.S.T., Yang L., 2005, Protecting intellectual property in China, „*The McKinsey Quarterly*”, Nr 3, s. 6-8.
- Dimitrova A., 2002, *Challenging Globalization – The Contemporary Sociological Debate About Globalization. A Theoretical Approach*, M.A. Dissertation in Advanced European and International Studies.

- Doh J. P., 2005, Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice, "Journal of Management Studies", Vol. 42, Nr 3, s. 695-704.
- Domański R., 2002, *Gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Domański R., 2010, *Nowa geografia ekonomiczna według Paula Krugmana*, [w:] Gaczek W. (red.), *Prace z gospodarki przestrzennej*, Zeszyty Naukowe nr 161, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 9-29.
- Dowgielski B., 2010, Inter Groclin Auto uciekł spod bankowego topora, „Parkiet” 11.01.2010.
- Dowgielski B., 2011, Groclin wychodzi na prostą, „Parkiet” 05.02.2011.
- Drzymała Z., Pytlos C., 2010, 2005 - Groclin uciekł na Ukrainę, „Dziennik Gazeta Prawna”, 08.09.2010.
- Dunford M., Louri H., Rosenstock M., 2001, *Competition, competitiveness, and enterprise policies*, MPRA Paper 29971, University Library of Munich, Germany.
- Dunning J.H., 1977, *Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach*, [w:] Ohlin B., Hesselborn S. O., Wijkman S. M. (red.), *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan, London, s. 395-418.
- Dunning J.H., 1980, Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests, "Journal of International Business Studies", Vol. 11, Nr 1, s. 9-31.
- Dunning J.H., 1988, The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, "Journal of International Business Studies", Vol. 19, Nr 1, s. 1-31.
- Dunning J.H., 1993, *The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s*, Routledge, London and New York.
- Dunning J.H., 1995, Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism, "Journal of International Business Studies", Vol. 26, Nr 3, s. 461-491.
- Dunning J.H., 1998, Location and the multinational enterprise: a neglected factor, "Journal of International Business Studies", Vol. 29, Nr 1, s. 45-66.
- Dunning J.H., 2002, *Theories and Paradigms of International Business Activity: The Selected Essays of John H. Dunning*, Volume 1, Edward Elgar, Cheltenham.
- Dutta S., Mia I. (red.), 2007, *Global Information Technology Report 2006–2007*, World Economic Forum, Geneva.
- Dutta S., Mia I. (red.), 2010, *Global Information Technology Report 2009–2010. ICT for Sustainability*, World Economic Forum, Geneva.
- Dutton J.M., Thomas A., 1984, Treating progress function as a managerial opportunity, "The Academy of Management Review", Vol. 9, Nr 2, s. 235–247.
- Dyer J.H., 2006, Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, "Strategic Management Journal", Vol. 27, Nr 8, s. 701–719.
- Dzikowska M., 2011a, *Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw w dobie kryzysu*, [w:] Przybylska-Kapuścińska W. (red.), *Reakcje rynku na kryzys finansowy*, CeDeWu, Warszawa, s. 57-72.
- Dzikowska M., 2011b, *Wpływ kryzysu finansowego i ekonomicznego na działalność korporacji transnarodowych*, [w:] Schroeder J. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Zeszyty Naukowe 180*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 31-43.
- Dzikowska M., 2012a, *Technologiczne aspekty globalizacji jako podłoże delokalizacji modułów łańcucha wartości*, artykuł zgłoszony do publikacji.
- Dzikowska M., 2012b, *Ekonomiczne aspekty globalizacji jako podłoże delokalizacji modułów łańcucha wartości*, artykuł zgłoszony do publikacji.
- Dzikowska M., Pietrzykowski M., 2011, *Unia walutowa i monetarna oraz funkcjonowanie strefy euro jako systemowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Gorynia M., Jankowska B. (red.), *Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa, s. 68-112.
- Eden L., 2009, *Taxes, Transfer Pricing, and the Multinational Enterprise*, [w:] Rugman A.M. (red.), *The Oxford Handbook of International Business*, 2nd edition, Oxford University Press, New York, s. 591-619.
- Erzberger C., Kelle U., 2003, *Making Inferences in Mixed Methods: The Rules of Integration*, [w:] Tashakkori A., Teddlie C. (red.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, Sage, Thousand Oaks, s. 457-488.
- European Commission, 2005, *Delocalisation: Which challenges for the EU economy?*, ECFIN (REP) 50760/05, Brussels.
- Everitt B.S., 1993, *Cluster analysis*, Edward Arnold, London.

- Evgeniev E., Gereffi G., 2008, Textile and Apparel Firms in Turkey and Bulgaria: Exports, Local Upgrading and Dependency, *"Economic Studies"*, Vol. 17, Nr 3, s. 148-179.
- Farrell D., 2004, Beyond Offshoring. Assess Your Company's Global Potential, *"Harvard Business Review"*, Vol. 82, Nr 12, s.82-90.
- Farrell D., Grant A.J., 2006, *China's looming talent shortage*, [w:] Farrel D. (red.), *Offshoring. Understanding the Emerging Global Labor Market*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, s. 43-56.
- Farrell D., Kaka N., Stürze S., 2006, *Ensuring India's offshoring future*, [w:] Farrel D. (red.), *Offshoring. Understanding the Emerging Global Labor Market*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, s. 27-41.
- Feenstra R.C., 2010, *Offshoring in the Global Economy. Microeconomic Structure and Macroeconomic Implications*, The MIT Press, Cambridge.
- Feenstra R.C., Hanson G.H., 1996, *Foreign investments, outsourcing and relative wages*, [w:] Feeestra R.C., Grossman G.M., Irwin D.A. (red.), *The Political Economy of Trade Policy: Papers in Honor of Jagdish Bhagwati*, MIT Press, Cambridge.
- Feenstra R.C., Hanson G.H., 1997, Foreign direct investments and relative wages: Evidence from Mexico's maquiladoras, *"Journal of International Economy"*, Vol. 42, Nr 3-4, s. 371-393.
- Feenstra R.C., Hanson G.H., 1999, The impact of outsourcing and high-technology capital on wages: Estimates for the U.S., 1979-1990, *"Quarterly Journal of Economy"*, Vol. 114, Nr 3, s. 907-940.
- Felvey R.E., Kierzkowski H., 1987, *Product Quality, Intra-industry Trade and (Im)Perfect Competition*, [w:] Kierzkowski H. (red.), *Protection and Competition in International Trade. Essays in Honor of W.M. Corden*, Basil Blackwell, New York, s. 143-161.
- Ferioli F., Schoots K., van der Zwaan B.C.C., 2011, Learning curve models and applications: Literature review and research directions, *"International Journal of Industrial Ergonomics"*, Vol. 41, Nr 5, s. 573-583.
- Feurer R., Chaharbaghi K., 1994, Defining Competitiveness: A Holistic Approach, *"Management Decision"*, Vol. 32, Nr 2, s. 49-58.
- Finger J. M., 1975, A New View of the Product Cycle Theory, *"Weltwirtschaftliches Archiv"*, Vol. 111, Nr 1, s. 79-99.
- Fischer S., 1998, Capital Account Liberalization and the Role of the IMF, *"Essays in International Finance"*, Nr 207, Princeton University, Princeton, New Jersey.
- Flak O., Głód G., 2009, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele. Część 1*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Frederick S., Gereffi G., 2011, Upgrading and Restructuring in the Global Apparel Value Chain: Why China and Asia Are Outperforming Mexico and Central America, *"Special issue of International Journal of Technological Learning, Innovation and Development"*, Vol. 4, Nr 1-2-3, s. 67-95.
- Freman C., 1991, Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues, *"Research Policy"*, Vol. 20, Nr 5, s. 499-514.
- Frenken K., 2006, Innovation, evolution and complexity theory, *"Economics of Innovation and New Technology"*, Vol. 15, Nr 2, s. 137-155.
- Fujita M., Gokan T., 2005, On the evolution of the spatial economy with multi-unit-multi-plant firms: the impact of IT development, *"Portuguese Economic Journal"*, Vol. 4, Nr 2, s. 73-105.
- Fujita M., Krugman S., 1995, When is the economy monocentric?: von Thünen and Chamberlin unified, *"Regional Science and Urban Economics"*, Vol. 25, Nr 4, s. 505-528.
- Fujita M., Krugman S., 2004, The new economic geography: past, present and the future, *"Papers in Regional Science"*, Vol. 83, Nr 1, s. 139-164.
- Fujita M., Krugman S., Mori T., 1999, On the evolution of hierarchical urban systems, *"European Economic Review"*, Vol. 43, Nr 2, s. 209-51.
- Fujita M., Krugman S.R., Venables A.J., 1999, *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*, MIT Press, Cambridge M.A.
- Fujita M., Mori T., 1996, The role of ports in the making of major cities: self-agglomeration and hubeffect, *"Journal of Development Economics"*, Vol. 49, Nr 1, s. 93-120.
- Fujita M., Mori T., 1997, Structural stability and evolution of urban systems, *"Regional Science and Urban Economics"*, Vol. 27, Nr 4-5, s. 399-442
- Fujita M., Mori T., 2005, Frontiers of the New Economic Geography, *"Papers in Regional Science"*, Vol. 84, Nr 3, s. 377-405.
- Fujita M., Thisse J.-F., 2005, Globalization and the evolution of the supply chain: who gains and who loses?, *"International Economic Review"*, Vol. 47, Nr 3, s. 811-36.

- Fujita, M., 1988, A Monopolistic Competition Model of Spatial Agglomeration: Differentiated Product Approach, *“Regional Science and Urban Economics”*, Vol. 18, Nr 1, s. 87-124.
- Furman T., 2007, Druga fabryka może kosztować do 10 mln euro, *„Parkiet”* 18.09.2007.
- Galetić L., Aleksić A., Klindzić M., 2011, Outsourcing and Downsizing As Modern Organizational Trends in Croatian Companies, *“The Business Review, Cambridge”*, Vol. 17, Nr 1, s. 220-227.
- Galloni, 2005b, Breaking a taboo, high fashion starts making goods overseas, *“Wall Street Journal”*, 27.09.2005.
- Gandolfo G., 1986, *International Economics*, Springer Verlag, Berlin.
- Gazeta Prawna, 2009, Co zrobić z GM Europe, *„Gazeta Prawna”*, 06.03.2009.
- Gazeta Ubezpieczeniowa, 2011, Euler Hermes: Czy stagnacja na rynku motoryzacyjnym jest przesądzona?, *„Gazeta Ubezpieczeniowa”*, 20.12.2011.
- Georgano G. N., 1985, *Cars: Early and Vintage, 1886-1930*, Grange-Universal, London.
- Gereffi G., 1999, A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries, Duke University.
- Gereffi G., 2010, *Global Value Chain Consolidation and Upgrading in Developing Countries (Apparel and Services)*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness Duke University.
- Gereffi G., Guler E., 2010, *Global Production Networks and Decent Work in India and China: Evidence from the Apparel, Automotive, and Information Technology Industries*, [w:] Posthuma A., Nathan D. (red.), *Labour in Global Production Networks in India*, Oxford University Press, New Delhi, India, s. 103-126.
- Ghmawat P., Hout T., 2009, Globalni giganci jutra. Zmiana warty, *„Harvard Business Review Polska”*, Nr Kwiecień, s. 64-66.
- Ghosh J., 2005, The Economic and Social Effects of Financial Liberalization: A Primer for Developing Countries, *“Economic & Social Affairs”*, DESA Working Paper 4.
- Giddens A., 1990, *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge.
- Giersch H., 1979, Aspects of Growth. Structural Change and Employment. A Schumpeterian Perspective, *“Weltwirtschaftliches Archiv”*, Vol. 115, Nr 4, s. 629-652.
- Giudici P., 2003, *Applied Data Mining. Statistical Methods for Business and Industry*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Glass A.J., Saggi K., 2002, Multinational Firms and technology transfer, *“Scandinavian Journal of Economics”*, Vol. 104, Nr 4, s. 495-513.
- Gluck F.W., 1980, Strategic choice and resource allocation, *“The McKinsey Quarterly”*, Vol. 1, s. 22-33.
- Godoe H., 2000, Innovation Regimes, R&D and Radical Innovations in Telecommunications, *“Research Policy”*, Vol. 29, Nr 9, s. 1033-46.
- Godziszewski B., 1999, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, [w:] Stankiewicz M.J. (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Gomułka S., 2010, Przemówienie Profesora Stanisława Gomułki Podczas Ceremonii Nadania Godności Doktora Honoris Causa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, *„Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”*, ROK LXXII – zeszyt 2, s. 41-44.
- Gorynia M. (red.), 2002, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Gorynia M., 1993, Poziomy analizy w naukach ekonomicznych, *„Ekonomista”*, Nr 4, s. 501-506.
- Gorynia M., 1998, Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych, *„Ekonomista”*, Nr 4, s. 443-468.
- Gorynia M., 2000, *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, [w:] Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategia przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Poznań, Wydawnictwo AE w Poznaniu.
- Gorynia M., 2007, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gorynia M., Jankowska B., 2004, Konkurencja w branży a internacjonalizacja i globalizacja, *„Gospodarka Narodowa”* Nr 11-12/2004, s. 19-33.
- Gorynia M., Jankowska B., Maślak E., 2000, Branża jako przedmiot badań w ekonomii, *„Gospodarka Narodowa”*, Nr 3/2000, s. 36-54.
- Gorynia M., Jankowska B., Tarka P., 2011, *Bazowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Gorynia M., Jankowska B. (red.), *Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa, s. 17-43.

- Gorynia M., Kowalski T., 2008, Globalne i krajowe uwarunkowania funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, „*Ekonomista*”, Nr 1, s. 51-76.
- Grabowski T., 1994, Wzorzec rynkowego zachowania przedsiębiorstwa, [w:] Otta W.J. (red.), *Droga do rynku – aspekty mikroekonomiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Graniszewska M., 2005, Przedsiębiorcy przeciw Ukrainie, „*Parkiet*” 29.07.2005.
- Greene J., Caracelli V., Graham W., 1989, Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs, “*Educational Evaluation and Policy Analysis*”, Vol. 11, Nr 3, s. 255-274.
- Grossman G.M., Helpman E., 2002, Integration versus Outsourcing in Industry Equilibrium, “*Quarterly Journal of Economics*”, Vol. 117, Nr 1, s. 85–120.
- Grossman G.M., Helpman E., 2005, Outsourcing in a Global Economy, “*Review of Economic Studies*”, Vol. 72, Nr 1, s. 135–159.
- Grossman G.M., Rossi-Hansberg E., 2006, “*The Rise of Offshoring: It’s Not Wine for Cloth Anymore*”, prepared for the symposium sponsored by the Federal Reserve Bank of Kansas City on “*The New Economic Geography: Effects and Policy Implications*”, Jackson Hole, Wyoming, August 24-26.
- Grossman G.M., Rossi-Hansberg E., 2008, Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring, “*American Economic Review*”, Vol. 98, Nr 5, s. 1978-1997.
- Gupta A. (red.), 2008, *Outsourcing and Offshoring of Professional Services. Business Optimization in a Global Economy*, Information Science Reference, Hershey, New York.
- Gupta A., Goyal R.K., Joiner K.A., Saini S., 2008, *Outsourcing in the Healthcare Industry: Information Technology, Intellectual Property and Allied Aspects*, [w:] Gupta A. (red.), *Outsourcing and Offshoring of Professional Services. Business Optimization in a Global Economy*, Information Science Reference, Hershey, New York, s. 115-141.
- Gürak H., 2003, Hidden Costs of Technology Transfer. Adverse impacts of package deals with restrictive clauses, “*YK – Economic Review*”, June 2003.
- GUS, 2011, *Rocznik statystyczny 2011*, GUS, Warszawa.
- Guzik R., Micek G., 2008, *The Impact of Delocalization on the European Software Industry*, [w:] Labrianidis L. (red.), *The Moving Frontier. The Changing Geography of Production in Labour-Intensive Industries*, Ashgate Publishing Limited, Aldershot, s. 229-251.
- Gwosdz K., Domański B., 2008, *Social Consequences of Delocalization in Labour-Intensive Industries: The Experience of Old and New Members of the EU*, [w:] Labrianidis L. (red.), *The Moving Frontier. The Changing Geography of Production in Labour-Intensive Industries*, Ashgate Publishing Limited, Aldershot, s. 101-122.
- Haffer M., 2003, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, [w:] Skowronek-Mielczarek A. (red.), *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek*, SGH, Warszawa.
- Hagedoorn J., 1995, Strategic Technology Partnering During the 1980s: Trends, Networks, and Corporate Patterns in Non- Core Technologies, “*Research Policy*”, Vol. 24, Nr 2, s. 207-31.
- Hagedoorn J., Duysters G., 2002, Learning in dynamic inter-firm networks: the efficacy of multiple contacts, “*Organization Studies*”, Vol. 23, Nr 4, s. 525-548.
- Hagel J., 2004, Offshoring goes on the offensive. Cost cutting is only the first benefit, “*The McKinsey Quarterly*”, Nr 4, s. 21-29.
- Hamade R., Artail H., Jaber M., 2007, Evaluating the learning process of mechanical CAD students, “*Computers & Education*”, Vol. 49, Nr 3, s. 640-661.
- Hamel G., Prahalada C.K., 1985, Do you really have a global strategy?, “*Harvard Business Review*”, Nr Lipiec-Sierpień, s. 139-148.
- Harris S., Wheeler C., 2005, Export market development activity: Entrepreneur relationships as exchange opportunities, “*International Business Review*”, Vol. 14, Nr 3, s. 187-207.
- Harvey R.A., 1979, Learning in production, “*The Statistician*”, Vol. 28, Nr 1, s. 39–57.
- Hicks J., 1932, *The Theory of Wages*, Macmillan, London.
- Hill R. Ch., 1989, Comparing transnational production systems: The automobile industry in the USA and Japan, “*International Journal of Urban and Regional Research*”, Vol. 13, Nr 3, s. 462- 480.
- Hirsch S., 1967, *Location of Industry and International Competitiveness*, Oxford.
- Hirsch S., 1975, Product Cycle Model of International Trade, “*Bulletin of Economics and Statistics*”, Vol. 37, Nr 4, s. 305-317.
- Hirst P., Thompson G., 1999, *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance*, Polity Press, Cambridge.
- Hitt M.A., Ricart, J.E., Nixon R.D., 1998, *The New Frontier*, [w:] Hitt M.A., Rocart J.E., Nixon R.D. (red.), *Managing Strategically in an Interconnected World*, John Wiley and Sons, Chichester, s. 52-56.

