



mgr Piotr Banacki

**Istota i rola przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej
w latach 1990-2011**

**The nature and role of global companies in the world economy
in the years 1990-2011**

Praca doktorska

Promotor: Prof. dr hab. Marian Gorynia

Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej

Poznań 2014

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----------|
| WSTĘP | 5 |
| Rozdział 1 Teoretyczne aspekty internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw | 12 |
| 1.1. Internacjonalizacja..... | 12 |
| 1.1.1. Definityjne ujęcie internacjonalizacji przedsiębiorstw..... | 13 |
| 1.1.2. Modele internacjonalizacji | 15 |
| 1.1.3. Paradygmat internacjonalizacji – wyjaśnienia teoretyczne..... | 20 |
| 1.1.4. Obszary badań nad internacjonalizacją na przełomie XX i XXI wieku..... | 27 |
| 1.2. Dylematy towarzyszące zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw: internacjonalizacja czy globalizacja?..... | 31 |
| 1.2.1. Istota i definicja globalizacji | 31 |
| 1.2.2. Dyskusja nad przyczynami globalizacji przedsiębiorstw | 34 |
| 1.2.3. Formy internacjonalizacji w kontekście globalizacji przedsiębiorstw | 37 |
| 1.3. Poziom internacjonalizacji a sposób organizacji działań przedsiębiorstw..... | 41 |
| 1.3.1. Poziomy ekspansji globalnej przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym.. | 41 |
| 1.3.2. Typologia przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym..... | 43 |
| 1.3.3. Definicja przedsiębiorstwa globalnego | 48 |
| 1.4. Podsumowanie..... | 50 |
| Rozdział 2 Globalność przedsiębiorstw | 52 |
| 2.1. Konkurencyjność globalna | 52 |
| 2.1.1. Konkurencyjność – ogólne ujęcie problemu | 53 |
| 2.1.2. Nowy paradygmat konkurencyjności | 54 |
| 2.1.3. Definicja globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw..... | 63 |
| 2.2. Konceptualizacja globalności przedsiębiorstw..... | 65 |
| 2.2.1. Czynniki determinujące globalność..... | 65 |
| 2.2.2. Strategia globalna | 69 |
| 2.2.3. Składniki organizacji globalnej | 74 |
| 2.2.4. Schemat analityczny globalności..... | 79 |
| 2.3. Typologia przedsiębiorstw globalnych..... | 81 |
| 2.3.1. Instytucjonalne mechanizmy regulacji wymiany ekonomicznej przedsiębiorstw globalnych | 82 |
| 2.3.2. System globalny a granica przedsiębiorstwa globalnego | 85 |
| 2.3.3. Typy przedsiębiorstw globalnych..... | 88 |

| | |
|---|------------|
| 2.4. Podsumowanie..... | 91 |
| Rozdział 3 Korporacja transnarodowa a przedsiębiorstwo globalne..... | 93 |
| 3.1. Globalna perspektywa korporacji transnarodowej | 93 |
| 3.1.1. Definicja korporacji transnarodowej | 94 |
| 3.1.2. Organizacja KTN – podejście globalne..... | 98 |
| 3.1.3. Nadzór właścicielski – corporate governance | 107 |
| 3.2. Transnarodowość korporacji – perspektywa globalności..... | 109 |
| 3.2.1. Globalność a transnarodowość strategii globalnej | 110 |
| 3.2.2. Globalność a transnarodowość organizacji globalnej | 111 |
| 3.2.3. Transnarodowość przedsiębiorstwa globalnego | 112 |
| 3.3. Pomiar znaczenia KTN w gospodarce światowej – ujęcie tradycyjne..... | 115 |
| 3.3.1. Problematyka pomiaru roli korporacji transnarodowych w gospodarce światowej..... | 115 |
| 3.3.2. Ewolucja znaczenia korporacji transnarodowych w gospodarce światowej w latach 1990-2010 | 118 |
| 3.3.3. Korporacje transnarodowe w obliczu spowolnień gospodarczych w latach 1990-2010..... | 126 |
| 3.4. Podsumowanie..... | 128 |
| Rozdział 4 Instrumentarium pomiaru globalnej ekspansji zagranicznej | 129 |
| 4.1. Pomiar ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw | 130 |
| 4.1.1. Jakościowe ujęcie pomiaru ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw | 131 |
| 4.1.2. Ilościowe ujęcie pomiaru ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw | 134 |
| 4.2. Instrumentarium pomiaru globalności przedsiębiorstw | 143 |
| 4.2.1. Pomiar globalności przedsiębiorstw..... | 143 |
| 4.2.2. Miernik globalności..... | 150 |
| 4.3. Podsumowanie..... | 160 |
| Rozdział 5 Globalność przedsiębiorstw oraz rola przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej – badania empiryczne | 162 |
| 5.1. Koncepcja badań empirycznych..... | 162 |
| 5.1.1. Przedmiotowy, czasowy i przestrzenny zakres badań empirycznych..... | 163 |
| 5.1.2. Charakterystyka próby badawczej..... | 164 |
| 5.2. Pomiar globalności przedsiębiorstw – badania empiryczne..... | 169 |
| 5.2.1. Metodyka pomiaru globalności przedsiębiorstw – koncepcja zbiorów rozmytych | 169 |

| | |
|---|------------|
| 5.2.2. Prezentacja wyników badań | 179 |
| 5.3. Ocena roli przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej | 194 |
| 5.3.1. Charakterystyka zbiorów rozmytych przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012..... | 194 |
| 5.3.2. Ocena roli przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej – prezentacja wyników badań..... | 203 |
| 5.4. Podsumowanie..... | 210 |
| Rozdział 6 Globalność – studia przypadku przedsiębiorstw globalnych | 211 |
| 6.1. Studium przypadku jako metoda badawcza | 211 |
| 6.2. Globalność korporacji transnarodowej na przykładzie firmy General Electric Company..... | 214 |
| 6.2.1. General Electric Company – profil działalności..... | 215 |
| 6.2.2. Instrumenty strategii globalnej | 215 |
| 6.2.3. Składniki organizacji globalnej | 218 |
| 6.3. Globalność przedsiębiorstwa born global na przykładzie Opera Software ASA.... | 222 |
| 6.3.1. Opera Software ASA – profil działalności | 223 |
| 6.3.2. Instrumenty strategii globalnej | 224 |
| 6.3.3. Składniki organizacji globalnej | 228 |
| 6.4. Podsumowanie..... | 229 |
| ZAKOŃCZENIE | 231 |
| BIBLIOGRAFIA | 239 |
| SPIS TABEL | 254 |
| SPIS RYSUNKÓW..... | 255 |

WSTĘP

Od drugiej połowy XIX wieku gospodarka światowa przeżywa szereg zmian wpływających na jej organizację i sposób funkcjonowania. Pojawia się w niej wiele nowych sił mających fundamentalny wpływ i znaczenie dla stosunków w niej panujących. Na wielu płaszczyznach życia stykamy się z pojęciem wszechobecnej globalizacji – procesem integracji w skali całego globu. Obejmuje ona swoim zasięgiem wymiar gospodarczy, prawny, społeczny, kulturalny, techniczny, komunikacyjny, militarny. Procesy globalizacyjne występujące w gospodarce po II wojnie światowej nie są zjawiskiem nowym, a raczej jak określa się to w literaturze, należy je uznać za trzecią falę globalizacji, której korzenie sięgają okresu wielkich odkryć geograficznych w XVI wieku i kolonializmu XIX wieku [World Bank 2002, s. 25].