- HMSO, 2000, *Eliminating World Poverty: Making Globalisation Work for the Poor. White Paper on International Development*, HMSO, London.
- Hodgetts R., Rugman A., 2003, *International Business*, 3rd ed., Prentice Hall, London.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i Organizacje*, PWE, Warszawa.
- Hońdo T., Marzec J., 2006, Groclin między młotem a kowadłem, „Parkiet” 11.05.2006.
- Hoover E.M., 1962, *Lokalizacja działalności gospodarczej*, PWN, Warszawa.
- Hout T., Porter M.E., Rudden E., 2001, *Jak wygrywają firmy globalne*, [w:] Porter M.E. (red.), *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Howick S., Eden C., 2007, Learning in disrupted projects: on the nature of corporate and personal learning, “*International Journal of Production Research*”, Vol. 45, Nr 12, s. 2775-2797.
- Huidumac Petrescu C.E., Joia R.-M., Vlad L.B., 2011, Foreign Direct Investments Expansion – Essential Globalization Factor, “*Theoretical and Applied Economics*”, Vol. 18, Nr 1, s. 163-172.
- Hummels D., 2007, *Transportation Costs and International Trade Over Time*, Mimeo.
- Hummels D., Jun I., Kei-Mu Y., 2001, The nature and growth of vertical specialization in world trade, “*Journal of International Economics*”, Vol. 54, Nr 1, s. 75-96.
- IGA, 2000-2012, *Skonsolidowany raport roczny Inter Groclin Auto S.A.*, Groclin, Grodzisk Wielkopolski.
- IMF Staff, 2000, *Globalization: Threat or Opportunity?*, An IMF Issues Brief, nr 00/01, (<http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200to.htm>).
- Inkpen A., Rmaswamy K., 2006, *Global Strategy. Creating and Sustaining Advantage Across Borders*, Oxford University Press, New York.
- Inomata S., Uchida Y. (red.), 2009, *Asia beyond the Crisis: Visions from International Input-Output Analyses*, IDE Spot Survey 31, IDEJETRO.
- Isard W., 1956, *Location and Space-Economy: A General Theory Relating to Industrial Location, Market Areas, Land Use, Trade, and Urban Structure*, John Wiley, New York.
- ITU, 2010, *The World in Jaber M.Y., 2006. Learning and forgetting models and their applications*, [w:] Badiru A.B. (red.), *Handbook of Industrial and Systems Engineering*, CRC Press-Taylor & Francis Group, Boca Raton, FL, s. 30.1–30.27
- Janzen J.L., 1966, The Manufacturing Progress Function Applied to a Wage Incentive Plan, “*Journal of Industrial Engineering*”, Vol. 17, Nr 4, s. 197-200.
- Jarkas A., 2010, Critical investigation into the applicability of the learning curve theory to rebar fixing labor productivity, “*Journal of Construction Engineering and Management – ASCE*”, Vol. 136, Nr 12, s. 1279-1288.
- Jaruzelski B., Dehoff K., 2007, The Customer Connection: The Global Innovation 1000, “*strategy+business*”, Nr 49, Winter 2007, Booz & Company.
- Jaruzelski B., Dehoff K., 2008, BeyondBorders: TheGlobal Innovation 1000, “*strategy+business*”, Nr 53, Winter 2008, Booz & Company,
- Jaruzelski B., Dehoff K., 2009, Profits Down, Spending Steady: The Global Innovation 1000, “*strategy+business*”, Nr 57, Winter 2009, Booz & Company.
- Jaruzelski B., Dehoff K., 2010, The Global Innovation 1000. How the Top Innovators Keep Winning, “*strategy+business*”, Nr 61, Winter 2010, Booz & Company.
- Jaruzelski B., Dehoff K., Bordia R., 2005, Money Isn't Everything, Booz & Company.
- Jaruzelski B., Dehoff K., Bordia R., 2006, Smart Spenders: The Global Innovation 1000, “*strategy+business*”, Nr 45, Winter 2006, Booz & Company.
- Jensen P.D., Pedersen T., 2007, *Whether and What to Offshore?*, SMG Working Paper Nr 4/2007.
- Johansson J.K., Yip G.S., 1994, Exploiting globalization potential: U.S. and Japanese Strategies, “*Strategic Management Journal*”, Vol. 15, Nr 8, s. 579–601.
- Johnson B., Onwuegbuzie A., 2004, Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come, “*Educational Researcher*”, Vol. 33, Nr 7, s. 14-26.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2008, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Jones Lang LaSalle, 2009, *Onshore, Nearshore, Offshore: Unsure? A Polish Perspective*, PAIIZ, Warszawa.
- Jones R.W., 2000, *Globalization and the Theory of Input Trade*, MIT Press, Cambridge M.A.
- Jones R.W., Kierzkowski H., 1990, *The role of services in production and international trade: a theoretical framework*, [w:] Jones R.W., Krueger A.O. (red.), *The Political Economy of International Trade: Essays in Honour of Robert A. Mundell*, Cambridge, M.A., MIT Press, s. 31-48.
- Jones R.W., Kierzkowski H., 2001, *A Framework For Fragmentation*, [w:] Arndt S., Kierzkowski H. (red.), *Fragmentation and International Trade*, Oxford University Press, Oxford.

- Jurczak M., 2011, W kierunku ekosystemu biznesowego, Ernst & Young, Warszawa.
- Kalogerisis A., Labrianidis L., 2008, *Geographies of Delocalisation and Development in Europe: conceptual issues and empirical findings*, [w:] Labrianidis L. (red.), *The Moving Frontier: The Changing Geography of Production in Labour Intensive Industries*, Ashgate, Aldershot, s. 23-58.
- Kamiński B., Smarzyńska B.K., 2001, Integration into global production and distribution networks through FDI: The case of Poland, *“Post-Communist Economies”*, Vol. 13, Nr 3, s. 265 – 288.
- Kanfer R., 1990, Motivation and individual differences in learning: an integration of developmental, differential and cognitive perspectives, *“Learning and Individual Differences”*, Vol. 2, Nr 2, s. 221-239.
- Kasahara H., Rodrigue J., 2005, *Does the Use of Imported Intermediates Increase Productivity? - Plant-Level Evidence*, EPRI Working Paper Series, Working Paper 2005-7, The University of Western Ontario, Ontario.
- Kawecka-Wawrzykowska E., 2009, *Evolving pattern of foreign trade specialization of the new Member States (NMS) of the EU: role of foreign direct investments – case of automotive industry*, *European Economy*, Economic Papers 364, European Commission, Brussels.
- Keesing D.B., 1968, Population and Industrial Development: Some Evidence from Trade Patterns, *“American Economic Review”*, Vol. 58, Nr 3, s. 448-455.
- Kennedy R.E., Sharma A., 2009, *The Services Shift. Seizing the Ultimate Offshore Opportunity*, FT Press, New Jersey.
- Kierzkowski H., 2001, *Joining the global economy: Experience and prospects of the transition economies*, [w:] Arndt S., Kierzkowski H. (red.), *Fragmentation and International Trade*, MIT Press, Cambridge M.A.
- Kindleberger Ch.P., 1986, *The World in Depression 1929-1939*, University of California Press.
- Klincewicz K., 2008, *Indyjski model offshoringu. Wnioski dla Polski*, [w:] Szymaniak A. (red.), *Globalizacja Usług. Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa, s. 255-284.
- Knoben J., 2008, *Firm Mobility and Organizational Networks. Innovation, Embeddedness and Economic Geography*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Kogut B., 1985, Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains, *“Sloan Management Review”*, Vol. 26, Nr 4, s. 15-28.
- Koprowicz K., 2011, Recesja? Nie w Polsce, „Puls Biznesu” 22.09.2011.
- Kose M.A., Prasad E., Rogoff K., Wei S.-J., 2009, Financial Globalization: A Reappraisal, *“IMF Staff Papers”*, Vol. 56, Nr 1, s. 8-62.
- Kotabe M., Murray J.Y., Javalgi R.G., 1998, Global Sourcing of Services and Market Performance: An Empirical Investigation, *“Journal of International Marketing”*, Vol. 6, Nr 4, s. 10-31.
- Krikebaum H., 1997, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Krugman P., 1991a, Increasing returns and economic geography, *“Journal of Political Economy”*, Vol. 99, Nr 3, s. 483-499.
- Krugman P., 1991b, *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Krugman P., 1993, On the number and location of cities, *“European Economic Review”*, Vol. 37, Nr 2-3, s. 293-298 .
- Krugman P., 1995, *Development, Geography and Economic Theory*, MIT Press, Cambridge M. A.
- Krugman P., 1998, What's New about the New Economic Geography?, *“Oxford Review of Economic Policy”*, Vol. 14, Nr 2, s. 7-17.
- Krugman P., 2004, *The “new” economic geography: where are we?*, Department of Economics, Princeton University.
- Krugman P., Venables A.J., 1995, Globalization and the inequality of nations, *“Quarterly Journal of Economics”*, Vol. 110, Nr 4, s. 857–880.
- Kuciński K., 2009, Miejsce jako kategoria epistemologiczna ekonomii, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Vol. 10, Nr 1.
- Kusa R., 2007, *Potencjał konkurencyjności a pozycja konkurencyjna małopolskich biur podróży, Raport z badań*, Kraków.
- Labrianidis L. (red.), 2008, *The Moving Frontier. The Changing Geography of Production in Labour-Intensive Industries*, Ashgate Publishing Limited, Aldershot.
- Lachowicz Z., 1995, *Trening Potencjału Kierowniczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Launhardt W., 1882, Die Bestimmung des zweckmäßigsten Standortes einer gewerblichen Anlage, „*Zeitschrift des Hannöverschen Architekten und Ingenieurvereins*”.
- Leamer E.E., Levinsohn J., 1995, *International trade theory: The evidence*, [w:] Grossman G.M., Rogoff K. (red.), *Handbook of International Economics*, Elsevier Science, Amsterdam.

- Leslie M., Holloway Ch.A., 2006, The sales learning curve, *“Harvard Business Review”*, Nr July-August, s. 115-123.
- Levinthal D., March J., 1993, The Myopia of Learning, *“Strategic Management Journal”*, Vol. 14, Nr 1, s. 95-112.
- Levitt T., 1983, The globalization of markets, *“Harvard Business Review”*, Nr Maj-Czerwiec 1983, s. 92-102.
- Liberska B., 2002, *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, [w:] Liberska B. (red.), *Globalizacja: Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa.
- Lieberson S., 1964, Limitations in the Application of Non-Parametric Coefficients of Correlation, *“American Sociological Review”*. Vol. 29, Nr 5, s. 744-746.
- Linares-Navarro E., Pla-Barber J., Madhok A., 2010, *Motivations to offshore and the choice of offshoring mode. An application to the European manufacturing industry*, Paper presented at the EIBA 2010 Conference, Porto.
- Lippman S., Rumelt R.P., 1982, Uncertain imitability: an analysis of inter-firm differences in efficiency under competition, *“Bell Journal of Economics”*, Vol. 13, Nr 2, s. 418-453.
- Loasby B.J., 2002, *The Significance of Penrose’s Theory for the Development of Economics*, [w:] Pitelis Ch. (red.), *The Legacy of Edith Penrose. The Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford, New York, s. 45-59.
- Lösch A., 1944, *Die Räumliche Ordnung der Wirtschaft*, Gustav Fischer, Jena (English translation [1954], *The Economics of Location*, Yale University Press, New Haven).
- Lösch A., 1961, *Gospodarka przestrzenna*, Warszawa.
- Lundvall B. A. (red.), 1992, *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter, London.
- Lutz S., 1997, Vertical product differentiation and entry deterrence, *“Journal of Economics”*, Vol. 65, Nr 1, s. 79-102.
- Lyberaki A., 2011, Delocalization, Triangular Manufacturing, and Windows of Opportunity: Some Lessons from Greek Clothing Producers in a Fast-Changing Global Context, *“Journal of the Regional Studies Association”*, Vol. 45, Nr 2, s. 205-218.
- Madsen T.K., Servais P., 1997, The internationalization of born globals: an evolutionary process?, *“International Business Review”*, Vol. 6, Nr 6, s. 561-583.
- Magretta J., 2000, *Fast, Global and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style. An interview with Victor Fung*, [w:] *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*, Harvard Business School Publishing, Boston, s. 29-59.
- Mandal A., Thomas H., Antunes D., 2009, Dynamic linkages between mental models, resource constraints and differential performance, *“Journal of Strategy and Management”*, Vol. 2, Nr 3, s. 217-239.
- Mangieri T., 2008, *African Cloths, Export Production and Second-hand Clothing*, [w:] Labrianidis L. (red.), *The Moving Frontier. The Changing Geography of Production in Labour-Intensive Industries*, Ashgate Publishing Limited, Aldershot, s. 301-318.
- Mangra M.G., Stanciu M., Mangra G.I., 2010, Transports and the globalization process, *“Management and Economics”*, Vol. 57, Nr 1, s. 62-67.
- Marga A., 2010, Globalization, multiculturalism and brain drain, *“Journal of Organisational Transformation and Social Change”*, Vol. 7, Nr 1, s. 105-115.
- Martin R., 1999, The new “geographical turn” in economics: Some critical reflections, *“Cambridge Journal of Economics”*, Vol. 23, Nr 1, s. 65-91.
- Martínez-Noya A., García-Canal E., Guillén M.F., 2009, *Capabilities, Uncertainty, and the Decision to Outsource R&D to Developed and Developing Countries*, 35th European International Business Academy Annual Conference, Valencia, Spain.
- Maskell P., Pedersen T., Petersen B., Dick-Nielsen J., 2005, *Learning Paths to Offshore Outsourcing – From Cost Reduction to Knowledge Seeking*, Working Paper of Center for Strategic Management and Globalization (SMG) Copenhagen Business School, Nr 13, Copenhagen.
- Matusiak K.B., Guliński J. (red.), 2010, *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – Siły motoryczne i bariery*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- McCarthy M.S., Norris D.G., 1999, Improving competitive position using branded ingredients, *“Journal of Product & Brand Management”*, Vol. 8, Nr 4, s. 267-285.
- McCarty H., Lindberg J., 1969, *Wprowadzenie do geografii ekonomicznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Mellahi K., Frynas J.G., Finlay P., 2005, *Global Strategic Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Migut G., 2009, Zastosowanie technik analizy skupień i drzew decyzyjnych do segmentacji rynku, StatSoft Polska.

- Miroudot S., Lanz R., Ragoussis A., 2009, *Trade in Intermediate Goods and Services*, OECD Trade Policy Working Paper Nr 93, OECD, Paris.
- Misala J., 2001, *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Misala J., 2004, *Lokalizacja działalności gospodarczej w warunkach globalizacji (ujęcie teoretyczne)*, [w:] Czarny E. (red.), *Globalizacja od A do Z*, Wydawnictwo NBP, Warszawa, s. 259-284.
- Moon H.Ch., Newman S.P., 1995, Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business, *“International Business Journal”*, Vol. 5, Nr 1, s. 37 – 43.
- Morrison A.J., 1990, *Strategies in Global Industries: How U.S. Businesses Compete*, Quorum Books, Westpoint CT.
- Morse J., 1991, Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation, *“Nursing Research”*, Vol. 40, Nr 2, s. 120-123.
- Moses L., 1958, Location and the Theory of Production, *“Quarterly Journal of Economics”*, Vol. 72, Nr 2, s. 259-272.
- Moutinho L, Brownlie D., 1994, The Strategic Approach to the Analysis of Competitive Position, *“Marketing Intelligence & Planning”*, Vol. 12, Nr 4, s. 15-21.
- Murray J. Y., Kotabe M., 1999, Sourcing Strategies of U.S. Service Companies: A Modified Transaction-Cost Analysis, *“Strategic Management Journal”*, Vol. 20, Nr 9, s. 791-809.
- Nandakumar M.K., Ghobadian A., O’Regan N., 2010, Business-level strategy and performance. The moderating effects of environment and structure, *“Management Decision”*, Vol. 48, Nr 6, s. 907-939.
- Nelson J., 2007, *Building Linkages for Competitive and Responsible entrepreneurship*, UNIDO.
- Nembhard D.A., Osothsilp N., 2002, Task complexity effects on between-individual learning/forgetting variability, *“International Journal of Industrial Ergonomics”*, Vol. 29, Nr 5, s. 297-306.
- Nembhard D.A., Uzumeri M.V., 2000, An individual-based description of learning within an organization, *“IEEE Transactions on Engineering Management”*, Vol. 47, Nr 3, s. 370-378.
- Newman I., Ridenour S.S., Newman C., De Marco G.M.P., 2003, *A Typology of Research Purposes and Its Relationship to Mixed Methods*, [w:] Tashakkori A., Teddlie C. (red.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, Sage, Thousand Oaks, s. 457-488.
- Nowakowski M. (red.), 2000, *Biznes międzynarodowy*, Key Text, Warszawa.
- Nowak S., 1985, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa.
- Odrobina A., 2009, *Delokalizacja jako skutek globalizacji i integracji*, [w:] Miklaszewski S., Molendowski E. (red.), *Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków*, Difin, Warszawa.
- OECD, 1996, *The knowledge-based economy*, OCDE/GD(96)102, Paris.
- OECD, 2005a, *Measuring Globalisation. OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators*, OECD, Paris.
- OECD, 2005b, *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2005*, OECD, Paris.
- OECD, 2007a, *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007*, OECD, Paris.
- OECD, 2007b, *Recent Trends in The Internationalization of R&D in The Enterprise Sector. Special Session On Globalisation*, OECD, Paris.
- OECD, 2008, *Staying Competitive in the Global Economy. Compendium of Studies on Global Value Chains*, OECD, Paris.
- OECD, 2009a, *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2009*, OECD, Paris.
- OECD, 2009b, *Globalisation and Emerging Economies: Brazil, Russia, India, Indonesia, China and South Africa*, OECD, Paris.
- OECD, 2010, *Measuring Globalisation. OECD Economic Globalisation Indicators 2010*, OECD, Paris.
- OECD, 2011, *Food prices: tackle volatility with better functioning markets, says OECD’s Gurría*, OECD, Paris.
- Ohlin B., Hesselborn S. O., Wijkman S. M. (red.), 1977, *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan, London.
- Ohlin, B., 1933, *Interregional and International Trade*, Cambridge, Harvard.
- Olszanowska K., 2004, *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw w teorii handlu międzynarodowego*, [w:] Rynarzewski T. (red.), *Teoria handlu międzynarodowego a współczesna gospodarka światowa*, Zeszyty naukowe nr 39, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Oniszczyk M., 2007, Kolejny rekord – 5 miliardów dolarów, „*Nowe Życie Gospodarcze*” 28.03.2007.
- Oniszczyk M., 2007, Miliard dolarów w zasięgu ręki, „*Nowe Życie Gospodarcze*” 29.06.2008.
- Oshri I., Kotlarsky J., Willcocks L.P., 2009, *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, Palgrave Macmillan, Hampshire.

- Otta W.J., 1994, *Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, [w:] Gołębiowski T. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa.
- Ottaviano G., Thisse J. F., 2004, *New economic geography: what about the N?*, CORE Discussion Paper 2004/65, Louvain-La-Neuve: UCL-CORE.
- Ottaviano G.I.P., Puga D., 1997, *Agglomeration in a global economy: a survey*. Mimeo, LS.
- Otto P., 2011, Producenci wracają do Polski, „*Dziennik Gazeta Prawna*”, 21.11.2011r.
- Pace R.W., Stephan E.G., 1996, Paradigms of competitiveness, “*Competitiveness Review*”, Vol. 6, Nr 1, s. 8-13.
- PAIIZ, 2011, *Sektor odzieżowy w Polsce Wschodniej*, PAIIZ, Warszawa.
- Palander T., 1935, *Beiträge zur Standortstheorie*, Almqvist&Wiksell's Boktryckeri, Uppsala.
- Pananiwami S., Bishop R.C., 1991, Behavioral implications of the learning curve for production capacity analysis, “*International Journal of Production Economics*”, Vol. 24, Nr 1-2, s. 157-163.
- Panczyj P., Gondek T., 2008, *Atrakcyjność aglomeracji wrocławskiej dla inwestycji offshoringowych i PBO*, [w:] Szymaniak A. (red.), *Globalizacja Usług. Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa, s. 411-420.
- Parafianowicz Z., Potocki M., 2011, Prawo rządzących zamiast rządów prawa, „*Dziennik Gazeta Prawna*” 21.10.2011.
- Parmigiani A., 2007, Why Do Firms Both Make and Buy? An Investigation of Concurrent Sourcing, “*Strategic Management Journal*”, Vol. 28, Nr 3, s. 285-311.
- Parmigiani A., Mitchell W., 2009, Complementarity, capabilities, and the boundaries of the firm: the impact of within-firm and inter-firm expertise on concurrent sourcing of complementary components, “*Strategic Management Journal*”, Vol. 30, Nr 10, s. 1065-1091.
- Penrose E.T., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm* (3rd edition 1995), Oxford University Press, New York.
- Perreur J., 1992, *Lokalizacja jednostek produkcyjnych*, [w:] Ponsard C. (red.), *Ekonomiczna analiza przestrzeni*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Perunovic Z., Christoffersen M., 2009, *Topography of Outsourcing*, 35th European International Business Academy Annual Conference, Valencia, Spain.
- Peteraf M.A., Barney J.B., 2003, Unraveling the Resource-based Triangle, “*Managerial and Decision Economics*”, Vol. 24, Nr 4, s. 309-323
- Pickles J., Smith A., 2011, Delocalization and Persistence in the European Clothing Industry: The Reconfiguration of Trade and Production Networks, “*Journal of the Regional Studies Association*”, Vol. 45, Nr 2, s. 167-185.
- Pierścionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.
- Piscitello L., Santangelo G.D., 2008, *Does R&D offshoring displace or strengthen knowledge production at home? Evidence from OECD countries*, 34th European International Business Academy Annual Conference, Tallinn, Estonia.
- Ponsard C. (red.), 1992, *Ekonomiczna analiza przestrzeni*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Porter M.E., 1985, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter M.E., 1991, Towards a dynamic theory of strategy, “*Strategic Management Journal*”, Vol. 12, Nr S2, s. 95-117.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E., 2001b, *Konkurowanie między lokalizacjami, Zwiększanie przewagi konkurencyjnej dzięki strategii globalnej*, [w:] Porter M.E. (red.), *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Porter M.E., 2006a, *Przewaga Konkurencyjna. Osiąganie i Utrzymywanie Lepszych Wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Porter M.E., 2006b, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Porter M.E., Caves R.E., 1977, From entry barriers to mobility barriers. “*Quarterly Journal of Economics*”, Vol. 91, Nr 2, s. 241-261.
- Porter M.E., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Posner M.V., 1961, International trade and technical change, “*Oxford Economic Papers*”, Vol. 13, Nr 3, s. 323-341.
- Powell W., Brantley P., 1992, *Competitive cooperation in biotechnology: Learning through networks?*, [w:] Nohria N., Eccles R. (red.), *Networks and organizations: Structure, form and action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, s. 365-394.

- Powell W.W., Grodal S., 2006, *Networks of Innovators*, [w:] Fagerberg J., Mowery D.C., Nelson R. (red.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University, Oxford.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990, The Core Competence of the Corporation, "Harvard Business Review", Vol. 68, Nr 3, s. 79-91.
- Predöhl A., 1925, Das Standortproblem in der Wirtschaftstheorie, „Weltwirtschaftliches Archiv“, Vol. 21, Nr 2, s. 294-331.
- Ptaszyńska K., 2004, *Eliminacja pozataryfowych barier technicznych w wymianie międzynarodowej*, Polskie Centrum Akredytacji, Warszawa.
- Puls Biznesu, 2011, Prezes Groclinu wróży dobre czasy, „Puls Biznesu” 01.09.2011.
- Puślecki Z.W., 2008, *Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki*, [w:] Szymaniak A. (red.), *Globalizacja Usług. Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa, s. 155-157.
- Pyndt J., Pedersen T., 2006, *Managing global offshoring strategies – A case approach*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- PZPM, 2009, *Raport branży motoryzacyjnej 2009*, PZPM, Warszawa.
- PZPM, 2011, *Raport branży motoryzacyjnej 2011*, PZPM, Warszawa.
- Quinn J.B., Hilmer F.G., 1994, Strategic Outsourcing, "Sloan Management Review", Vol. 35, Nr 4, s. 43-55.
- Rabij M., 2009, Silnik się zatarł, „Newsweek”, marzec 2009.
- Ramaswamy K.V., Gereffi G., 1998, India's Apparel Sector in the Global Economy: Catching Up or Falling Behind?, "Economic and Political Weekly", Vol. 33, Nr 3, s. 122-130.
- Reis D.A., 1991, Learning-curves in food services, "The Journal of the Operational Research Society", Vol. 42, Nr 8, s. 623-629.
- Ricardo D., 1817- first published, *Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, London.
- Ricardo D., 1957, *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Rodríguez A., Nieto M.J., 2009, *Offshoring Knowledge Services and Innovation*, 35th European International Business Academy Annual Conference, Valencia, Spain.
- Rodrik D., 1998, Who Needs Capital-Account Convertibility, "Essays in International Finance", Vol. 207, Princeton University, Princeton, New Jersey.
- Rożyński P., 2011, Polska jest już za ciasna - nasz biznes inwestuje za granicą, „Dziennik Gazeta Prawna” 16.09.2011.
- Rugman A.M., Verbeke A., 2009, *Location, Competitiveness, and the Multinational Enterprise*, [w:] Rugman A.M. (red.), *The Oxford Handbook of International Business*, 2nd edition, Oxford University Press, New York.
- Rumelt R. P., 1984, *Towards a Strategic Theory of the Firm*, [w:] Lamb R.B. (red.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, s. 556-570.
- Rumelt R., Schendel D., Teece D., 1994, *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Rutkowski P., Chmielewski M., Kowalski P., Koper A., 2008, Spółki zostają n a Ukrainie, choć część weryfikuje swoje plany, „Parkiet” 18.10.2008.
- Rybiński K., 2008, *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, [w:] Szymaniak A. (red.), *Globalizacja Usług. Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa, s. 169-188.
- Rynki Zagraniczne, 2005, W stepie szerokim..., „Rynki Zagraniczne” 15.12.2005.
- Sakashita N., 1968, Production function, demand function and location theory of the firm, "Papers of the Regional Science Association", Vol. 20, Nr 1, s. 109-122.
- Samuelson P., Scotchmer S., 2002, The law and economics of reverse engineering, "The Yale Law Journal", Vol. 111, Nr 7, s. 1575-1663.
- Sando S., 2008, *Outsourcing of Medical Surgery and the Evolution of Medical Telesurgery*, [w:] Gupta A. (red.), *Outsourcing and Offshoring of Professional Services. Business Optimization in a Global Economy*, Information Science Reference, Hershey, New York, s. 157-166.
- Scholte J.A., 2008, Defining Globalization, "The World Economy", Vol. 31, Nr 11 s. 1471-1502.
- Schumpeter J.A., 1942, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, New York.
- Schumpeter J.A., 1960, *Teoria wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Schwender A., Leet Ch.J.M., 2008, *Offshoring Entertainment and Media to India*, [w:] Gupta A. (red.), *Outsourcing and Offshoring of Professional Services. Business Oprimization in a Global Economy*, Information Science Reference, Hershey, New York, s. 142-156.

- Selnes F., Sallis S., 2003, Promoting relationship learning, "Journal of Marketing", Vol. 63, Nr 3, s. 80-89.
- Sharma S., Chen Y., 2008, *New Trends In Global Offshore Outsourcing: A Comparative Assessment of India and China*, [w:] Gupta A. (red.), *Outsourcing and Offshoring of Professional Services. Business Optimization in a Global Economy*, Information Science Reference, Hershey, New York, s. 203-214.
- Sheehan N.T., Foss N.J., 2009, Exploring the roots of Porter's activity-based view, "Journal of Strategy and Management", Vol. 2, Nr 3, s. 240-260.
- Shelton R.K., Wachter K., 2005, Effects of global sourcing on textiles and apparel, "Journal of Fashion Marketing and Management", Vol. 9, Nr 3, s. 318 – 329.
- Simmonds K., 1986, The Accounting Assessment of Competitive Position, "European Journal of Marketing", Vol. 20, Nr 1, s. 16 – 31.
- Sińska A., 2008, *Pozyskiwanie inwestorów z branży BPO jako element strategii rozwoju gospodarczego Łodzi*, [w:] Szymaniak A. (red.), *Globalizacja Usług. Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa, s. 421-429.
- Smith A., 1954, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Smith A., pierwsza publikacja 1776, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.
- Spanos Y.E., Lioukas S., 2001, An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, "Strategic Management Journal", Vol. 22, Nr 10, s. 907-934.
- Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Stiglitz J.E., 2000, Capital Market Liberalization, Economic Growth, and Instability, "World Development", Vol. 28, Nr 6, s. 1075-1086.
- Stiglitz J.E., 2004a, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stiglitz J.E., 2004b, Capital-Market Liberalization, Globalization, and the IMF, "Oxford Review of Economic Policy", Vol. 20, Nr 1, s. 57-71.
- Strategor, 2001, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Sturgeon T., Van Biesebroeck J., Gereffi G., 2007, *Prospects for Canada in the NAFTA Automotive Industry: A Global Value Chain Analysis*, Report prepared for Industry Canada.
- Sturgeon T., Van Biesebroeck J., Gereffi G., 2008, Value Chains, Networks and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry, "Journal of Economic Geography", Vol. 8, Nr 3, s. 297-321
- Sturgeon T.J., Memodovic O., Van Biesebroeck J., Gereffi G., 2009, Globalisation of the Automotive Industry: Main Features and Trends, "International Journal of Technological Learning, Trade and Development", Vol. 2, Nr 1-2, s. 7-24
- Styczek D., 2011, Wszystko, co trzeba wiedzieć o inwestowaniu na Ukrainie, „Dziennik Gazeta Prawna” 26.05.2011.
- Sulmicki S., 1977, *Międzynarodowa wymiana gospodarcza*, PWE, Warszawa.
- Summers L.H., 2000, International Financial Crises: Causes, Prevention, and Cures, "American Economic Review", Vol. 90, Nr 2, s. 1–6.
- Sun J., Debo L., Kekre S., Xie J., 2008, *Component-based Technology Transfer: Balancing Cost Saving and Imitation Risk*, Paper 217, Tepper School of Business.
- Szymański W., 2001, *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa.
- Świerkocki J., 2011, *Recenzja książki: Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, mimeo.
- Tashakkori A., Creswell J.W., 2007, Editorial: The New Era of Mixed Methods, "Journal of Mixed Methods Research", Vol. 1, Nr 1, s. 3-7.
- Tashakkori A., Teddlie C., 1998, *Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage, Thousand Oaks.
- Teece D.J., 2009, *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, Oxford.
- Terwiesch C., Bohn R., 2001, Learning and process improvement during production ramp-up, "International Journal of Production Economics", Vol. 70, Nr 1, s. 1-19.
- Thakur P., Contractor F., 2008, *Impact of Offshoring and Outsourcing of core activities on Performance: an Examination of Clinical Trials*, 34th European International Business Academy Annual Conference, Tallinn, Estonia.