Okres powojenny w gospodarce światowej to czas zawiązywania się nowych, międzypaństwowych przedsięwzięć nie tylko o charakterze gospodarczym, ale i społecznym, kulturalnym czy też militarnym. Można przytoczyć przykłady takich organizacji jak: Unia Europejska, NAFTA, MERCOSUR, ASEAN, WTO, Pakt Północnoatlantycki. Okres od 1945 roku charakteryzuje się także postępującą liberalizacją handlu światowego wyrażającą się redukcją ceł, barier handlowych i innych ograniczeń przepływu kapitału i siły roboczej między państwami. Druga połowa XX wieku to wreszcie okres bardzo szybkiego postępu technologicznego. Szczególnie widać go w zakresie rozwoju komunikacji, transportu oraz technologii teleinformatycznych i internetu. Świat, a wraz z nim globalna gospodarka, w wielu aspektach swojego funkcjonowania dąży do wykreowania postulowanej przez Levitta [1983] globalnej wioski. Industrializacja, rozwój przemysłowy oraz rewolucja informatyczna przyczyniły się do wzrostu zainteresowania masową produkcją, chęci osiągania korzyści skali wśród przedsiębiorstw, łatwości komunikacji oraz wymiany informacji pomiędzy odległymi krajami. Te siły doprowadziły to powstania sektorów i rynków masowych o podobnych preferencjach i upodobaniach zarówno po stronie odbiorców, jak i dostawców. Niewątpliwie elementem charakterystycznym dla trzeciej fazy globalizacji jest dynamiczny rozwój przedsiębiorstw działających na skalę międzynarodową. Nierzadko przedsiębiorstwa międzynarodowe uznawane są za aktorów, graczy w gospodarce światowej, zaznaczających w niej swoje znaczenie poprzez wpływ na kształtowanie takich wielkości makroekonomicznych jak handel światowy i przepływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) oraz poprzez oddziaływanie na zmiany PKB określonej gospodarki krajowej czy światowej.

Obecność procesów globalizacyjnych w gospodarce światowej pociąga za sobą konieczność dostosowywania się przedsiębiorstw do nowych warunków funkcjonowania na rynku. Zmiany w skali makro i mezo wywołały zmiany w sferze mikro. Działalność na poziomie mikro także znacznie oddziałuje na poziom makro, czyli gospodarek. Nowe zasady konkurencji wymusiły na firmach zmiany organizacyjne, strukturalne i operacyjne. Liberalizacja handlu światowego doprowadziła między innymi do poszerzenia się możliwości produkcyjnych i sprzedażowych przedsiębiorstw, co dodatkowo wzmocnione zostało transformacją polityczną i gospodarczą otwierającą ogromne rynki wschodzące w Ameryce Południowej, Azji i Europie Środkowo-Wschodniej. Przedsiębiorstwa, rozwijając swoją działalność, nie koncentrują się tylko na rynkach lokalnych, macierzystych, ale rozpoczęły dynamiczną ekspansję zagraniczną. Nierzadko surowce pozyskiwane są z najefektywniejszych kosztowo miejsc bez względu na lokalizację geograficzną, półprodukty wytwarzane są w wielu krajach w ramach globalnie integrowanego systemu wartości przedsiębiorstwa, następnie montowane w globalnych fabrykach [Buckley i Ghauri 2004, s. 87], ostatecznie sprzedawane w wielu krajach na całym świecie. Natomiast rozliczenia finansowo-księgowo czy serwis posprzedażowy prowadzony jest przez oddziały przedsiębiorstwa zlokalizowane w centrach regionalnych, nierzadko w Indiach bądź Europie Środkowo-Wschodniej. Taki model funkcjonowania firmy w gospodarce światowej doprowadził do powstania przedsiębiorstw międzynarodowych, prowadzących działalność w wielu krajach jednocześnie, często na kilku kontynentach, dostosowujących się do lokalnych potrzeb lub realizujących strategię globalną.

Literatura przedmiotu poświęca wiele miejsca aspektom związanym z międzynarodową działalnością przedsiębiorstw. Ciągłej dyskusji podlegają między innymi takie kwestie jak: natura internacjonalizacji przedsiębiorstw, formy wejścia na rynki zagraniczne, konkurencyjność międzynarodowa przedsiębiorstw, relacje z istniejącymi kontrahentami w ramach światowych systemów wartości przedsiębiorstw, globalne sieci przedsiębiorstw i wiele innych. W kwestii oddziaływania globalizacji na funkcjonowanie przedsiębiorstw międzynarodowych należałoby powołać się między innymi na dorobek naukowy takich badaczy jak: G. Yip, P. Buckley, M. Casson, P. Ghauri, J. Dunning, A. Rugman, G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Prudie, D. Sullivan.

W niniejszej pracy autor koncentruje się na dwóch zagadnieniach. Pierwsze to globalizacja przedsiębiorstw badana w perspektywie elementów kształtujących obraz globalnej działalności przedsiębiorstwa oraz legitymujących badacza do określenia danego przedsiębiorstwa jako globalne. Drugie to ocena znaczenia przedsiębiorstw globalnych

w gospodarce światowej. W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele określeń stosowanych w nazewnictwie przedsiębiorstw funkcjonujących w skali międzynarodowej. Są to na przykład: przedsiębiorstwa międzynarodowe [Griffin i Pustay 1996, s. 13], zagraniczne, wielonarodowe [Ball i McCulloch 1993, s. 18], transnarodowe, globalne [Bartlett i Ghoshal 1989]. Nierzadko określenia te stosowane są zamiennie, a znaczenia terminologiczne są wymieszane. Okazuje się, że niewiele miejsca w literaturze poświęcono wyjaśnieniu, jakie elementy decydują o tym, że przedsiębiorstwo działające w sferze biznesu międzynarodowego można uznać za globalne, a których przedsiębiorstw z pewnych względów nie powinno się w ten sposób definiować. Ustalenie linii oddzielającej przedsiębiorstwa globalne od nieglobalnych przysparza niemało kłopotu. Nie jest to sprawa prosta ze względu na wielowymiarowość procesów globalizacyjnych przedsiębiorstwa. Ustalenie czynników przesadzających o globalnym charakterze przedsiębiorstwa staje się kluczowe dla oceny znaczenia przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej.