- The Economist, 2008, Network effects. Connectivity and commitment pay dividends in African transport, "The Economists" (US), 18.10.2008.
- Thisse J.-F., Perreur J., 1977, Relations Between the Point of Maximum Profit and the Point of Minimum Total Transportation Cost: A Restatement, "Journal of Regional Science", Vol. 17, Nr 2, s. 227-234.
- Thornhill S., White R.E., 2007, Strategic purity: a multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies, "Strategic Management Journal", Vol. 28, Nr 9, s. 553-561.
- Tomczykowska J., 2012, Działania promocyjne w firmach small biznes- raport, synergian.pl, Warszawa.
- U.S. Competitiveness Policy Council, 1992, *Building a competitive America, First Rep. to the President and Congress*, Competitiveness Policy Council, Washington, D.C.
- UKIE, 2006, *Delokalizacja w rozszerzonej Unii Europejskiej – perspektywa wybranych państw UE. Wnioski dla Polski*, IKIE, Warszawa.
- UN, 2002, *Globalization and Development*, UN, Brasilia.
- Un C.A., 2009, *Technology Offshore Outsourcing and Firm Performance*, 35th European International Business Academy Annual Conference, Valencia, Spain.
- UNCTAD, 2010, *World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, United Nations, New York and Geneva.
- Van der Westhuizen C., 2009, Power and insecurity: The politics of globalisation, "Theological Studies", Vol. 65, Nr 1, s. 617-623.
- Venables A.J., 1996, Equilibrium locations of vertically linked industries, "International Economic Review", Vol. 37, Nr 2, s. 341-59.
- Venkatesan R., 1992, Strategic Sourcing: to Make or Not to Make, "Harvard Business Review", Nr November-December, s. 98-107.
- Vernon R., 1966, International Investment and International Trade in the Product Cycle, "Quarterly Journal of Economics", Vol. 80, Nr 2, s. 190-207.
- Virvilait R., Šeinauskien B., Matulionien L., 2007, Internalization of Company Activity: The Conception of Psychological Distance, "Economics and Management", Vol. 12, s. 489-498.
- Vits J., Gelders L., 2002, Performance improvement theory, "International Journal of Production Economics", Vol. 77, Nr 3, s. 285-298.
- Vittucci Marzetti G., Luigia Segnana M., Tomasi C., 2011, *Global sourcing and business networks: quality heterogeneity and firms' efficiency*, [w:] Dallago B., Guglielmetti C. (red.), *Local Economies and Global Competitiveness*, Palgrave Macmillan, Hampshire, s. 242-256.
- Von Hippel E., 1987, Cooperation between Rivals: Informal Know-how Trading, "Research Policy", Vol. 16, Nr 6, s. 291-302.
- von Thünen J.H., 1826, *Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft Und Nationalökonomie*, Perthes, Hamburg.
- Walewska D., 2009, Popieramy Magę i Rosjan, „Rzeczpospolita”, 18.07.2009.
- Walker G. B., Kogut B., Shan W., 1997, Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network, "Organization Science", Vol. 8, Nr 2, s. 109-125.
- Walker G., Weber D., 1984, A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions, "Administrative Science Quarterly", Vol. 29, Nr 3, s. 373-391.
- Waltz E., 1998, *Information warfare: Principles and operations*, Artech House, Boston, London.
- Ward P., Bickford D.J., Keong Leong G., 1996, Configuration of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure, "Journal of Management", Vol. 22, Nr 4, s. 597-626.
- Warpechowska B., 2009, Świat potrzebuje mniej stali niż dwa lata temu, „Puls Biznesu”, 22.05.2009.
- Weber A., 1909, *Über den Standort der Industrien*, J.C.B. Mohr, Tübingen.
- Weber C., Fayed A., 2010, Optimizing your position on the operating curve: how can a fab truly maximize its performance?, "IEEE Transactions on Semiconductor Manufacturing", Vol. 23, Nr 1, s. 21-29.
- WEF, 2008, *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, WEF, Geneva.
- WEF, 2009, *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, WEF, Geneva.
- WEF, 2010, *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, WEF, Geneva.
- Wei Y., Wang Ch., Liu X., 2008, *Local Sourcing of Multinational Enterprises in China*, 34th European International Business Academy Annual Conference, Tallinn, Estonia.
- Welch L., Luostarinen R., 1993, Inward-outward connections in internationalization, "Journal of International Marketing", Vol. 1, Nr 1, s. 44-57.
- Wernerfelt B., 1984, A resource-based view of the firm, "Strategic Management Journal", Vol. 5, Nr 2, s. 171-180.

- Wernerfelt B., 1995, The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, "*Strategic Management Journal*", Vol. 16, Nr 3, s. 171-174.
- Wheelen T.L., Hunger J.D., 2008, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 11th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Wieczorkowska G., Kochański P., Eljaszuk M., 2004, *Statystyka. Wprowadzenie do analizy danych sondażowych i eksperymentalnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Wieloński A., 2004, *Lokalizacja działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Williamson O.E., 1985, *The Economic Institution of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E., 1996, *Efficiency, power, authority and economic organization*, [w:] Groenewegen J. (red.), *Transaction Costs Economics and Beyond*, Kluwer, Dordrecht.
- WIPO, 2010, *World Intellectual Property Indicators 2010*, WIPO, Geneva.
- Woźniak A., 2011, Zagraniczne inwestycje będą warte 10 mld euro, „Parkiet”, 29.11.2011r.
- Wright T.P., 1936, Factors affecting the cost of airplanes, "*Journal of Aeronautical Sciences*", Vol. 3, Nr 2, s. 122–128.
- WTO, 2008, *World Trade Report 2008, Trade in a Globalizing World*, World Trade Organization.
- WTO, 2009, *World Trade Report 2009, Trade Policy Commitments and Contingency Measures*, World Trade Organization.
- WTO, 2010, *World Trade Report 2010. Trade in natural resources*, World Trade Organization.
- Yadegarfar N., Lodmira D., 2010, An Estimation of a Competitive Position of an Enterprise and the Choice of Competitive Strategy, "*European Journal of Scientific Research*", Vol. 44, Nr 1, s.108-114.
- Yelle L.E., 1979, The learning curve: Historical review and comprehensive survey, "*Decision Sciences*", Vol. 10, Nr 2, s. 302–328.
- Yi K., 2003, Can Vertical Specialization Explain the Growth of World Trade?, "*Journal of Political Economy*", Vol. 111, Nr 1, s. 52-102.
- Yip G.S., 1996, *Strategia globalna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zagha R., Nankani G.T. (red.), 2005, *Economic Growth in the 1990s: Learning from a Decade of Reform (Lessons from Experience)*, The World Bank, Washington.
- Zahra S.A., 2000, Global Competitiveness and Corporate Strategy in the 21st Century, "*Competitiveness Review*", Vol. 10, Nr 1, s. 83-103.
- Zasun R., 2010, Polskie firmy na Ukrainie: obligacje za VAT, „Gazeta Wyborcza” 23.04.2010.
- Zielińska-Głębocka A., 2006, *Teoria wymiany międzynarodowej*, [w:] Rynarzewski T., Zielińska-Głębocka A. (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria wymiany i polityki handlu międzynarodowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zorska A., 1998, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zucchella A., Palamara G., 2007, Niche strategy and export performance, "*Advances in International Marketing*", Vol. 17, s. 63-87.

SPIS STRON INTERNETOWYCH

<http://web.ebscohost.com/ehost/search/advanced?sid=d8d22457-0a05-4222-897e-7e1c81cc5a3b%40sessionmgr115&vid=2&hid=110> (Business Source Complete)

<http://hinex.stat.gov.pl/hinex/asp/index.aspx>

<http://stat.wto.org/Home/WSDBHome.aspx?Language=E>

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,contentMDK:20653660~menuPK:72312~pagePK:51123644~piPK:329829~theSitePK:29708,00.html>

<http://www.aseansec.org/18757.htm>

<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Ford-Motor-Company-Company-History.html>

<http://www.gus.pl>

<http://www.imf.org>

<http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200to.htm>

<http://www.marketing-news.pl/message.php?art=32803>

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/globalization>

<http://www.nbp.pl>

http://www.oecd.org/document/16/0,3746,en_21571361_44315115_46969808_1_1_1_1,00.html , dostęp:

http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/23.htm

<http://www.paiz.gov.pl/ sektory/motoryzacja>

<http://www.securities.com/products/emis.html>

<http://www.ukrstat.gov.ua/>

<http://www.wto.org>

http://www.wto.org/english/tratop_e/inftec_e/inftec_e.htm<http://databank.worldbank.org>

SPIS WYKRESÓW

| | | |
|------------|---|-----|
| Wykres 1. | Średnia dynamika zmian oceny ogólnej infrastruktury a średnie PKB <i>per capita</i> w 2007 roku [USD]..... | 31 |
| Wykres 2. | Średnia ocena jakości całości infrastruktury a średnie PKB <i>per capita</i> w 2007 roku [USD]..... | 31 |
| Wykres 3. | Średni światowy koszt transportu powietrznego..... | 33 |
| Wykres 4. | Udział sprzedaży dokonywanej przez Internet w przychodach przedsiębiorstw wybranych gospodarek w 2008 roku [%]..... | 35 |
| Wykres 5. | Wartość eksportu dóbr zaawansowanych technologicznie w latach 1996-2007 [mld USD]..... | 36 |
| Wykres 6. | Wielkość nakładów przedsiębiorstw na B+R z uwzględnieniem podziału na sektory w latach 2004-2009 [mld USD]..... | 38 |
| Wykres 7. | Liczba członków GATT/WTO w latach 1947-2008..... | 43 |
| Wykres 8. | Wartość światowego eksportu w latach 1960-2009 [mld USD]..... | 50 |
| Wykres 9. | Udział importu w eksporcie dla wybranych gospodarek w latach 1995 i 2005..... | 55 |
| Wykres 10. | Skłonność zagranicznych oddziałów operujących w sektorze przemysłowym do eksportu/importu dóbr 2007 roku..... | 57 |
| Wykres 11. | Udział importu wewnątrz korporacyjnego w imporcie oddziałów zagranicznych w latach 1997-2007 [%]..... | 58 |
| Wykres 12. | Udział eksportu wewnątrz korporacyjnego w eksporcie oddziałów zagranicznych w latach 1997-2007 [%]..... | 58 |
| Wykres 13. | Wartość zagranicznych inwestycji bezpośrednich w latach 1994-2009 [mld USD]..... | 61 |
| Wykres 14. | Migracje międzynarodowe w latach 1960-2010 [udział migrantów w populacji krajów goszczących]..... | 63 |
| Wykres 15. | Asortyment eksportu polskiego sektora motoryzacyjnego w latach 2008-2010..... | 166 |
| Wykres 16. | Charakterystyka ilościowa populacji – branża x wielkość, branża x Kapitał [n=90]..... | 174 |
| Wykres 17. | Charakterystyka ilościowa populacji – branża x handel zagraniczny [n=90]..... | 175 |
| Wykres 18. | Charakterystyka ilościowa populacji – wielkość x handel zagraniczny [n=90]..... | 175 |
| Wykres 19. | Charakterystyka ilościowa populacji – branża x powiązania własnościowe [n=90]..... | 176 |
| Wykres 20. | Charakterystyka ilościowa populacji – wielkość x powiązania własnościowe [n=90]..... | 176 |
| Wykres 21. | Wykres interakcji oraz histogram dla zmiennych branża i powiązania własnościowe [n=90]..... | 177 |
| Wykres 22. | Wykres interakcji oraz histogram dla zmiennych wielkość i powiązania własnościowe..... | 178 |
| Wykres 23. | Liczba obszarów, w których wykorzystuje się delokalizacje [n=90]..... | 180 |
| Wykres 24. | Wykresy interakcji pomiędzy wybranymi wskaźnikami [n=90]..... | 183 |
| Wykres 25. | Obszary wykorzystania delokalizacji – branża [n=90]..... | 191 |
| Wykres 26. | Obszary wykorzystania delokalizacji – wielkość przedsiębiorstwa [n=90]..... | 191 |
| Wykres 27. | Motywy i korzyści wynikające z delokalizacji – branża [n=90]..... | 195 |
| Wykres 28. | Motywy i korzyści wynikające z delokalizacji – wielkość przedsiębiorstwa [n=90]..... | 197 |
| Wykres 29. | Wywołane relokacjami zmiany w kierunkach sprzedaży i źródłach zakupu – branża [n=90]..... | 199 |
| Wykres 30. | Wywołane relokacjami zmiany w kierunkach sprzedaży i źródłach zakupu – wielkość przedsiębiorstwa [n=90]..... | 200 |
| Wykres 31. | Zagrożenia i problemy związane z delokalizacją – branża [n=90]..... | 202 |
| Wykres 32. | Zagrożenia i problemy związane z delokalizacją – wielkość przedsiębiorstwa [n=90]..... | 203 |
| Wykres 33. | Odległości aglomeracyjne dla kolejnych etapów wiązań [n=90]..... | 212 |
| Wykres 34. | Ocena konkurencyjności zidentyfikowanych skupisk [n=90]..... | 215 |

| | |
|---|-----|
| Wykres 35. Przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej Polski i Ukrainy w latach 2003-2011 [PLN]..... | 219 |
| Wykres 36. Przychody IGA z segmentu motoryzacyjnego w latach 2003-2011 [mln PLN]..... | 226 |
| Wykres 37. Marża brutto oraz marża netto na sprzedaży IGA w latach 2003-2011..... | 226 |
| Wykres 38. Wskaźnik obrotu rzeczowych aktywów trwałych IGA w latach 2003-2011..... | 228 |
| Wykres 39. Średnie koszty pracy i średnie przychody IGA na pracownika w latach 2003-2011..... | 228 |

SPIS TABEL

| | |
|--|-----|
| Tabela 1. Czynniki związane z delokalizacją modułów łańcucha wartości a wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa..... | 141 |
| Tabela 2. Hipotezy badawcze a wykorzystane zmienne..... | 169 |
| Tabela 3. Hipotezy badawcze a wykorzystane metody analizy danych..... | 170 |
| Tabela 4. Test chi-kwadrat dla związku zmiennych branża i powiązania własnościowe [n=90]..... | 177 |
| Tabela 5. Analiza dla związku zmiennych wielkość i powiązania własnościowe..... | 178 |
| Tabela 6. Wybrane wyniki statystyki opisowej dla liczby obszarów wykorzystania delokalizacji i wartość delokalizacji [n=90]..... | 180 |
| Tabela 7. Skale pomiaru zastosowane dla wybranych wskaźników zmiennych oraz odpowiednie miary korelacji dla par wskaźników..... | 181 |
| Tabela 8. Tablica pomiaru zależności dla wybranych zmiennych [n=90]..... | 182 |
| Tabela 9. Współczynnik korelacji rang Spearmana dla analizowanych par wskaźników [n=90]..... | 183 |
| Tabela 10. Procentowy udział odpowiedzi dla wybranych pytań [n=90]..... | 186 |
| Tabela 11. Procentowy udział odpowiedzi dla wybranych pytań [n=90]..... | 188 |
| Tabela 12. Średnia oraz mediana liczby obszarów, w których korzysta się z delokalizacji [n=90]..... | 190 |
| Tabela 13. Zestawienie wybranych wyników własnych i innych badań empirycznych..... | 193 |
| Tabela 14. Średnia i mediana liczby motywów delokalizacji i ich korzyści [n=90]..... | 194 |
| Tabela 15. Średnia i mediana liczby zagrożeń i problemów łączonych z delokalizacjami [n=90]..... | 200 |
| Tabela 16. Ocena potencjału konkurencyjnego analizowanej populacji [n=90]..... | 205 |
| Tabela 17. Ocena strategii konkurencji analizowanej populacji [n=90]..... | 208 |
| Tabela 18. Ocena pozycji konkurencyjnej w analizowanej populacji [n=90]..... | 210 |
| Tabela 19. Analiza wariancji dla zmiennych grupujących [n=90]..... | 213 |
| Tabela 20. Charakterystyka zidentyfikowanych skupisk [n=90]..... | 214 |

SPIS RYSUNKÓW

| | | |
|-------------|--|-----|
| Rysunek 1. | Wartość importu dóbr pośrednich pomiędzy regionami w 2005 roku [mld USD]..... | 53 |
| Rysunek 2. | Wartość importu usług pośrednich pomiędzy regionami w 2005 roku [mld USD]..... | 54 |
| Rysunek 3. | Łańcuch wartości przedsiębiorstwa..... | 71 |
| Rysunek 4. | Nurt pozycjonowania – kierunki zależności zachodzących między wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa..... | 83 |
| Rysunek 5. | Nurt zasobowy – kierunki zależności zachodzących między wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa..... | 87 |
| Rysunek 6. | Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa – koncepcja eklektyczna..... | 90 |
| Rysunek 7. | Koncepcja eklektyczna – kierunki zależności zachodzących między wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa..... | 93 |
| Rysunek 8. | Teoretyczne podstawy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa..... | 120 |
| Rysunek 9. | System wartości przedsiębiorstwa..... | 123 |
| Rysunek 10. | Zmiany systemu wartości przedsiębiorstwa wywołane delokalizacją modułów łańcucha wartości..... | 124 |
| Rysunek 11. | Schemat analityczny – delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa..... | 126 |
| Rysunek 12. | Schemat analityczny – proces decyzyjny delokalizacji modułów łańcucha wartości..... | 127 |
| Rysunek 13. | Formy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa..... | 130 |
| Rysunek 14. | Motywy delokalizacji modułów łańcucha wartości..... | 136 |
| Rysunek 15. | Schemat analityczny – wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstw..... | 140 |
| Rysunek 16. | Schemat wytwarzania dóbr w branży motoryzacyjnej i odzieżowej..... | 162 |
| Rysunek 17. | Dendrogram [n=90]..... | 212 |

ZAŁĄCZNIK 1 – KWESTIONARIUSZ ANKIETY

WPLYW DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI NA KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Dzień dobry, nazywam się Jestem ankiecierem przeprowadzającym badania na zlecenie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Celem niniejszego badania jest określenie wpływu delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw. Nasza rozmowa potrwa __ - __ minut. Bardzo zależy mi na tym, aby Pana/Pani odpowiedzi były otwarte i szczerze. Od tego bowiem zależy prawdziwa wartość naszego badania i jego praktyczna przydatność.

Ankieta składa się z części ogólnie odnoszącej się do wszystkich delokalizacji modułów łańcucha wartości w Pana/Pani firmie (część ogólna – A) oraz części szczegółowej dotyczącej ostatniej znaczącej delokalizacji modułów łańcucha wartości przeprowadzonej w Pana/Pani przedsiębiorstwie (część szczegółowa – B).

Niniejsza ankieta ma charakter całkowicie anonimowy. Uzyskane rezultaty posłużą wyłącznie do sporządzenia zbiorczych zestawień statystycznych. Żaden z uczestników badania nie będzie rozpoznawalny w końcowym raporcie jako konkretna osoba, która reprezentuje konkretne przedsiębiorstwo.

CZĘŚĆ REKRUTACYJNA

REKRUTOWAĆ ZGODNIE Z ZAŁOŻENIAMI PODANYMI I PRZYJĘTYMI W PRÓBIE

R.1. W jakiej branży działa Pana/Pani przedsiębiorstwo?

ANKIETER: Rekrutujemy respondentów tylko w zakresie 2 wymienionych niżej grup. Odpowiedź zaznacz kółkiem.

Odzieżowej O

Motoryzacyjnej..... M

Żaden z powyższych → zakończ wywiad (respondent nie spełnia kryteriów rekrutacji)

R.2. Jakie jest Pana/Pani stanowisko w przedsiębiorstwie (instytucji)?

ANKIETER: Rekrutujemy respondentów tylko w zakresie 2 wymienionych niżej grup. Odpowiedź zaznacz kółkiem.

Szef przedsiębiorstwa/ instytucji (właściciel, prezes, dyrektor).....1

Zastępca szefa (współwłaściciel, wiceprezes, zastępca dyrektora).....2

Żaden z powyższych → zakończyć wywiad (respondent nie spełnia kryteriów rekrutacji)

R.3. Czy w Polsce działają inne przedsiębiorstwa powiązane własnościowo z Pana/Pani firmą?

ANKIETER: Odpowiedź zaznacz kółkiem.

Tak.....1

Nie.....2 → przejdź do pytania P.1.

R.4. Czy Pana/Pani przedsiębiorstwo pełni wiodącą rolę w ramach przedsiębiorstw działających w Polsce w tych strukturach własności?

ANKIETER: Odpowiedź zaznacz kółkiem.

Tak.....1

Nie.....2 → zakończ wywiad (respondent nie spełnia kryteriów rekrutacji)

CZĘŚĆ OGÓLNA

Wykorzystanie

P.1. Czy przedsiębiorstwo było wcześniej analizowane²²⁴ z perspektywy łańcucha wartości?

ANKIETER: Odpowiedź zaznacz kółkiem.

Tak.....1

Nie.....2

P.2. Czy przedsiębiorstwo wykonuje wszystkie moduły łańcucha wartości samodzielnie?

ANKIETER: Odpowiedź zaznacz kółkiem.

Tak.....1 → przejdź do pytania P.6.

Nie.....2

²²⁴ Przez badaczy zewnętrznych – naukowców, firmy badawcze itp. i/lub przez pracowników samej firmy np. w toku przygotowywania strategii, analizy działań lub wyników itp.

| | |
|---|---|
| <p>P.3. Proszę wskazać % udział wartości modułów dostarczonych przez wskazanych dostawców w wartości dóbr/usług oferowanych przez Państwa firmę.</p> <p>ANKIETER: Przekaż Respondentowi Kartę odpowiedzi nr 1.</p> <p>Wpisz odpowiedzi.</p> | <p>Dostawcę/dostawców krajowych w ramach wewnętrznych struktur własności</p> <p>Dostawcę/dostawców krajowych w ramach zewnętrznych struktur własności</p> <p>Dostawcę/dostawców zagranicznych w ramach wewnętrznych struktur własności</p> <p>Dostawcę/dostawców zagranicznych w ramach zewnętrznych struktur własności</p> |
|---|---|

P.4. Proszę wskazać jakie znaczenie dla skuteczności rywalizacji Pana/Pani przedsiębiorstwa z konkurentami w skali od 1 do 5 mają moduły dostarczane przez wskazanych dostawców.

ANKIETER: Przekaż Respondentowi Kartę odpowiedzi nr 2. **Wpisz odpowiedzi.**

| | |
|---|---|
| <p>SKALA</p> <p>1 - nie ma znaczenia</p> <p>2 - ma niewielkie znaczenie</p> <p>3 - ma umiarkowane znaczenie</p> <p>4 - ma duże znaczenie</p> <p>5 - ma bardzo duże znaczenie</p> | <p>Dostawcę/dostawców krajowych w ramach wewnętrznych struktur własności</p> <p>Dostawcę/dostawców krajowych w ramach zewnętrznych struktur własności</p> <p>Dostawcę/dostawców zagranicznych w ramach wewnętrznych struktur własności</p> <p>Dostawcę/dostawców zagranicznych w ramach zewnętrznych struktur własności</p> |
|---|---|

P.5. Proszę wskazać w jakich obszarach korzysta się z delocalizacji modułów łańcucha wartości w Pana/Pani firmie?

ANKIETER: Przekaż Respondentowi Kartę odpowiedzi nr 3.

Odpowiedzi zaznacz kółkiem.

1.Logistyka
2.Działania operacyjne
3.Marketing i sprzedaż
4.Serwis (utrzymanie ciągłości działań)
5.Zaopatrzenie
6.Rozwój technologii
7.Zarządzanie zasobami ludzkimi
8.Infrastruktura firmy

ANKIETER: Przekaż Respondentowi Kartę odpowiedzi nr 4.

Poproś o udzielenie odpowiedzi przy wykorzystaniu przedstawionej skali na następujące pytania
Odpowiedzi zaznacz kółkiem.

| |
|---|
| <p>P.6. Czy uważa Pan/Pani, że aktualny poziom delocalizacji modułów łańcucha wartości w Pana/Pani firmie jest optymalny z punktu widzenia konkurencyjności?</p> <p>Zdecydowania nie / Nie / Trudno powiedzieć / Tak / Zdecydowanie tak</p> |
| <p>P.7. Czy uważa Pan/Pani, że aktualny poziom delocalizacji modułów łańcucha wartości w Pana/Pani firmie w pełni pozwala na wykorzystanie pojawiających się szans i unikanie zagrożeń?</p> <p>Zdecydowania nie / Nie / Trudno powiedzieć / Tak / Zdecydowanie tak</p> |
| <p>P.8. Czy uważa Pan/Pani, że podobny poziom delocalizacji modułów łańcucha wartości do aktualnego poziomu w Pana/Pani firmie jest powszechny wśród konkurentów?</p> <p>Zdecydowania nie / Nie / Trudno powiedzieć / Tak / Zdecydowanie tak</p> |
| <p>P.9. Czy kluczowi konkurenci Pana/Pani firmy korzystają z delocalizacji modułów łańcucha wartości?</p> <p>Zdecydowania nie / Nie / Trudno powiedzieć / Tak / Zdecydowanie tak</p> |
| <p>P.10. Czy efekty uzyskiwane poprzez aktualny poziom delocalizacji modułów łańcucha wartości w Pana/Pani firmie są łatwe do imitacji?</p> <p>Zdecydowania nie / Nie / Trudno powiedzieć / Tak / Zdecydowanie tak</p> |
| <p>P.11. Czy efekty uzyskiwane poprzez aktualny poziom delocalizacji modułów łańcucha wartości w Pana/Pani firmie są łatwe do zastąpienia innymi rozwiązaniami?</p> <p>Zdecydowania nie / Nie / Trudno powiedzieć / Tak / Zdecydowanie tak</p> |

Motywy i korzyści oraz zagrożenia i problemy

P.12. Proszę wskazać motywy, którymi kierowano się przy podejmowaniu decyzji o DMŁW i efekty, które faktycznie wystąpiły po DMŁW:

ANKIETER: Przekaż Respondentowi Kartę odpowiedzi nr 5. **Zaznacz wskazane odpowiedzi X.**

| Obszar | Motywy | Faktyczne efekty |
|---|--------|------------------|
| 1. Redukcja kosztów pracy | | |
| 2. Redukcja innych kosztów | | |
| 3. Zmiana kosztów stałych na koszty zmienne | | |
| 4. Możliwość dokładniejszego przewidywania poziomu kosztów | | |
| 5. Wykorzystanie różnic w kursach walut | | |
| 6. Wykorzystanie różnic w opodatkowaniu i systemie prawnym | | |
| 7. Wykorzystanie cen transferowych | | |
| 8. Dostęp do wykwalifikowanego personelu | | |
| 9. Dostęp do nowych technologii | | |
| 10. Koncentracja na kluczowych kompetencjach | | |
| 11. Realizacja strategii wzrostu/rozwoju | | |
| 12. Poprawa poziomu świadczonych usług i/ lub jakości produktów | | |
| 13. Poprawa wydajności całego systemu | | |
| 14. Zmiany z zakresie procesów biznesowych | | |
| 15. Dostęp do nowych rynków | | |
| 16. Szybszy dostęp do rynków | | |
| 17. Unikanie barier taryfowych i pozataryfowych | | |
| 18. Skrócenie czasu reakcji przedsiębiorstwa na zmiany rynkowe | | |
| 19. Dostosowanie do zachowań innych podmiotów w branży | | |
| 20. Inne: | | |

P.13. Proszę wskazać zagrożenia upatrywane w DMŁW podczas podejmowania decyzji o tych działaniach i problemy, które faktycznie wystąpiły po DMŁW:

ANKIETER: Przekaż Respondentowi Kartę odpowiedzi nr 6. Zaznacz wskazane odpowiedzi X.

| Obszar | Zagrożenia | Faktyczne problemy |
|---|------------|--------------------|
| 1. Utrata kontroli nad modułem | | |
| 2. Niebezpieczeństwo pogorszenia wizerunku przedsiębiorstwa (wynikające z niekompetencji wewnętrznego bądź zewnętrznego dostawcy) | | |
| 3. Ryzyko uzależnienia od zewnętrznych bądź wewnętrznych dostawców | | |
| 4. Ryzyko powstania nowego konkurenta | | |
| 5. Niebezpieczeństwo wypływu unikalnej technologii wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo | | |
| 6. Problem błędnego rozpoznania wyróżniających zdolności i kluczowych kompetencji | | |
| 7. Inne: | | |

Internacjonalizacja

P.14. Proszę wskazać % udział eksportu w przychodach Pana/Pani przedsiębiorstwa ogółem (z uwzględnieniem obrotu wewnątrzunijnego).

P.15. Proszę wskazać % udział importu w zakupach Pana/Pani przedsiębiorstwa ogółem (z uwzględnieniem obrotu wewnątrzunijnego).

P.16. Czy oprócz Pana/Pani przedsiębiorstwa w Polsce w ramach wewnętrznych struktur własnościowych działają inne podmioty?

Tak.....1

Nie.....2 → przejdź do pytania P.18.

| | |
|---|--|
| <p>P.17. Pozostałe firmy działające w Polsce w ramach wewnętrznych struktur własnościowych to:</p> <p>ANKIETER: Przeczytaj możliwe odpowiedzi. Zaznacz wskazane odpowiedzi kółkiem.</p> | <p>a) spółki ze 100% udziałów własności</p> <p>b) joint ventures lub alianse strategiczne</p> <p>c) inne</p> |
|---|--|

P.18. Czy w wypadku Pana/Pani przedsiębiorstwa za granicą działają inne podmioty w ramach wewnętrznych struktur własnościowych?

Tak.....1

Nie.....2 → przejdź do pytania P.20.

| | |
|--|--|
| <p>P.19. Pozostałe spółki działające za granicą w ramach wewnętrznych struktur własnościowych to:</p> <p>ANKIETER: Przeczytaj możliwe odpowiedzi. Zaznacz wskazane odpowiedzi kółkiem.</p> | <p>a) spółki ze 100% udziałów własności</p> <p>b) joint ventures lub alianse strategiczne</p> <p>c) inne</p> |
|--|--|

P.20. Czy delokalizacja modułów łańcucha wartości w Pana/Pani firmie umożliwiła, przyczyniła się do, bądź bezpośrednio spowodowała:

ANKIETER: Przekaż Respondentowi Kartę odpowiedzi nr 7. Zaznacz wskazane odpowiedzi X.

| | | |
|----|---|--|
| 1. | Wzrost sprzedaży na rynku polskim | |
| 2. | Wzrost ilości zakupów realizowanych na rynku polskim | |
| 3. | Wzrost eksportu na rynki zagraniczne (w tym rynki unijne inne niż rynek polski) | |
| 4. | Wzrost importu z rynków zagranicznych (w tym z rynków unijnych innych niż rynek polski) | |
| 5. | Wzrost liczby spółek w ramach wewnętrznych struktur własnościowych na rynku polskim | |
| 6. | Wzrost liczby spółek w ramach wewnętrznych struktur własnościowych na rynkach zagranicznych | |

Potencjał konkurencyjny

P.21. Proszę ocenić dostępność i jakość w Pana/Pani przedsiębiorstwie w porównaniu do kluczowych konkurentów w skali od 1 do 5 następujących zasobów oraz wskazać znaczenie DMŁW w ich uzyskaniu:

ANKIETER: Przeczytaj definicję kluczowego rywala. Przekaż Respondentowi Kartę odpowiedzi nr 8.

Wpisz wskazane odpowiedzi.

Ocena w odniesieniu do konkurencji – skala

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| Jesteśmy dużo gorsi od kluczowego rywala | Jesteśmy gorsi od kluczowego rywala | Jesteśmy na poziomie zbliżonym do kluczowego ²²⁵ rywala | Jesteśmy lepsi od kluczowego rywala | Jesteśmy dużo lepsi od kluczowego rywala |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Znaczenie DMŁW dla osiągnięcia tych wyników – skala

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| DMŁW nie miały znaczenia dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały niewielkie znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały umiarkowane znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały duże znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały bardzo duże znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Zasoby | Ocena w odniesieniu do konkurencji | Znaczenie DMŁW dla osiągnięcia tych wyników |
|-------------------------|------------------------------------|---|
| 1. Zasoby ludzkie | | |
| 2. Zasoby rzeczowe | | |
| 3. Zasoby materialne | | |
| 4. Zasoby niematerialne | | |

P.22. Proszę ocenić działania Pana/Pani przedsiębiorstwa w porównaniu do kluczowych konkurentów w skali od 1 do 5 w następujących obszarach i wskazać znaczenie DMŁW w osiągnięciu tych wyników:

ANKIETER: Przeczytaj definicję kluczowego rywala. Przekaż Respondentowi Kartę odpowiedzi nr 9.

Wpisz wskazane odpowiedzi.