W świetle zarysowanej problematyki badawczej głównym celem postawionym w pracy jest przedstawienie znaczenia oraz ewolucji roli przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej w latach 1990-2011. Autor wyszczególnił cele szczegółowe będące uzupełnieniem celu głównego. Należą do nich:

1. Przegląd oraz usystematyzowanie obecnego stanu wiedzy teoretycznej z obszaru internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw z punktu widzenia przydatności do zdefiniowania przedsiębiorstwa globalnego (rozdział 1, punkt 1 i 2).
2. Opracowanie typologii przedsiębiorstw globalnych (rozdział 1, punkt 3).
3. Zaprezentowanie wybranych form oddziaływania przedsiębiorstw globalnych na gospodarkę światową (rozdział 3).
4. Zbudowanie narzędzia pomiaru globalności przedsiębiorstwa w oparciu o analizę oraz ocenę możliwości zastosowania istniejących mierników internacjonalizacji przedsiębiorstwa do identyfikacji przedsiębiorstwa globalnego (rozdział 4).
5. Opracowanie metodyki pomiaru globalności przedsiębiorstw (rozdział 5).

Przegląd literatury z zakresu internacjonalizacji, organizacji międzynarodowej działalności przedsiębiorstw oraz pomiaru ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw wykazał, że przedsiębiorstwa międzynarodowe są zróżnicowane pod względem zaawansowania zachodzących w nich procesów globalizacyjnych. W związku z tym, w zależności od celu, zakresu, kontekstu studiów prowadzonych przez badaczy są one dowolnie klasyfikowane jako przedsiębiorstwa globalne albo jako przedsiębiorstwa nieglobalne.

Wobec powyższego autor sformułował hipotezę główną dysertacji, którą jest stwierdzenie, że mimo powszechnie przyjmowanego poglądu o szybkim postępie procesów globalizacji, obraz znaczenia przedsiębiorstw globalnych jest zróżnicowany w zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstwa globalnego i zastosowanej metody pomiaru globalności przedsiębiorstwa.

Hipotezę główną autor uszczegółowił za pomocą hipotez pomocniczych. Odnosząc się do koncepcji trójkąta globalizacji Yipa [2004] i bazującej na niej przyjętej w pracy definicji przedsiębiorstwa globalnego, autor postawił hipotezę pomocniczą o następującym brzmieniu: H1. Zakres implementowanych czynników globalności determinuje poziom globalności przedsiębiorstwa – im szersze jest spektrum wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo instrumentów strategii globalnej oraz składników organizacji globalnej, tym jest ono bardziej globalne.

Druga hipoteza pomocnicza odnosi się do oddziaływania poszczególnych czynników globalności na poziom zglobalizowania przedsiębiorstwa. Brzmi ona:

H2. Instrumenty strategii globalnej w większym stopniu przesądzają o globalnym charakterze przedsiębiorstwa niż składniki organizacji globalnej, a w szczególności przedsiębiorstwa globalne częściej wykorzystują uczestnictwo w rynku globalnym niż globalną strukturę organizacyjną do kreowania swojej globalności.

Praca jest podzielona na dwie części – teoretyczną i empiryczną. Część teoretyczna rozprawy została napisana w oparciu o literaturę polską i światową. W badaniach empirycznych autor posłużył się analizą statystyczną i finansową. Obliczenia dokonane zostały na danych liczbowych publikowanych przez UNCTAD na łamach Światowego Raportu Inwestycyjnego (World Investment Report) dla stu największych przedsiębiorstw na świecie. Ranking tych przedsiębiorstw, który jest publikowany przez UNCTAD od roku 1990, stanowił próbę badawczą w niniejszym badaniu. Ze względu na ograniczoną dostępność danych liczbowych o działalności przedsiębiorstw globalnych, zakres czasowy badania został zdeterminowany dostępnością publikacji rankingów stu największych przedsiębiorstw na świecie dokonywanych przez UNCTAD od roku 1991 do momentu przeprowadzenia badania, czyli roku 2013. Dla uszczegółowienia koncepcji globalności i natury przedsiębiorstwa globalnego autor posłużył się metodą studium przypadku. Zakres przestrzenny pracy jest zdeterminowany przedmiotem badań, czyli przedsiębiorstwami globalnymi i obejmuje cały świat.

Praca składa się z sześciu rozdziałów. W pierwszym rozdziale autor dokonuje przeglądu literatury z zakresu internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw. Zaprezentowano

definicyjne ujęcie internacjonalizacji przedsiębiorstw, modele internacjonalizacji oraz przedstawiono obszary badań nad internacjonalizacją na przełomie XX i XXI wieku. Dogłębna analiza wyjaśnień teoretycznych, odnoszących się do umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, pozwoliła odpowiedzieć na pytanie: kiedy przedsiębiorstwa dokonują internacjonalizacji działalności, a kiedy jej globalizacji? Tym samym dokonano rozróżnienia między internacjonalizacją a globalizacją, konstatując, że globalizacja przedsiębiorstw jest szczególnym przypadkiem internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przenosząc cechy terminu globalizacja w jego szerokim znaczeniu, czyli zjawiska polegającego na: długookresowej integracji działalności gospodarczej na poziomie gospodarek, branż i przedsiębiorstw; intensyfikacji powiązań pomiędzy wspomnianymi podmiotami; stworzeniu współzależnego światowego systemu ekonomicznego, na grunt działalności przedsiębiorstwa, autor prezentuje przyczyny globalizacji przedsiębiorstw oraz formy ich globalnej ekspansji. Następnie autor dokonał przeglądu prezentowanych w literaturze poziomów ekspansji zagranicznej, nierzadko określanych przez takie przymiotniki jak: zagraniczny, międzynarodowy, wielonarodowy, transnarodowy, globalny. Typologia poziomów ekspansji zagranicznej stała się bazą do zbudowania typologii przedsiębiorstw funkcjonujących w sferze biznesu międzynarodowego. Jednym z wyróżnionych typów przedsiębiorstw jest przedsiębiorstwo globalne. W ostatnim punkcie pierwszego rozdziału autor zdefiniował przedsiębiorstwo globalne wykorzystując koncepcję trójkąta globalizacji Yipa. Przedsiębiorstwo globalne jest to zatem takie przedsiębiorstwo, które realizuje przynajmniej jeden element strategii globalnej lub posiada przynajmniej jeden element struktury właściwy dla organizacji globalnej oraz funkcjonuje bądź też nie funkcjonuje w sektorze o charakterze globalnym.

W drugim rozdziale pracy autor podejmuje próbę scharakteryzowania przedsiębiorstwa globalnego oraz wyjaśnienia istoty szczególnego atrybutu przedsiębiorstwa globalnego, jakim jest globalność. Globalność zdefiniowana została w perspektywie instrumentów strategii globalnej oraz elementów organizacji globalnej, czyli dwóch wierzchołków trójkąta globalizacji Yipa. Przedsiębiorstwa, dążąc do uzyskania i utrzymania konkurencyjności na arenie międzynarodowej, odpowiednio kształtują każdy z instrumentów strategii globalnej oraz każdy ze składników organizacji globalnej. Instrumenty strategii globalnej oraz elementy organizacji globalnej zostały określone jako czynniki globalności przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo globalne, globalizując większą lub mniejszą liczbę czynników globalności, może być bardziej lub mniej globalne. Utrzymując taką konwencję oceny globalności przedsiębiorstw globalnych wyróżniono przedsiębiorstwo minimalnie globalne –

globalizujące w swojej działalności tylko jeden, dowolny czynnik globalności; przedsiębiorstwo maksymalnie globalne – globalizujące wszystkie dziewięć czynników globalności oraz przedsiębiorstwo pośrednio globalne globalizujące wybrane konfiguracje dowolnej liczby – większej niż jeden i mniejszej niż dziewięć – czynników globalności. Przyjęcie perspektywy trójkąta globalizacji Yipa do wyjaśnienia istoty globalności przedsiębiorstw pozwoliło ocenić, czy i które typy przedsiębiorstw funkcjonujących w sferze biznesu międzynarodowego, które zostały wyróżnione w pierwszym rozdziale pracy, zasługują na to, aby określać je mianem globalne. Autor przyjął, iż korporacje transnarodowe, przedsiębiorstwa wielonarodowe oraz przedsiębiorstwa typu born global należy uznać za globalne. Należy także podkreślić, iż poziom globalności tych przedsiębiorstw może być różny.

Rozdział trzeci poświęcony jest korporacjom transnarodowym. Ze względu na to, iż ten typ przedsiębiorstwa funkcjonującego w sferze biznesu międzynarodowego jest najbardziej zbliżony do prezentowanej w pracy koncepcji przedsiębiorstwa globalnego, autor uznał za właściwe przedstawienie istoty korporacji transnarodowych, form ich oddziaływania oraz roli, jaką odgrywają one w gospodarce światowej. Tłem dla analizy sposobu organizacji oraz funkcjonowania korporacji transnarodowej stała się zaprezentowana koncepcja globalności. Natomiast formy oddziaływania korporacji transnarodowych na gospodarkę światową oraz powszechnie przyjęte miary oceny znaczenia korporacji transnarodowych w gospodarce światowej, takie jak na przykład: wielkość przepływu ZIB, wielkość zasobu ZIB, porównanie dynamiki światowego eksportu i dynamiki produktu światowego brutto, stanowią podstawę dokonanej w dalszej części pracy oceny znaczenia przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej.

Czwarty rozdział pracy poświęcony jest opracowaniu instrumentarium pomiaru globalności przedsiębiorstw. Analiza istniejących miar poziomu zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw wykazała, że są one nierzadko fragmentarycznym i niewystarczającym instrumentarium do pomiaru globalizacji przedsiębiorstw. Niemniej jednak stanowią właściwą bazę do zbudowania miernika globalności przedsiębiorstw. Ponownie odnosząc się do koncepcji trójkąta globalizacji Yipa, autor zaproponował instrumentarium pomiaru globalności przedsiębiorstw jako agregację poziomu zglobalizowania każdego z czynników globalności przedsiębiorstwa. Czynnik globalności przedsiębiorstwa uznaje się za globalizowany przez przedsiębiorstwo wówczas, gdy wartość jego miernika równa się lub przekracza próg 50% jego wartości maksymalnej. W tym miejscu autor pragnie podkreślić, iż jest świadomy arbitralnego charakteru tego rozstrzygnięcia oraz pragnie

nadmienić, iż może ono być modyfikowane w zależności od potrzeb i celów badań, w których proponowany miernik może być wykorzystywany.

Piąty rozdział poświęcony jest badaniom empirycznym. Składa się on z dwóch części. W pierwszej kolejności, wykorzystując koncepcję zbiorów rozmytych, autor przedstawił metodykę pomiaru globalności na próbie stu przedsiębiorstw, które uznawane są za największe na świecie pod względem wartości zagranicznych aktywów i są wylistowane przez UNCTAD na łamach Światowego Raportu Inwestycyjnego. Przedstawiona metodyka pomiaru globalności pozwoliła zbudować zbiory rozmyte przedsiębiorstw globalnych dla każdego z lat objętych badaniem. Ustalenie, które ze stu badanych przedsiębiorstw można uznać za globalne zgodnie z przyjętą w pracy definicją przedsiębiorstwa globalnego, pozwoliło na przeprowadzenie badania roli przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej w latach 1990-2012.

W rozdziale szóstym zawarto studia przypadku dwóch przedsiębiorstw, które należy uznać za globalne. Autor celowo zestawiał ze sobą dwa skrajne przedsiębiorstwa, jeśli chodzi o ich wielkość mierzona skalą obrotów, zatrudnienia czy aktywów – General Electric Company oraz Opera Software ASA. Celem takiego zabiegu było nie tylko zobrazowanie koncepcji globalności na przykładzie realnych, funkcjonujących w gospodarce światowej przedsiębiorstw. Autor dążył to pokazania, że układ zdefiniowanych w pracy czynników globalności może być aplikowany w przedsiębiorstwach niezależnie od ich wielkości mierzonej daną skalą. Dlatego też zarówno przedsiębiorstwa małe, ale ekspansywne i funkcjonujące w określonej niszy globalnej, jak i duże, funkcjonujące na całym świecie w wielu branżach, posiadające znaczny majątek, można określać mianem przedsiębiorstw globalnych.

W zakończeniu pracy autor przedstawił, które cele pracy zostały zrealizowane, podsumował próby odniesienia się do postawionych w pracy hipotez, zaprezentował wnioski wynikające z teoretycznej refleksji literaturowej i badań empirycznych oraz przedstawił kierunki dalszych badań nad globalizacją i globalnością przedsiębiorstw oraz jej pomiarem.