Ocena w odniesieniu do konkurencji – skala

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Jesteśmy dużo gorsi od kluczowego rywala | Jesteśmy gorsi od kluczowego rywala | Jesteśmy na poziomie zbliżonym do kluczowego rywala | Jesteśmy lepsi od kluczowego rywala | Jesteśmy dużo lepsi od kluczowego rywala |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Znaczenie DMŁW dla osiągnięcia tych wyników – skala

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| DMŁW nie miały znaczenia dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały niewielkie znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały umiarkowane znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały duże znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały bardzo duże znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Obszar | Ocena w odniesieniu do konkurencji | Znaczenie DMŁW dla osiągnięcia tych wyników |
|--|------------------------------------|---|
| 1. Logistyka zewnętrzna | | |
| 2. Działania operacyjne | | |
| 3. Logistyka wewnętrzna | | |
| 4. Marketing i sprzedaż | | |
| 5. Serwis (utrzymanie ciągłości działań) | | |
| 6. Zaopatrzenie | | |
| 7. Rozwój technologii | | |
| 8. Zarządzanie zasobami ludzkimi | | |
| 9. Infrastruktura firmy | | |

Strategia konkurencji

P.23. Proszę określić poziom presji konkurencyjnej, na którą narażone jest Pana/Pani przedsiębiorstwo:

ANKIETER: Przeczytaj możliwe odpowiedzi. Zaznacz odpowiedź kółkiem.

²²⁵ Kluczowy, czyli ten, który bezpośrednio przedsiębiorstwu zagraża i rywalizuje o tych samych klientów.

Bardzo mała / Mała / Umiarkowana / Duża / Bardzo duża

P.24. Proszę ocenić działania Pana/Pani przedsiębiorstwa w porównaniu do kluczowych konkurentów w skali od 1 do 5 w następujących obszarach i wskazać znaczenie DMŁW w osiągnięciu tych wyników:

ANKIETER: Przekaż Respondentowi Kartę odpowiedzi nr 10. Wpisz wskazane odpowiedzi.

Ocena w odniesieniu do konkurencji – skala

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Jesteśmy dużo gorsi od kluczowego rywala | Jesteśmy gorsi od kluczowego rywala | Jesteśmy na poziomie zbliżonym do kluczowego rywala | Jesteśmy lepsi od kluczowego rywala | Jesteśmy dużo lepsi od kluczowego rywala |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Znaczenie DMŁW dla osiągnięcia tych wyników – skala

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| DMŁW nie miały znaczenia dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały niewielkie znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały umiarkowane znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały duże znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały bardzo duże znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Obszar | Ocena w porównaniu do konkurencji | Znaczenie DMŁW dla osiągnięcia tych wyników |
|--|-----------------------------------|---|
| 1. Unikalność oferty | | |
| 2. Jakość oferty | | |
| 3. Cena oferty | | |
| 4. Elastyczność dostosowywania oferty do potrzeb odbiorców | | |
| 5. Szerokość asortymentu | | |
| 6. Częstotliwość wprowadzania nowej oferty | | |
| 7. Warunki płatności | | |
| 8. Dogodność dostępu do produktów i/lub usług (czas i miejsce) | | |
| 9. Marka | | |
| 10. Wizerunek przedsiębiorstwa | | |
| 11. Reklama | | |
| 12. Warunki i okres gwarancji | | |
| 13. Zakres, jakość i ceny usług posprzedażnych | | |

Pozycja konkurencyjna

P.25. Proszę ocenić działania Pana/Pani przedsiębiorstwa w porównaniu do kluczowych konkurentów w skali od 1 do 5 w następujących obszarach i wskazać znaczenie DMŁW w osiągnięciu tych wyników:

ANKIETER: Przekaż Respondentowi Kartę odpowiedzi nr 11. Wpisz wskazane odpowiedzi.

Ocena w odniesieniu do konkurencji – skala

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Jesteśmy dużo gorsi od kluczowego rywala | Jesteśmy gorsi od kluczowego rywala | Jesteśmy na poziomie zbliżonym do kluczowego rywala | Jesteśmy lepsi od kluczowego rywala | Jesteśmy dużo lepsi od kluczowego rywala |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Znaczenie DMŁW dla osiągnięcia tych wyników – skala

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| DMŁW nie miały znaczenia dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały niewielkie znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały umiarkowane znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały duże znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze | DMŁW miały bardzo duże znaczenie dla wyników osiągniętych w tym obszarze |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Obszar | Ocena w porównaniu do konkurencji | Znaczenie DMŁW dla osiągnięcia tych wyników |
|-------------------------------|-----------------------------------|---|
| 1. Udział w rynku | | |
| 2. Dynamika wzrostu sprzedaży | | |
| 3. Rentowność (zysk/aktywa) | | |
| 4. Pozycja konkurencyjna | | |

CZĘŚĆ METRYCZKOWA

UWAGA: Część metryczkowa dotyczy wszystkich respondentów

| | |
|--|--|
| M.1. Jaka jest forma prawna Pana/Pani przedsiębiorstwa? | Przedsiębiorstwo państwowe (Spółka Skarbu Państwa).....1 Spółka akcyjna.....2 Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.....3 Spółka komandytowa.....4 Spółka jawna.....5 Spółka cywilna.....6 Działalność gospodarcza osoby fizycznej.....7 Spółdzielnia.....8 |
|--|--|

M.2. Proszę wskazać w jakim obszarze Polskiej Klasyfikacji Działalności zarejestrowana jest Pana/Pani firma?

ANKIETER: Przekazać respondentowi Kartę odpowiedzi nr 17. Wpisz odpowiedź.

.....

M.3. Proszę wskazać jakie było pochodzenie narodowe kapitału koniecznego do założenia Pana/Pani przedsiębiorstwa.

ANKIETER: Odpowiedź zaznacz kółkiem.

Krajowe.....1

Zagraniczne.....2

M.4. Proszę wskazać przybliżoną liczbę pracowników w Pana/Pani przedsiębiorstwie

ANKIETER: Wpisz odpowiedź.

.....

| | |
|--|----------------------------------|
| M.5. Proszę wskazać przedział wielkości przychodów brutto uzyskanych przez Pana/Pani przedsiębiorstwo w roku 2010. ANKIETER: Przekazać respondentowi Kartę odpowiedzi nr 18. Odpowiedź zaznacz kółkiem. | Do 30 000 PLN.....1 |
| | 30 001 – 100 000 PLN2 |
| | 100 001 – 200 000 PLN.....3 |
| | 200 001 – 1 000 000 PLN4 |
| | 1 000 001 – 5 000 000 PLN5 |
| | Powyżej 5 000 000 PLN6 |
| | Odmowa odpowiedzi.....7 |

M.6. Proszę wskazać od ilu lat lub od którego roku Pana/Pani przedsiębiorstwie działa w Polsce.

ANKIETER: Wpisz odpowiedź.

.....

M.7. Czy jest Pan zainteresowany/Pani zainteresowana otrzymaniem wyników badań?

ANKIETER: Odpowiedź zaznacz kółkiem.

Tak.....1

Nie.....2 → samodzielnie odpowiedz na pytanie M.9.

M.8. Proszę wskazać adres mailowy na który mają zostać przesłane zbiorcze wyniki badań.

ANKIETER: Wpisz adres drukowanymi literami

.....

M.9. **WPISUJE ANKIETER** Płeć respondenta **Odpowiedź zaznacz kółkiem.**

Mężczyzna.....1

Kobieta.....2

ANKIETER: PODZIĘKUJ RESPONDENTOWI ZA WYWIAD

ANEKS DLA ANKIETERA

| | |
|--|--|
| A.1. Dokładna nazwa przedsiębiorstwa, w którym był przeprowadzany wywiad | |
| A.2. Adres przedsiębiorstwa, w którym był przeprowadzany wywiad | |
| A.3. Data przeprowadzenia wywiadu | |
| A.4. Czas trwania wywiadu | |
| A.5. Imię i nazwisko ankietera | |
| A.6. Województwo | |
| A.7. Stanowisko Respondenta | |

| | |
|---|---------------------------|
| Własnoręcznym podpisem potwierdzam fakt osobistego przeprowadzenia wywiadu: | podpis ankietera |
|---|---------------------------|

| | |
|--|------------------------------|
| Stwierdzam prawidłowość przeprowadzenia wywiadu: | podpis koordynatora |
|--|------------------------------|

ZAŁĄCZNIK 2 – ANALIZA KORELACJI

| 1. CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE JEST OPTYMALNY Z PUNKTU WIDZENIA KONKURENCYJNOŚCI | | | |
|--|--------------------|-----------|-----------|
| 1a. Statystyka: CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE JEST OPTYMALNY Z PUNKTU WIDZENIA KONKURENCYJNOŚCI x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| R rang Spearmana | t | p | |
| -0,032177 | t=-0,3020 | p=0,76336 | |
| 1b. Statystyka: CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE JEST OPTYMALNY Z PUNKTU WIDZENIA KONKURENCYJNOŚCI x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| -0,190295 | t=-1,818 | p=0,07241 | |
| 1c. Statystyka: CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE JEST OPTYMALNY Z PUNKTU WIDZENIA KONKURENCYJNOŚCI x WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA | | | |
| -0,152832 | t=-1,451 | p=0,15041 | |
| 1d. Statystyka: CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE JEST OPTYMALNY Z PUNKTU WIDZENIA KONKURENCYJNOŚCI x BRANŻA | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 5,807260 | df=3 | p=0,12137 |
| Chi ² NW | 5,903093 | df=3 | p=0,11642 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 2. CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE W PEŁNI POZWALA NA WYKORZYSTANIE POJAWIAJĄCYCH SIĘ SZANS I UNIKANIE ZAGROŻEŃ | | | |
| 2a. Statystyka: CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE W PEŁNI POZWALA NA WYKORZYSTANIE POJAWIAJĄCYCH SIĘ SZANS I UNIKANIE ZAGROŻEŃ x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,084103 | t=-0,7918 | p=0,43063 | |
| 2b. Statystyka: CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE W PEŁNI POZWALA NA WYKORZYSTANIE POJAWIAJĄCYCH SIĘ SZANS I UNIKANIE ZAGROŻEŃ x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| -0,134852 | t=-1,277 | p=0,20507 | |
| 2c. Statystyka: CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE W PEŁNI POZWALA NA WYKORZYSTANIE POJAWIAJĄCYCH SIĘ SZANS I UNIKANIE ZAGROŻEŃ x WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA | | | |
| -0,107484 | t=-1,014 | p=0,31328 | |
| 2d. Statystyka: CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE W PEŁNI POZWALA NA WYKORZYSTANIE POJAWIAJĄCYCH SIĘ SZANS I UNIKANIE ZAGROŻEŃ x BRANŻA | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 15,25954 | df=3 | p=0,00161 |
| Chi ² NW | 16,94357 | df=3 | p=0,00073 |
| V Cramera | 0,4117650 | | |
| 3. CZY EFEKTY UZYSKIWANE POPRZEZ AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE SĄ ŁATWE DO IMITACJI | | | |
| 3a. Statystyka: CZY EFEKTY UZYSKIWANE POPRZEZ AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE SĄ ŁATWE DO IMITACJI x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,186442 | t=-1,780 | p=0,07850 | |
| 3b. Statystyka: CZY EFEKTY UZYSKIWANE POPRZEZ AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE SĄ ŁATWE DO IMITACJI x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| -0,233893 | t=-2,257 | p=0,02650 | |
| 3c. Statystyka: CZY EFEKTY UZYSKIWANE POPRZEZ AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE SĄ ŁATWE DO IMITACJI x WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA | | | |
| -0,310459 | t=-3,064 | p=0,00290 | |
| 3d. Statystyka: CZY EFEKTY UZYSKIWANE POPRZEZ AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE SĄ ŁATWE DO IMITACJI x BRANŻA | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 2,022969 | df=3 | p=0,56765 |
| Chi ² NW | 2,039204 | df=3 | p=0,56431 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |

| 4. CZY EFEKTY UZYSKIWANE POPRZEZ AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE SĄ ŁATWE DO ZASTĄPIENIA INNYMI ROZWIĄZANAMI | | | |
|---|--------------------|-----------|-----------|
| 4a. Statystyka: CZY EFEKTY UZYSKIWANE POPRZEZ AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE SĄ ŁATWE DO ZASTĄPIENIA INNYMI ROZWIĄZANAMI x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,146385 | t=-1,388 | p=0,16859 | |
| 4b. Statystyka: CZY EFEKTY UZYSKIWANE POPRZEZ AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE SĄ ŁATWE DO ZASTĄPIENIA INNYMI ROZWIĄZANAMI x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| -0,126065 | t=-1,192 | p=0,23642 | |
| 4c. Statystyka: CZY EFEKTY UZYSKIWANE POPRZEZ AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE SĄ ŁATWE DO ZASTĄPIENIA INNYMI ROZWIĄZANAMI x WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA | | | |
| -0,218578 | t=-2,101 | p=0,03848 | |
| 4d. Statystyka: CZY EFEKTY UZYSKIWANE POPRZEZ AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE SĄ ŁATWE DO ZASTĄPIENIA INNYMI ROZWIĄZANAMI x BRANŻA | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 6,020363 | df=4 | p=0,19763 |
| Chi ² NW | 6,820795 | df=4 | p=0,14567 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 5. LICZBA MOTYWÓW, KTÓRYMI KIEROWANO SIĘ PODEJMUJĄC DECYZJE O DELOKALIZACJACH | | | |
| 5a. Statystyka: LICZBA MOTYWÓW, KTÓRYMI KIEROWANO SIĘ PODEJMUJĄC DECYZJE O DELOKALIZACJACH x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,2425381 | t=2,3452 | p=0,02126 | |
| 5b. Statystyka: LICZBA MOTYWÓW, KTÓRYMI KIEROWANO SIĘ PODEJMUJĄC DECYZJE O DELOKALIZACJACH x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,3233715 | t=3,2057 | p=0,00188 | |
| 5c. Statystyka: LICZBA MOTYWÓW, KTÓRYMI KIEROWANO SIĘ PODEJMUJĄC DECYZJE O DELOKALIZACJACH x WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA | | | |
| 0,3511790 | t=3,5184 | p=0,00069 | |
| 5d. Statystyka: LICZBA MOTYWÓW, KTÓRYMI KIEROWANO SIĘ PODEJMUJĄC DECYZJE O DELOKALIZACJACH x CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE JEST OPTIMALNY Z PUNKTU WIDZENIA KONKURENCYJNOŚCI | | | |
| 0,0379441 | t=0,35417 | p=0,72407 | |
| 5e. Statystyka: LICZBA MOTYWÓW, KTÓRYMI KIEROWANO SIĘ PODEJMUJĄC DECYZJE O DELOKALIZACJACH x CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE W PEŁNI POZWALA NA WYKORZYSTANIE POJAWIAJĄCYCH SIĘ SZANS I UNIKANIE ZAGROZEŃ | | | |
| -0,022706 | t=-0,2118 | p=0,83273 | |
| 5f. Statystyka: LICZBA MOTYWÓW, KTÓRYMI KIEROWANO SIĘ PODEJMUJĄC DECYZJE O DELOKALIZACJACH x BRANŻA | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 8,680763 | df=12 | p=0,72993 |
| Chi ² NW | 11,02408 | df=12 | p=0,52686 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 6. Statystyka: LICZBA KORZYŚCI OSIĄGNIĘTYCH DZIĘKI DELOKALIZACJOM | | | |
| 6a. Statystyka: LICZBA KORZYŚCI OSIĄGNIĘTYCH DZIĘKI DELOKALIZACJOM x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,2342065 | t=2,2470 | p=0,02717 | |
| 6b. Statystyka: LICZBA KORZYŚCI OSIĄGNIĘTYCH DZIĘKI DELOKALIZACJOM x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,3137405 | t=3,0820 | p=0,00275 | |
| 6c. Statystyka: LICZBA KORZYŚCI OSIĄGNIĘTYCH DZIĘKI DELOKALIZACJOM x WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA | | | |
| 0,3830878 | t=3,8683 | p=0,00021 | |
| 6d. Statystyka: LICZBA KORZYŚCI OSIĄGNIĘTYCH DZIĘKI DELOKALIZACJOM x CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE W PEŁNI POZWALA NA WYKORZYSTANIE POJAWIAJĄCYCH SIĘ SZANS I UNIKANIE ZAGROZEŃ | | | |
| 0,1210962 | t=1,1313 | p=0,26106 | |
| 6e. Statystyka: LICZBA KORZYŚCI OSIĄGNIĘTYCH DZIĘKI DELOKALIZACJOM x CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE W PEŁNI POZWALA NA WYKORZYSTANIE POJAWIAJĄCYCH SIĘ SZANS I UNIKANIE ZAGROZEŃ | | | |
| 0,0478073 | t=0,44385 | p=0,65826 | |