Rozdział 1 Teoretyczne aspekty internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw

Rzeczywistość gospodarcza przełomu XX i XXI wieku stawia przed przedsiębiorstwami wiele wyzwań. Jednym z nich jest kwestia wyjścia z rynku macierzystego i zaangażowanie się w działalność ponadnarodową. Niewątpliwie rodzi to dla przedsiębiorstw wiele nowych sytuacji, którym muszą one sprostać. Prowadzenie działań na rynku innym aniżeli macierzysty różni się od działalności krajowej. Operacje prowadzone są w nowym otoczeniu, o innych uwarunkowaniach ekonomicznych, prawnych, kulturowych i społecznych. Dochodzi do zetknięcia się z innym, nowym układem sił konkurencyjnych w branży czy gospodarce kraju goszczącego. Literatura przedmiotu dostarcza nam wiedzy o tym, iż zaangażowanie przedsiębiorstw wchodzących w sferę ponadnarodową może przybierać różnorodną postać uzależnioną od wielu endogenicznych i egzogenicznych względem nich czynników. Z jednej strony może to być marginalne zaangażowanie polegające na częściowej współpracy z kontrahentem zagranicznym. Z drugiej zaś strony, działalność przedsiębiorstwa może mieć zasięg ogólnosiwiatowy, w którym zatracą ono swoją tożsamość narodową. Niewątpliwie frapującą i godną poświęcenia większej uwagi kwestią jest poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa wychodzącego ze swoją działalnością poza granice rynku krajowego. Niekoniecznie internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa następuje zawsze tak samo, lecz może przybierać wielorakie modele. Ze względu na fakt, iż międzynarodowa obecność przedsiębiorstwa może mieć znikomą, totalną lub też inną zawierającą się pomiędzy tymi skrajnościami postać, pojawia się bardzo interesująca kwestia ustalenia funkcjonalnego i geograficznego zakresu ekspansji zagranicznej, jej istoty i roli w działalności przedsiębiorstwa. Powyższe kwestie autor stara się wyjaśnić w niniejszym rozdziale.

1.1. Internacjonalizacja

Powszechnie występujące zjawisko umiędzynarodawiania działalności przez przedsiębiorstwa spowodowało rosnące zainteresowanie internacjonalizacją w świecie nauki. Ze względu na przedmiot zainteresowania autor skupia się na analizie koncepcji internacjonalizacji w ramach nauk ekonomicznych. W literaturze przedmiotu znajdujemy wielość modeli oraz wyjaśnień teoretycznych rozwijanych przez badaczy od lat siedemdziesiątych XIX wieku. Istotnym wnioskiem płynącym z mnogości podejść i ujęć internacjonalizacji jest to, iż jest to temat żywy i w wielu aspektach wciąż niezbadany. Autor, dokonując krytycznego przeglądu literatury ekonomicznej, dąży do usystematyzowania

obecnego stanu wiedzy teoretycznej o internacjonalizacji przedsiębiorstw. Zdefiniowanie kluczowych pojęć przygotowuje płaszczyznę teoretyczną do dalszych rozważań badawczych związanych z tematem niniejszej dysertacji.

1.1.1. Definicyjne ujęcie internacjonalizacji przedsiębiorstw

Przedmiotem zainteresowania niniejszej dysertacji jest przedsiębiorstwo. Zatem pojęcie to, zanim zostanie poddane badaniu, wymaga uprzedniego wyjaśnienia, zdefiniowania. Wszechstronne zainteresowanie kategorią przedsiębiorstwa wytwarza trudności w jednoznacznym zdefiniowaniu tegoż pojęcia. Podejścia nauk społecznych, technicznych, matematycznych różnią się ze względu na płaszczyzny analizy. Stworzenie jednej, wyczerpującej definicji, opartej na wszystkich płaszczyznach funkcjonalnych przedsiębiorstwa mogłoby doprowadzić do powstania definicji niezrozumiałej, a czasami wręcz sprzecznej w swoich założeniach: przedsiębiorstwo ma na celu maksymalizację zysku, a jednocześnie, mimo braku efektywności finansowej, dąży do zagwarantowania pracy społeczeństwu. Badania nad naturą przedsiębiorstwa podejmowane w ramach poszczególnych dziedzin i dyscyplin nauki pozwoliły na wyszczególnienie jego modeli osadzonych w teorii systemów. Przedsiębiorstwo traktowane jest jako system składający się z podsystemów: celów i wartości, struktur i procedur, zasobów materialnych i techniki oraz ludzi [Gruszecki 2002, s. 32]. Podsystemy te odpowiadają danym aspektom funkcjonalnym przedsiębiorstwa. Dla każdego podsystemu można zbudować płaszczyznę badania danej nauki bądź jej specjalizacji, a zarazem odpowiedni model przedsiębiorstwa. W ten sposób wyróżniono modele takie jak na przykład: ekonomiczny, finansowy, technologiczny, etyczny, itd.

Wieloaspektowość oraz eksponowanie różnych podejść i ujęć przedsiębiorstwa nie powstrzymuje naukowców od próby wyłonienia wspólnych cech przedsiębiorstwa, będących do zaakceptowania przez różne dyscypliny nauki i składających się na interdyscyplinarną definicję przedsiębiorstwa. W opracowaniu T. Gołębiowskiego [1994, s. 12–13] znajdujemy cechy składające się na ogólną koncepcję przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo określane jest jako podmiot wydzielony pod względem organizacyjno-prawnym, uczestniczący w wymianie towarowo-pieniężnej, posiadający i wykorzystujący zasoby materialne i niematerialne oraz stosujący odpowiednie metody i sposoby działania. Ponadto wszelkie jego zachowania są autonomiczne bądź wynikają z odpowiedzi na bodźce płynące z otoczenia, czego konsekwencją może być zmieniająca się w czasie jego struktura.

Powyższa definicja nie odnosi się *explicite* do kwestii zaangażowania się międzynarodowego. Niemniej, wykorzystując aparat pojęciowy i metody analizy właściwe

dla biznesu międzynarodowego, zakładamy, iż wszystkie wymienione elementy w definicji mają miejsce w sferze krajowej bądź międzynarodowej.

Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw najczęściej określana jest w naukach ekonomicznych jako internacjonalizacja przedsiębiorstw. Samo słowo internacjonalizacja może odnosić się nie tylko do sfery gospodarczej, ale także do takich dziedzin życia jak: polityka, technika, kultura, rozrywka, itp. Leksykon Zarządzania definiuje internacjonalizację jako „proces gospodarczej integracji krajów i działań przedsiębiorstw realizujących inwestycje zagraniczne” [Romanowska 2004, s. 172]. Autorzy wskazują, iż obecnie pojęcie internacjonalizacji jest zamiennie używane z pojęciem globalizacji. W Małej Encyklopedii Przedsiębiorcy znajdujemy pojęcie internacjonalizacji jako jeden ze stopni umiędzynarodowienia obok mondializacji i globalizacji [Butra, Kicki i Wanielista 2004, s. 88]. Sama internacjonalizacja definiowana jest jako „działalność przedsiębiorstwa zlokalizowanego głównie w jednym kraju, lecz pozyskującego znaczną część swoich zasobów lub dochodów z innych krajów”. Mondializacja to „działalność przedsiębiorstwa, które nabywa surowce, zaciąga pożyczki, produkuje swoje wyroby oraz sprzedaje je na rynku o zasięgu światowym”. Natomiast globalizacja jako najwyższy stopień umiędzynarodowienia, odzwierciedla działalność przedsiębiorstw, które działają ponad granicami państwowymi i nie są powiązane z jednym krajem macierzystym. W Nowym Słowniku Ekonomicznym Przedsiębiorcy stykamy się z pojęciem umiędzynarodowienia, które jest procesem wejścia na rynki międzynarodowe, a to z kolei wymaga zebrania informacji o rynku partnera [Dowigiałło i Cichocki 2004, s. 309]. Istotnym elementem internacjonalizacji jest pojęcie kraju macierzystego oraz kraju goszczącego. Kraj macierzysty stanowi terytorialną podstawę dla rozwoju działalności. Właśnie tam najczęściej zlokalizowana jest główna siedziba przedsiębiorstwa. Kraj goszczący to terytorialna opcja dla lokalizacji sprzedaży, marketingu, produkcji, badań i rozwoju lub innych operacji przedsiębiorstwa.

Wieloaspektowość słów internacjonalizacja i przedsiębiorstwo wywołuje trudności z jednolitym zdefiniowaniem pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu występuje opinia o braku jednoznaczności odnośnie do definiowania internacjonalizacji [Bell i Young 1998]. Wiele jej definicji konstruowanych jest przez badaczy przedmiotu w zależności od perspektywy, celu, kontekstu prowadzonych badań. E. Penrose [1959] w definiowaniu internacjonalizacji odnosiła się do głównych kompetencji przedsiębiorstwa i możliwości rozwoju w otoczeniu ponadnarodowym. Internacjonalizacja postrzegana jest również jako proces, poprzez który przedsiębiorstwa zawierają transakcje ponadnarodowe oraz zwiększają świadomość ich bezpośredniego

i pośredniego wpływu na swoją przyszłość. Calof i Beamish [1995, s. 116] definiują internacjonalizację jako proces adaptacji działalności firmy do otoczenia międzynarodowego. Rymarczyk [2004, s. 19] postrzega internacjonalizację jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą. W ujęciu Johansona i Vahlne [1977] oraz Welcha i Loustraina [1988] internacjonalizacja jest to proces, w którym firma rozwija swoje zaangażowanie międzynarodowe. Powyższa definicja wykorzystywana jest w dalszej części pracy.

1.1.2. Modele internacjonalizacji

Świadomość postępującego rozwoju działalności przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej pociągnęła za sobą rozwój myśli teoretycznej dążącej do wyjaśnienia tego zjawiska. Próba interpretacji ścieżki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw zaowocowała powstaniem ujęć modelowych internacjonalizacji. Wyróżniono modele konwencjonalne i niekonwencjonalne [Gorynia 2007, s. 63]. Zarówno modele konwencjonalne, jak i niekonwencjonalne prezentują możliwe sposoby rozwoju zaangażowania się przedsiębiorstwa poza rynkiem macierzystym. W ramach modeli konwencjonalnych zawiera się model uppsalski i jego modyfikacje. Natomiast modele niekonwencjonalne to przede wszystkim: leapfrogging, internacjonalizacja symultaniczna, podejście sieciowe, born global, model innowacyjno-dyfuzyjny.

Koncepcja modelu uppsalskiego (U-Model) została zapoczątkowana przez J. Johansona, F. Wiedersheim-Paula i J.E. Vahlne [Johanson i Wiedersheim-Paul 1975; Johanson i Vahlne, 1977]. Główne założenie tego modelu to fakt, iż wiedza o rynku i zaangażowanie się na rynku zagranicznym wpływa na decyzje o dalszej ekspansji zagranicznej. To z kolei prowadzi do zmiany w stanie wiedzy o rynkach zagranicznych i poziomie zaangażowania międzynarodowego. Model opiera się na założeniu etapowości procesu ekspansji zagranicznej. Podjęcie decyzji o wejściu na rynki zagraniczne nierzadko poprzedzone jest sukcesem na rynku krajowym. Przedsiębiorstwo, chcąc wykorzystać dobre, sprawdzone schematy działań, dokonuje ekspansji na rynki położone najbliżej. Dąży ono również w ten sposób do zmarginalizowania negatywnych efektów dystansu psychicznego, który utrudnia działanie na rynku zagranicznym. Pozyskana wiedza o otoczeniu zagranicznym oraz opanowanie rynków pobliskich pozwalają kolejno na wejście na rynki bardziej oddalone o większym dystansie kulturowym. Niejako zasadą w tym modelu jest to, iż ekspansja międzynarodowa rozpoczyna się od sporadycznego eksportu. Z czasem pozyskana wiedza i rosnące umiejętności obsługi rynku zagranicznego pozwalają na zastosowanie działań,

wymagających większego zaangażowania od przedsiębiorstwa, jak na przykład filie zagraniczne. Model uppsalski został zaprezentowany na rysunku 1.

Rysunek 1. Uppsalski model internacjonalizacji

| Sposób działania Rynek (kraj) | Eksport sporadyczny | Niezależni pośrednicy | Zagraniczna filia handlowa | Zagraniczna filia handlowa i produkcyjna |
|----------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|--|
| Rynek A | | | | |
| Rynek B | | | | |
| Rynek C | | | | |
| Rynek D | | | | |
| ... | | | | |
| Rynek N | | | | |

Źródło: Hollensen [1998].