| | | | |
|--|--------------------|-------|-----------|
| 6f. Statystyka: LICZBA KORZYŚCI OSIĄGNIĘTYCH DZIĘKI DELOKALIZACJOM x BRANŻA | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 14,58477 | df=13 | p=0,33399 |
| Chi ² NW | 19,18563 | df=13 | p=0,11746 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 7. LICZBA ZAGROŻEŃ ŁĄCZONYCH Z DELOKALIZACJAMI | | | |
| 7a. Statystyka: LICZBA ZAGROŻEŃ ŁĄCZONYCH Z DELOKALIZACJAMI x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,3324528 | t=3,2879 | | p=0,00146 |
| 7b. Statystyka: LICZBA ZAGROŻEŃ ŁĄCZONYCH Z DELOKALIZACJAMI x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,3668076 | t=3,6777 | | p=0,00041 |
| 7c. Statystyka: LICZBA ZAGROŻEŃ ŁĄCZONYCH Z DELOKALIZACJAMI x WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA | | | |
| 0,4607913 | t=4,8705 | | p=0,00000 |
| 7d. Statystyka: LICZBA ZAGROŻEŃ ŁĄCZONYCH Z DELOKALIZACJAMI x CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE JEST OPTIMALNY Z PUNKTU WIDZENIA KONKURENCYJNOŚCI | | | |
| -0,254948 | t=-2,473 | | p=0,01531 |
| 7e. Statystyka: LICZBA ZAGROŻEŃ ŁĄCZONYCH Z DELOKALIZACJAMI x CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE W PEŁNI POZWALA NA WYKORZYSTANIE POJAWIAJĄCYCH SIĘ SZANS I UNIKANIE ZAGROŻEŃ | | | |
| -0,022661 | t=-0,2126 | | p=0,83210 |
| 7f. Statystyka: LICZBA ZAGROŻEŃ ŁĄCZONYCH Z DELOKALIZACJAMI x BRANŻA | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 9,658801 | df=4 | p=0,04658 |
| Chi ² NW | 11,97367 | df=4 | p=0,01755 |
| V Cramera | 0,3275973 | | |
| 8. LICZBA PROBLEMÓW WYWOŁANYCH DELOKALIZACJAMI | | | |
| 8a. Statystyka: LICZBA PROBLEMÓW WYWOŁANYCH DELOKALIZACJAMI x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,094320 | t=-0,8837 | | p=0,37929 |
| 8b. Statystyka: LICZBA PROBLEMÓW WYWOŁANYCH DELOKALIZACJAMI x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,3963770 | t=4,0270 | | p=0,00012 |
| 8c. Statystyka: LICZBA PROBLEMÓW WYWOŁANYCH DELOKALIZACJAMI x WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA | | | |
| 0,2448259 | t=2,3688 | | p=0,02004 |
| 8d. Statystyka: LICZBA PROBLEMÓW WYWOŁANYCH DELOKALIZACJAMI x CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE JEST OPTIMALNY Z PUNKTU WIDZENIA KONKURENCYJNOŚCI | | | |
| -0,333689 | t=-3,321 | | p=0,00131 |
| 8e. Statystyka: LICZBA PROBLEMÓW WYWOŁANYCH DELOKALIZACJAMI x CZY AKTUALNY POZIOM DELOKALIZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W FIRMIE W PEŁNI POZWALA NA WYKORZYSTANIE POJAWIAJĄCYCH SIĘ SZANS I UNIKANIE ZAGROŻEŃ | | | |
| 0,0034197 | t=0,03208 | | p=0,97448 |
| 8f. Statystyka: LICZBA PROBLEMÓW WYWOŁANYCH DELOKALIZACJAMI x BRANŻA | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 6,885675 | df=3 | p=0,07563 |
| Chi ² NW | 7,581326 | df=3 | p=0,05551 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA | | | |
| 9. POTENCJAŁ KONKURENCYJNY - ZASOBY LUDZKIE | | | |
| 9a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZASOBY LUDZKIE) | | | |
| 0,5938267 | t=6,9235 | | p=0,00000 |
| 9b. Statystyka: OCENA (ZASOBY LUDZKIE) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,1193048 | t=1,1272 | | p=0,26271 |
| 9c. Statystyka: OCENA (ZASOBY LUDZKIE) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,2230383 | t=2,1464 | | p=0,03460 |
| 9d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (ZASOBY LUDZKIE) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 5,214124 | df=4 | p=0,26602 |
| Chi ² NW | 6,362663 | df=4 | p=0,17365 |

| | | | |
|---|--------------------|------|-----------|
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 9e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZASOBY LUDZKIE) | | | |
| Chi ² Pearsona | 4,571567 | df=4 | p=0,33415 |
| Chi ² NW | 5,373204 | df=4 | p=0,25110 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 10. POTENCJAŁ KONKURENCYJNY - ZASOBY RZECZOWE | | | |
| 10a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZASOBY RZECZOWE) | | | |
| 0,4119087 | t=4,2405 | | p=0,00005 |
| 10b. Statystyka: OCENA (ZASOBY RZECZOWE) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJI W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,1064611 | t=1,0044 | | p=0,31794 |
| 10c. Statystyka: OCENA (ZASOBY RZECZOWE) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,0903409 | t=0,85095 | | p=0,39711 |
| 10d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (ZASOBY RZECZOWE) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 4,038584 | df=3 | p=0,25733 |
| Chi ² NW | 4,432541 | df=3 | p=0,21839 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 10e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZASOBY RZECZOWE) | | | |
| Chi ² Pearsona | 2,922513 | df=3 | p=0,40373 |
| Chi ² NW | 3,006332 | df=3 | p=0,39065 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 11. POTENCJAŁ KONKURENCYJNY - ZASOBY FINANSOWE | | | |
| 11a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZASOBY FINANSOWE) | | | |
| 0,4823478 | t=5,1360 | | p=0,00000 |
| 11b. Statystyka: OCENA (ZASOBY FINANSOWE) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJI W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,0355820 | t=0,33400 | | p=0,73917 |
| 11c. Statystyka: OCENA (ZASOBY FINANSOWE) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,1155070 | t=1,0909 | | p=0,27832 |
| 11d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (ZASOBY FINANSOWE) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 3,203431 | df=3 | p=0,36131 |
| Chi ² NW | 3,244898 | df=3 | p=0,35539 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 11e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZASOBY FINANSOWE) | | | |
| Chi ² Pearsona | 4,120207 | df=4 | p=0,38998 |
| Chi ² NW | 4,155362 | df=4 | p=0,38539 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 12. POTENCJAŁ KONKURENCYJNY - ZASOBY NIEMATERIALNE | | | |
| 12a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZASOBY NIEMATERIALNE) | | | |
| 0,4815737 | t=5,1546 | | p=0,00000 |
| 12b. Statystyka: OCENA (ZASOBY NIEMATERIALNE) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJI W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,0879913 | t=0,82865 | | p=0,40955 |
| 12c. Statystyka: OCENA (ZASOBY NIEMATERIALNE) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,1278757 | t=1,2095 | | p=0,22971 |
| 12d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (ZASOBY NIEMATERIALNE) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 5,382272 | df=4 | p=0,25027 |
| Chi ² NW | 5,997896 | df=4 | p=0,19931 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 12e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZASOBY NIEMATERIALNE) | | | |
| Chi ² Pearsona | 8,720576 | df=4 | p=0,06848 |
| Chi ² NW | 10,03104 | df=4 | p=0,03991 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 13. POTENCJAŁ KONKURENCYJNY - LOGISTYKA WEWNĘTRZNA | | | |
| 13a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (LOGISTYKA WEWNĘTRZNA) | | | |
| 0,5701794 | t=6,5108 | | p=0,00000 |
| 13b. Statystyka: OCENA (LOGISTYKA WEWNĘTRZNA) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJI W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |

| | | |
|---|--------------------|----------------|
| 0,2039387 | t=1,9542 | p=0,05385 |
| 13c. Statystyka: OCENA (LOGISTYKA WEWNĘTRZNA) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | |
| 0,1732583 | t=1,6503 | p=0,10245 |
| 13d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (LOGISTYKA WEWNĘTRZNA) | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df p |
| Chi ² Pearsona | 5,364029 | df=3 p=0,14700 |
| Chi ² NW | 5,435130 | df=3 p=0,14257 |
| V Cramera | Związek nieistotny | |
| 13e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (LOGISTYKA WEWNĘTRZNA) | | |
| Chi ² Pearsona | 15,56116 | df=4 p=0,00367 |
| Chi ² NW | 17,46249 | df=4 p=0,00157 |
| V Cramera | 0,4158146 | |
| 14. POTENCJAŁ KONKURENCYJNY - DZIAŁANIA OPERACYJNE | | |
| 14a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (DZIAŁANIA OPERACYJNE) | | |
| 0,4513882 | t=4,7453 | p=0,00001 |
| 14b. Statystyka: OCENA (DZIAŁANIA OPERACYJNE) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | |
| 0,3190421 | t=3,1579 | p=0,00218 |
| 14c. Statystyka: OCENA (DZIAŁANIA OPERACYJNE) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | |
| 0,2219567 | t=2,1354 | p=0,03551 |
| 14d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (DZIAŁANIA OPERACYJNE) | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df p |
| Chi ² Pearsona | 4,791626 | df=3 p=0,18771 |
| Chi ² NW | 5,564794 | df=3 p=0,13481 |
| V Cramera | Związek nieistotny | |
| 14e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (DZIAŁANIA OPERACYJNE) | | |
| Chi ² Pearsona | 15,13250 | df=4 p=0,00443 |
| Chi ² NW | 18,80593 | df=4 p=0,00086 |
| V Cramera | 0,4100475 | |
| 15. POTENCJAŁ KONKURENCYJNY - LOGISTYKA ZEWNĘTRZNA | | |
| 15a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (LOGISTYKA ZEWNĘTRZNA) | | |
| 0,6028189 | t=7,0875 | p=0,00000 |
| 15b. Statystyka: OCENA (LOGISTYKA ZEWNĘTRZNA) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | |
| 0,0776811 | t=0,73092 | p=0,46677 |
| 15c. Statystyka: OCENA (LOGISTYKA ZEWNĘTRZNA) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | |
| 0,0606328 | t=0,56983 | p=0,57024 |
| 15d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (LOGISTYKA ZEWNĘTRZNA) | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df p |
| Chi ² Pearsona | 2,392451 | df=3 p=0,49504 |
| Chi ² NW | 3,155365 | df=3 p=0,36829 |
| V Cramera | Związek nieistotny | |
| 15e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (LOGISTYKA ZEWNĘTRZNA) | | |
| Chi ² Pearsona | 9,287744 | df=4 p=0,05430 |
| Chi ² NW | 10,14289 | df=4 p=0,03809 |
| V Cramera | Związek nieistotny | |
| 16. POTENCJAŁ KONKURENCYJNY - MARKETING I SPRZEDAŻ | | |
| 16a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (MARKETING I SPRZEDAŻ) | | |
| 0,4834280 | t=5,1805 | p=0,00000 |
| 16b. Statystyka: OCENA (MARKETING I SPRZEDAŻ) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | |
| 0,1577973 | t=1,4991 | p=0,13744 |
| 16c. Statystyka: OCENA (MARKETING I SPRZEDAŻ) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | |
| 0,1445886 | t=1,3708 | p=0,17393 |
| 16d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (MARKETING I SPRZEDAŻ) | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df p |
| Chi ² Pearsona | 1,890264 | df=3 p=0,59549 |
| Chi ² NW | 2,281660 | df=3 p=0,51604 |
| V Cramera | Związek nieistotny | |
| 16e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (MARKETING I SPRZEDAŻ) | | |
| Chi ² Pearsona | 19,02311 | df=4 p=0,00078 |

| | | | |
|--|--------------------|------|-----------|
| Chi ² NW | 24,16276 | df=4 | p=0,00007 |
| V Cramera | 0,4597476 | | |
| 17. POTENCJAŁ KONKURENCYJNY - SERWIS | | | |
| 17a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (SERWIS) | | | |
| 0,5866488 | t=6,7955 | | p=0,00000 |
| 17b. Statystyka: OCENA (SERWIS) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJI W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,1849209 | t=1,7652 | | p=0,08101 |
| 17c. Statystyka: OCENA (SERWIS) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,1112733 | t=1,0504 | | p=0,29643 |
| 17d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (SERWIS) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 2,549523 | df=3 | p=0,46641 |
| Chi ² NW | 2,555077 | df=3 | p=0,46542 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 17e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (SERWIS) | | | |
| Chi ² Pearsona | 16,66601 | df=4 | p=0,00224 |
| Chi ² NW | 18,48147 | df=4 | p=0,00099 |
| V Cramera | 0,4303230 | | |
| 18. POTENCJAŁ KONKURENCYJNY - ZAOPATRZENIE | | | |
| 18a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZAOPATRZENIE) | | | |
| 0,5854340 | t=6,7740 | | p=0,00000 |
| 18b. Statystyka: OCENA (ZAOPATRZENIE) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJI W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,0274600 | t=0,25769 | | p=0,79724 |
| 18c. Statystyka: OCENA (ZAOPATRZENIE) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,0871955 | t=0,82109 | | p=0,41381 |
| 18d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (ZAOPATRZENIE) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 3,182446 | df=3 | p=0,36434 |
| Chi ² NW | 3,268439 | df=3 | p=0,35206 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 18e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZAOPATRZENIE) | | | |
| Chi ² Pearsona | 16,97802 | df=4 | p=0,00195 |
| Chi ² NW | 21,41373 | df=4 | p=0,00026 |
| V Cramera | 0,4343325 | | |
| 19. POTENCJAŁ KONKURENCYJNY - ROZWÓJ TECHNOLOGII | | | |
| 19a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ROZWÓJ TECHNOLOGII) | | | |
| 0,5749106 | t=6,5913 | | p=0,00000 |
| 19b. Statystyka: OCENA (ROZWÓJ TECHNOLOGII) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJI W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,1708326 | t=1,6265 | | p=0,10743 |
| 19c. Statystyka: OCENA (ROZWÓJ TECHNOLOGII) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,2160983 | t=2,0762 | | p=0,04079 |
| 19d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (ROZWÓJ TECHNOLOGII) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 9,388855 | df=3 | p=0,02454 |
| Chi ² NW | 10,42466 | df=3 | p=0,01528 |
| V Cramera | 0,3229870 | | |
| 19e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ROZWÓJ TECHNOLOGII) | | | |
| Chi ² Pearsona | 13,23251 | df=4 | p=0,01019 |
| Chi ² NW | 14,44086 | df=4 | p=0,00601 |
| V Cramera | 0,3834421 | | |
| 20. POTENCJAŁ KONKURENCYJNY - ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI | | | |
| 20a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI) | | | |
| 0,4783535 | t=5,1099 | | p=0,00000 |
| 20b. Statystyka: OCENA (ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJI W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,1829613 | t=1,7458 | | p=0,08434 |
| 20c. Statystyka: OCENA (ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |

| | | | |
|---|--------------------|-----------|-----------|
| 0,1266452 | t=1,1977 | p=0,23426 | |
| 20d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 3,942158 | df=3 | p=0,26778 |
| Chi ² NW | 4,556315 | df=3 | p=0,20732 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 20e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI) | | | |
| Chi ² Pearsona | 6,354683 | df=4 | p=0,17418 |
| Chi ² NW | 6,753376 | df=4 | p=0,14951 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 21. POTENCJAŁ KONKURENCYJNY - INFRASTRUKTURA FIRMY | | | |
| 21a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (INFRASTRUKTURA FIRMY) | | | |
| 0,4554603 | t=4,7993 | p=0,00001 | |
| 21b. Statystyka: OCENA (INFRASTRUKTURA FIRMY) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,0697175 | t=-0,65560 | p=0,51379 | |
| 21c. Statystyka: OCENA (INFRASTRUKTURA FIRMY) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,1297774 | t=1,2278 | p=0,22279 | |
| 21d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (INFRASTRUKTURA FIRMY) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 7,418163 | df=3 | p=0,05970 |
| Chi ² NW | 8,235201 | df=3 | p=0,04139 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 21e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (INFRASTRUKTURA FIRMY) | | | |
| Chi ² Pearsona | 9,580524 | df=4 | p=0,04812 |
| Chi ² NW | 11,75791 | df=4 | p=0,01925 |
| V Cramera | 0,3262672 | | |
| 22. STRATEGIA KONKURENCJI - UNIKALNOŚĆ OFERTY | | | |
| 22a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (UNIKALNOŚĆ OFERTY) | | | |
| 0,3365119 | t=3,3523 | p=0,00118 | |
| 22b. Statystyka: OCENA (UNIKALNOŚĆ OFERTY) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,169563 | t=-1,614 | p=0,11010 | |
| 22c. Statystyka: OCENA (UNIKALNOŚĆ OFERTY) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,0001380 | t=0,00129 | p=0,99897 | |
| 22d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (UNIKALNOŚĆ OFERTY) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 2,177230 | df=3 | p=0,53645 |
| Chi ² NW | 2,560231 | df=3 | p=0,46450 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 22e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (UNIKALNOŚĆ OFERTY) | | | |
| Chi ² Pearsona | 3,404605 | df=4 | p=0,49253 |
| Chi ² NW | 3,434877 | df=4 | p=0,48785 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 23. STRATEGIA KONKURENCJI - JAKOŚĆ OFERTY | | | |
| 23a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (JAKOŚĆ OFERTY) | | | |
| 0,2350754 | t=2,2688 | p=0,02573 | |
| 23b. Statystyka: OCENA (JAKOŚĆ OFERTY) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,050760 | t=-0,4768 | p=0,63470 | |
| 23c. Statystyka: OCENA (JAKOŚĆ OFERTY) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| -0,131935 | t=-1,249 | p=0,21513 | |
| 23d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (JAKOŚĆ OFERTY) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 0,6270292 | df=3 | p=0,89022 |
| Chi ² NW | 0,6315400 | df=3 | p=0,88918 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 23e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (JAKOŚĆ OFERTY) | | | |
| Chi ² Pearsona | 5,661032 | df=4 | p=0,22593 |
| Chi ² NW | 6,448808 | df=4 | p=0,16804 |