Przedsiębiorstwa, obierając ścieżkę internacjonalizacji według modelu uppsalskiego, rozpoczynają ekspansję poprzez eksport na rynki najbliższe. Następnie coraz silniej angażują się na tych rynkach poprzez zakładanie filii handlowych i produkcyjnych. Podobne działania podejmowane są na każdym z rynków, na który przedsiębiorstwo dokonuje ekspansji. Jak wynika z modelu, przedsiębiorstwo o wysokim stopniu internacjonalizacji będzie działało na wielu rynkach poprzez swoje filie handlowe i produkcyjne. Teoretycznie mogą to być wszystkie rynki świata, jednak rozsądek podpowiada, iż jest to bardzo trudne w realizacji, a na niektórych rynkach wręcz niemożliwe. Możemy zatem wnioskować, iż maksymalny poziom internacjonalizacji według modelu uppsalskiego wyznaczony jest poprzez geograficzny zakres istnienia rynków, na których przedsiębiorstwo będzie prowadziło działalność w formie swoich filii.

Modele internacjonalizacji, będące modyfikacją ujęcia uppsalskiego, odwołują się najczęściej do zmian w definiowaniu stopni ekspansji zagranicznej. Główne założenie pozostaje bez zmian. Internacjonalizacja jest procesem sekwencyjnym postępujących po sobie etapów zaangażowania się przedsiębiorstwa w operacje międzynarodowe. Różnice najczęściej dotyczą motywów podjęcia ekspansji zagranicznej oraz czynności podejmowanych przez przedsiębiorstwa w ramach poszczególnych stopni internacjonalizacji. Wielość ujęć sekwencyjnej ścieżki internacjonalizacji doprowadziła do prób ich klasyfikacji [Andresen 1993]. Wyróżniono U-M – Uppsala Internationalization Model oraz I-M – The Innovation Related Internationalization Model. Ostatni ujmuje internacjonalizację

z perspektywy innowacji w przedsiębiorstwie. W ramach modeli stanowiących rozwinięcie lub modyfikację modelu uppsalskiego możemy przytoczyć koncepcje Bilkleya i Tesara [1977], Czinkota [1982], Reida [1983], Cavusgila [1984], Kortha [1985], Cieślaka [1987]. Interesujący przegląd modeli internacjonalizacji znajdujemy u Goryni [2007, s. 67–71].

Koncepcje internacjonalizacji niekonwencjonalnej pojawiły się na bazie obszernej krytyki modelu sekwencyjnego. Głównym założeniem, które ulegało podważeniu w nowych ujęciach, był „establishment chain” zaproponowany przez Johansona i Wierdersheim-Paula [1975]. Badania przeprowadzone przez znawców przedmiotu dowodziły, iż przedsiębiorstwa nierzadko angażowały się na początku procesu ekspansji na rynkach odległych geograficznie i kulturowo, a ekspansja następowała poprzez zakładanie filii handlowych i produkcyjnych z pominięciem działań eksportowych. Taki typ internacjonalizacji (leapfrogging) pojawia się przede wszystkim w przypadku, gdy sytuacja na rynkach zagranicznych jest stabilna, rynek posiada jednoznaczną tendencję rozwojową, firmy zdobyły już doświadczenie na innych rynkach zagranicznych [Hedlund i Kverneland 1983]. Taka ścieżka ekspansji zagranicznej sprzyjała przyspieszeniu internacjonalizacji. Duży wpływ na jej kształt ma również struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, która wraz z postępującym zaangażowaniem się na rynkach zagranicznych ulega ewolucyjnemu przekształceniu [Stopford 1972]. Jak wskazują w swoich późniejszych badaniach Johanson i Vahlne [1990], model uppsalski znajduje większe zastosowania wśród małych i średnich firm. Duże przedsiębiorstwa charakteryzują się mniejszą awersją do ryzyka oraz posiadają nierzadko nadwyżki zasobowe. Potencjalnie chybione inwestycje nie mają aż tak dużego wpływu na działalność firmy, stąd przedsiębiorstwa te odważniej podejmują kroki związane z zaangażowaniem się w skali ponadnarodowej wykorzystując na przykład leapfrogging [Petersen i Pedersen 1997, s. 120].

Innym niekonwencjonalnym ujęciem ścieżki ekspansji zagranicznej jest model internacjonalizacji symultanicznej. Przedsiębiorstwo, dokonujące ekspansji według tego modelu, skupia się na podobieństwach rynków zagranicznych. Wykorzystując wiedzę zdobytą na innych, podobnych rynkach, firma angażuje się na kilku rynkach zagranicznych jednocześnie, pomijając niektóre z etapów wyszczególnionych w modelu U-M [Bridgewater 2000, s. 183].

Internacjonalizacja sieciowa to kolejny, niekonwencjonalny model wchodzenia na rynki zagraniczne, bazujący na podejściu sieciowym w organizacji życia gospodarczego. Przedsiębiorstwa, funkcjonując w ramach układu gospodarczego charakteryzującego się powiązaniem sieciowymi, rozwijają działalność międzynarodową w ramach warunków istniejących w sieci i pozwalających na taką ekspansję. Podejmowanie internacjonalizacji

w sieci uwarunkowane jest trzema podstawowymi elementami: stopniem umiędzynarodowienia aktorów, charakterem działań i charakterem zasobów [Håkansson i Johanson 1992, s. 28–34]. Aktorzy sieci jako dysponenci zasobów i kreatorzy działań wchodzi z sobą w interakcję. W zależności obecnego i przyszłego potencjału międzynarodowego sieci, może w niej następować continuum ekspansji zagranicznej. Przystąpienie nowego aktora o już istniejącym wysokim stopniu umiędzynarodowienia spowoduje bierną lub czynną internacjonalizację istniejących aktorów sieci. Z kolei wejście do silnie umiędzynarodowionej sieci przedsiębiorstwa o zerowym stopniu internacjonalizacji może kreować dla niego szybko postępującą ekspansję zagraniczną na wielu rynkach jednocześnie. Istotną kwestią dla internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest jego zachowanie wewnątrz sieci. Rozwój ekspansji zagranicznej zależy bowiem od tego, czy firma w ramach sieci buduje pozycję w stosunku do nowych, zagranicznych aktorów (internaitonal extension), umacnia swoją pozycję i zwiększa zaangażowanie zasobów w relacjach z istniejącymi zagranicznymi jednostkami czy też rozwija koordynację między swoimi pozycjami w różnych sieciach narodowych [Johanson i Mattsson 1993, s. 309]. Struktura sieciowa w rzeczywistości gospodarczej implikuje konieczność uwzględnienia nie tylko stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa, ale także stopnie internacjonalizacji sieci, do której przedsiębiorstwo należy. Posługując się krańcowymi wartościami stopnia internacjonalizacji dla przedsiębiorstwa i sieci można wyróżnić cztery modelowe ścieżki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Przedstawiono je na rysunku 2.