| | | | |
|--|--------------------|------|-----------|
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 24. STRATEGIA KONKURENCJI - CENA OFERTY | | | |
| 24a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (CENA OFERTY) | | | |
| 0,2998778 | t=2,9488 | | p=0,00408 |
| 24b. Statystyka: OCENA (CENA OFERTY) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,244853 | t=-2,369 | | p=0,02002 |
| 24c. Statystyka: OCENA (CENA OFERTY) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| -0,125245 | t=-1,184 | | p=0,23951 |
| 24d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (CENA OFERTY) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 5,775093 | df=4 | p=0,21659 |
| Chi ² NW | 6,294158 | df=4 | p=0,17823 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 24e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (CENA OFERTY) | | | |
| Chi ² Pearsona | 8,872767 | df=4 | p=0,06436 |
| Chi ² NW | 10,44799 | df=4 | p=0,03352 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 25. STRATEGIA KONKURENCJI - ELASTYCZNOŚĆ DOSTOSOWANIA OFERTY DO POTRZEB ODBIORCÓW | | | |
| 25a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ELASTYCZNOŚĆ DOSTOSOWANIA OFERTY DO POTRZEB ODBIORCÓW) | | | |
| 0,1438691 | t=1,3638 | | p=0,17611 |
| 25b. Statystyka: OCENA (ELASTYCZNOŚĆ DOSTOSOWANIA OFERTY DO POTRZEB ODBIORCÓW) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,0244556 | t=0,22948 | | p=0,81903 |
| 25c. Statystyka: OCENA (ELASTYCZNOŚĆ DOSTOSOWANIA OFERTY DO POTRZEB ODBIORCÓW) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,0690364 | t=0,64917 | | p=0,51792 |
| 25d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (ELASTYCZNOŚĆ DOSTOSOWANIA OFERTY DO POTRZEB ODBIORCÓW) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 2,258150 | df=3 | p=0,52059 |
| Chi ² NW | 2,645943 | df=3 | p=0,44949 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 25e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ELASTYCZNOŚĆ DOSTOSOWANIA OFERTY DO POTRZEB ODBIORCÓW) | | | |
| Chi ² Pearsona | 9,966517 | df=4 | p=0,04100 |
| Chi ² NW | 11,03377 | df=4 | p=0,02619 |
| V Cramera | 0,3327748 | | |
| 26. STRATEGIA KONKURENCJI - SZEROKOŚĆ ASORTYMENTU | | | |
| 26a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (SZEROKOŚĆ ASORTYMENTU) | | | |
| 0,1093845 | t=1,0323 | | p=0,30475 |
| 26b. Statystyka: OCENA (SZEROKOŚĆ ASORTYMENTU) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,0358924 | t=0,33692 | | p=0,73698 |
| 26c. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (SZEROKOŚĆ ASORTYMENTU) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,1399122 | t=1,3255 | | p=0,18843 |
| 26d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (SZEROKOŚĆ ASORTYMENTU) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 4,702433 | df=3 | p=0,19493 |
| Chi ² NW | 4,786185 | df=3 | p=0,18814 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 26e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (SZEROKOŚĆ ASORTYMENTU) | | | |
| Chi ² Pearsona | 7,002551 | df=4 | p=0,13575 |
| Chi ² NW | 8,277513 | df=4 | p=0,08193 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 27. STRATEGIA KONKURENCJI - CZĘSTOTLIWOŚĆ WPROWADZANIA NOWEJ OFERTY | | | |
| 27a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (CZĘSTOTLIWOŚĆ WPROWADZANIA NOWEJ OFERTY) | | | |
| 0,3137296 | t=3,0995 | | p=0,00260 |

| | | | |
|--|--------------------|-----------|-----------|
| 27b. Statystyka: OCENA (CZĘSTOTLIWOŚĆ WPROWADZANIA NOWEJ OFERTY) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,214290 | t=-2,058 | p=0,04255 | |
| 27c. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (CZĘSTOTLIWOŚĆ WPROWADZANIA NOWEJ OFERTY) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| -0,199824 | t=-1,913 | p=0,05899 | |
| 27d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (CZĘSTOTLIWOŚĆ WPROWADZANIA NOWEJ OFERTY) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 5,391944 | df=3 | p=0,14525 |
| Chi ² NW | 5,677385 | df=3 | p=0,12841 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 27e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (CZĘSTOTLIWOŚĆ WPROWADZANIA NOWEJ OFERTY) | | | |
| Chi ² Pearsona | 14,41327 | df=4 | p=0,00609 |
| Chi ² NW | 17,31853 | df=4 | p=0,00168 |
| V Cramera | 0,4001842 | | |
| 28. STRATEGIA KONKURENCJI - WARUNKI PŁATNOŚCI | | | |
| 28a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (WARUNKI PŁATNOŚCI) | | | |
| 0,3830490 | t=3,8900 | p=0,00019 | |
| 28b. Statystyka: OCENA (WARUNKI PŁATNOŚCI) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,097131 | t=-0,9155 | p=0,36243 | |
| 28c. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (WARUNKI PŁATNOŚCI) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| -0,104451 | t=-0,9852 | p=0,32722 | |
| 28d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (WARUNKI PŁATNOŚCI) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 2,586124 | df=3 | p=0,45993 |
| Chi ² NW | 2,974659 | df=3 | p=0,39555 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 28e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (WARUNKI PŁATNOŚCI) | | | |
| Chi ² Pearsona | 8,040688 | df=4 | p=0,09010 |
| Chi ² NW | 9,596181 | df=4 | p=0,04781 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 29. STRATEGIA KONKURENCJI - DOGODNOŚĆ DOSTĘPU DO PRODUKTÓW I USŁUG | | | |
| 29a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (DOGODNOŚĆ DOSTĘPU DO PRODUKTÓW I USŁUG) | | | |
| 0,4094855 | t=4,2105 | p=0,00006 | |
| 29b. Statystyka: OCENA (DOGODNOŚĆ DOSTĘPU DO PRODUKTÓW I USŁUG) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,245319 | t=-2,374 | p=0,01978 | |
| 29c. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (DOGODNOŚĆ DOSTĘPU DO PRODUKTÓW I USŁUG) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| -0,262372 | t=-2,551 | p=0,01248 | |
| 29d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (DOGODNOŚĆ DOSTĘPU DO PRODUKTÓW I USŁUG) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 1,894133 | df=3 | p=0,59467 |
| Chi ² NW | 1,907770 | df=3 | p=0,59177 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 29e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (DOGODNOŚĆ DOSTĘPU DO PRODUKTÓW I USŁUG) | | | |
| Chi ² Pearsona | 7,366071 | df=4 | p=0,11776 |
| Chi ² NW | 7,464437 | df=4 | p=0,11329 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 30. STRATEGIA KONKURENCJI - MARKA | | | |
| 30a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (MARKA) | | | |
| 0,1686579 | t=1,6051 | p=0,11204 | |
| 30b. Statystyka: OCENA (MARKA) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,068205 | t=-0,6413 | p=0,52299 | |
| 30c. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (MARKA) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,0624814 | t=0,58728 | p=0,55852 | |

| 30d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (MARKA) | | | |
|---|--------------------|------|-----------|
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 1,034903 | df=3 | p=0,79281 |
| Chi ² NW | 1,044108 | df=3 | p=0,79058 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 30e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (MARKA) | | | |
| Chi ² Pearsona | 12,35692 | df=4 | p=0,01489 |
| Chi ² NW | 14,38202 | df=4 | p=0,00617 |
| V Cramera | 0,3705389 | | |
| 31. STRATEGIA KONKURENCJI - WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA | | | |
| 31a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA) | | | |
| 0,3920926 | t=3,9983 | | p=0,00013 |
| 31b. Statystyka: OCENA (WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,109860 | t=-1,037 | | p=0,30264 |
| 31c. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| -0,028209 | t=-0,2647 | | p=0,79184 |
| 31d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 4,807727 | df=3 | p=0,18643 |
| Chi ² NW | 5,615280 | df=3 | p=0,13190 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 31e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA) | | | |
| Chi ² Pearsona | 4,787946 | df=4 | p=0,30976 |
| Chi ² NW | 5,561968 | df=4 | p=0,23434 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 32. STRATEGIA KONKURENCJI - REKLAMA | | | |
| 32a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (REKLAMA) | | | |
| 0,3083346 | t=3,0406 | | p=0,00311 |
| 32b. Statystyka: OCENA (REKLAMA) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,281242 | t=-2,749 | | p=0,00725 |
| 32c. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (REKLAMA) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| -0,109396 | t=-1,032 | | p=0,30470 |
| 32d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (REKLAMA) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 2,479790 | df=4 | p=0,64826 |
| Chi ² NW | 2,869518 | df=4 | p=0,57989 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 32e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (REKLAMA) | | | |
| Chi ² Pearsona | 10,87999 | df=4 | p=0,02795 |
| Chi ² NW | 11,27884 | df=4 | p=0,02360 |
| V Cramera | 0,3476907 | | |
| 33. STRATEGIA KONKURENCJI - WARUNKI I OKRES GWARANCJI | | | |
| 33a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (WARUNKI I OKRES GWARANCJI) | | | |
| 0,4602960 | t=4,8639 | | p=0,00001 |
| 33b. Statystyka: OCENA (WARUNKI I OKRES GWARANCJI) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,270768 | t=-2,639 | | p=0,00984 |
| 33c. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (WARUNKI I OKRES GWARANCJI) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| -0,221574 | t=-2,132 | | p=0,03583 |
| 33d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (WARUNKI I OKRES GWARANCJI) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 3,659377 | df=3 | p=0,30067 |
| Chi ² NW | 4,804492 | df=3 | p=0,18669 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 33e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (WARUNKI I OKRES GWARANCJI) | | | |
| Chi ² Pearsona | 8,418367 | df=4 | p=0,07740 |
| Chi ² NW | 9,976496 | df=4 | p=0,04083 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |

| 34. STRATEGIA KONKURENCJI - ZAKRES, JAKOŚĆ I CENA USŁUG POSPRZEDAŻNYCH | | | |
|--|--------------------|-----------|-----------|
| 34a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZAKRES, JAKOŚĆ I CENA USŁUG POSPRZEDAŻNYCH) | | | |
| 0,3635004 | t=3,6603 | p=0,00043 | |
| 34b. Statystyka: OCENA (ZAKRES, JAKOŚĆ I CENA USŁUG POSPRZEDAŻNYCH) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,126696 | t=-1,198 | p=0,23407 | |
| 34c. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (ZAKRES, JAKOŚĆ I CENA USŁUG POSPRZEDAŻNYCH) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| -0,137196 | t=-1,299 | p=0,19723 | |
| 34d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (ZAKRES, JAKOŚĆ I CENA USŁUG POSPRZEDAŻNYCH) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 2,855548 | df=3 | p=0,41444 |
| Chi ² NW | 3,274408 | df=3 | p=0,35122 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 34e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (ZAKRES, JAKOŚĆ I CENA USŁUG POSPRZEDAŻNYCH) | | | |
| Chi ² Pearsona | 8,146960 | df=4 | p=0,08634 |
| Chi ² NW | 8,542921 | df=4 | p=0,07360 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 35. POZYCJA KONKURENCYJNA - UDZIAŁ W RYNKU | | | |
| 35a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (UDZIAŁ W RYNKU) | | | |
| 0,1698073 | t=1,6164 | p=0,10959 | |
| 35b. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (UDZIAŁ W RYNKU) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| -0,032653 | t=-0,3065 | p=0,75997 | |
| 35c. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (UDZIAŁ W RYNKU) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,2678466 | t=2,6079 | p=0,01070 | |
| 35d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (UDZIAŁ W RYNKU) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 4,242523 | df=3 | p=0,23644 |
| Chi ² NW | 4,369623 | df=3 | p=0,22422 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 35e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (UDZIAŁ W RYNKU) | | | |
| Chi ² Pearsona | 11,83442 | df=4 | p=0,01863 |
| Chi ² NW | 15,29635 | df=4 | p=0,00412 |
| V Cramera | 0,3626203 | | |
| 36. POZYCJA KONKURENCYJNA - RENTOWNOŚĆ | | | |
| 36a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (RENTOWNOŚĆ) | | | |
| 0,5207774 | t=5,7226 | p=0,00000 | |
| 36b. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (RENTOWNOŚĆ) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,0597525 | t=0,56153 | p=0,57586 | |
| 36c. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (RENTOWNOŚĆ) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,2085082 | t=1,9999 | p=0,04859 | |
| 36d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (RENTOWNOŚĆ) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 7,414224 | df=3 | p=0,05980 |
| Chi ² NW | 7,709971 | df=3 | p=0,05240 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 36e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (RENTOWNOŚĆ) | | | |
| Chi ² Pearsona | 10,78088 | df=4 | p=0,02914 |
| Chi ² NW | 12,29659 | df=4 | p=0,01528 |
| V Cramera | 0,3461035 | | |
| 37. POZYCJA KONKURENCYJNA - AKTUALNA POZYCJA KONKURENCYJNA | | | |
| 37a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (AKTUALNA POZYCJA KONKURENCYJNA) | | | |
| 0,5445185 | t=6,0901 | p=0,00000 | |
| 37b. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (AKTUALNA POZYCJA KONKURENCYJNA) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZAOWANYCH MODUŁÓW W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,1649780 | t=1,5691 | p=0,12021 | |

| | | | |
|--|--------------------|-----------|-----------|
| 37c. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (AKTUALNA POZYCJA KONKURENCYJNA) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,2012661 | t=1,9275 | p=0,05714 | |
| 37d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (AKTUALNA POZYCJA KONKURENCYJNA) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 3,431441 | df=4 | p=0,48838 |
| Chi ² NW | 3,937347 | df=4 | p=0,41455 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 37e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (AKTUALNA POZYCJA KONKURENCYJNA) | | | |
| Chi ² Pearsona | 8,383413 | df=4 | p=0,07850 |
| Chi ² NW | 10,07079 | df=4 | p=0,03925 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 38. POZYCJA KONKURENCYJNA - DYNAMIKA WZROSTU SPRZEDAŻY | | | |
| 38a. Statystyka: OCENA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (DYNAMIKA WZROSTU SPRZEDAŻY) | | | |
| 0,3593760 | t=3,6126 | p=0,00050 | |
| 38b. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (DYNAMIKA WZROSTU SPRZEDAŻY) x UDZIAŁ WARTOŚCI DELOKALIZACJI W WARTOŚCI DÓBR I USŁUG FINALNYCH | | | |
| 0,1037227 | t=0,97828 | p=0,33062 | |
| 38c. Statystyka: OCENA WOBEC KONKURENTA (DYNAMIKA WZROSTU SPRZEDAŻY) x LICZBA OBSZARÓW, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DELOKALIZACJE | | | |
| 0,1232052 | t=1,1646 | p=0,24731 | |
| 38d. Statystyka: BRANŻA x OCENA WOBEC KONKURENTA (DYNAMIKA WZROSTU SPRZEDAŻY) | | | |
| Statystyka | Chi-kwadrat | df | p |
| Chi ² Pearsona | 4,456901 | df=3 | p=0,21617 |
| Chi ² NW | 4,694556 | df=3 | p=0,19558 |
| V Cramera | Związek nieistotny | | |
| 38e. Statystyka: BRANŻA x ZNACZENIE DELOKALIZACJI DLA WYNIKU (DYNAMIKA WZROSTU SPRZEDAŻY) | | | |
| Chi ² Pearsona | 11,47357 | df=4 | p=0,02173 |
| Chi ² NW | 13,55490 | df=4 | p=0,00886 |
| V Cramera | 0,3570492 | | |