Rysunek 2. Internacjonalizacja sieciowa

| | | Stopień internacjonalizacji sieci | |
|-----------------------------------|--------|-----------------------------------|--|
| | | niski | wysoki |
| Stopień internacjonalizacji firmy | niski | Wcześnie zaczynający | Późno zaczynający |
| | wysoki | Samotny internacjonal | Internacjonal w zinternacjonalizowanym otoczeniu |

Źródło: Johanson i Mattsson [1993, s. 310].

Przedsiębiorstwo o znikomym i nieustrukturyzowanym relacjach z podmiotami zagranicznymi znajduje się w pozycji „wczesnie zaczynającego”. Rozwój internacjonalizacji

następuje w zasadzie poprzez indywidualne działania oraz przez wykorzystywanie marginalnego potencjału międzynarodowego istniejącego w sieci. Rozwój ekspansji zagranicznej jednostkowego aktora może następować według indywidualnego, obranego przez przedsiębiorstwo modelu internacjonalizacji. Zatem może ona następować sekwencyjnie, symultanicznie, poprzez leapfrogging czy też dyfuzję wiedzy o otoczeniu międzynarodowym. Osiągnięcie wysokiego stopnia internacjonalizacji pojedynczego przedsiębiorstwa w sieci powoduje, iż przyjmuje ono rolę „samotnego internacjonała”. Stanowi on pewnego rodzaju przyczółek dla ekspansji zagranicznej pozostałych aktorów. Na skutek jego działań stopień internacjonalizacji sieci zaczyna wzrastać. Przystąpienie do już mocno zinternacjonalizowanej sieci nowego przedsiębiorstwa o znikomym zaangażowaniu ponadnarodowym pozwala mu zająć modelową pozycję „późno zaczynającego”. Takie przedsiębiorstwo może przez odpowiednie zachowanie czerpać z całego potencjału międzynarodowego sieci i jej aktorów. Właściwe jego wykorzystanie prowadzi do bardzo szybkiego wejścia przedsiębiorstwa w sferę ponadnarodową ze swoimi operacjami. Silnie zinternacjonalizowana sieć i ekspansja zagraniczna jej aktorów implikuje istnienie „internacjonałów w zinternacjonalizowanym otoczeniu”. Model internacjonalizacji sieciowej zawiera pewne przesłanki jej syntetycznego charakteru. Interakcje zachodzące pomiędzy aktorami oraz ich indywidualne działania implikują, iż proces internacjonalizacji przedsiębiorstw w sieci może przebiegać w indywidualny sposób. Sieć stanowi akcelerator ekspansji zagranicznej jej aktorów.

Niekonwencjonalnym modelem internacjonalizacji przeciwstawnym do modelu sekwencyjnego jest koncepcja International New Ventures. Jej podstawy zostały ugruntowane przez Oviatta i McDougall [1994], a dalsze badania nad tą koncepcją doprowadziły do rozwoju pokrewnych jej terminów, takich jak: born global, przyspieszona internacjonalizacja (accelerated internationalization), przedsiębiorczość międzynarodowa (international entrepreneurship). Powyższe, nowe obszary badań nawiązywały do oryginalnego podejścia zaprezentowanego przez Oviatta i McDougall, uzupełniając je oraz kreując nowe kwestie badawcze [Zahra 2005, s. 21]. Koncepcja International New Ventures zakłada, że przedsiębiorstwo od razu po wyjściu z działaniami poza kraj macierzysty staje się firmą o wysokim stopniu zinternacjonalizowania, a nawet, odnosząc się do nazwy koncepcji, staje się w ogólnym tego słowa znaczeniu firmą globalną. Dąży ono do zdobycia znaczącej przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystywanie zasobów i sprzedaż w wielu krajach [Oviatt i McDougall 1994, s. 49]. Pominięty zostaje całkowicie etap uczenia się otoczenia międzynarodowego, który pozwoliłby na wejście na inny, kolejny rynek zagraniczny.

Przedsiębiorstwa, posiadając pewne przewagi w postaci powiązań międzynarodowych, produktu lub innych właściwości, tuż po swoim powstaniu stają się obecne na rynkach zagranicznych pomijając często eksplorację rynku macierzystego.

Innowacyjno-dyfuzyjny model internacjonalizacji to częściowe nawiązanie do modelu sekwencyjnego. Autorzy – Lekvall i Wahlbin [1973] – zakładają, iż internacjonalizacja następuje na skutek uczenia się oraz dyfuzji zdobytej na rynkach zagranicznych wiedzy wewnątrz całego przedsiębiorstwa. Podobnie jak w modelu uppsalskim, ekspansja w tym modelu ma charakter łańcucha działań następujących po sobie.

Zaprezentowane powyżej modele internacjonalizacji uwidaczniają złożoność tego procesu. Umieździarnarodowienie może zachodzić na wiele sposobów. Autor uważa, iż ważnym jest, aby traktować istniejące oraz rozwijane modele internacjonalizacji jako komplementarne, uzupełniające się, współistniejące. Trudnym zadaniem jest przypisanie dokładnie jednej ścieżki internacjonalizacji do danego przedsiębiorstwa. W swoich działaniach firmy wykorzystują rozwiązanie najlepiej odpowiadające określonym warunkom, w których działają, nierzadko łącząc wybrane elementy poszczególnych teoretycznych modeli internacjonalizacji. Mimo tego, iż modele internacjonalizacji zakładają w swojej istocie wzrost poziomu umieździarnarodowienia, w szczególności widoczny w modelu uppsalskim, nie znajdujemy w nich explicite odwołania do globalizacji działalności przedsiębiorstw. Wysoki stopień umieździarnarodowienia charakteryzowany jest przez działalność w postaci filii handlowych i produkcyjnych w wielu krajach w zinternacjonalizowanym otoczeniu. Niemniej nie wspomina się o specyfice globalnego podejścia do internacjonalizacji.

1.1.3. Paradygmat internacjonalizacji – wyjaśnienia teoretyczne

Wielość ujęć i koncepcji internacjonalizacji, w jakie obfituje literatura przedmiotu, sprawia trudności z jednoznacznym wyjaśnieniem dlaczego przedsiębiorstwa angażują się w działalność ponadnarodową i co leży u źródeł motywów ich określonych zachowań w tej sferze. Istnieje wiele kwestii, które należy podnieść w kompleksowej analizie internacjonalizacji. Zbiór niezbędnych i wymagających rozważenia aspektów zawiera paradygmat internacjonalizacji [Gorynia 2007, s. 88]. W swojej konstrukcji zawiera on elementy zasadnicze dla zbudowania wyczerpującej teorii internacjonalizacji pozwalającej właściwie rozumieć proces umieździarnarodowienia działalności przedsiębiorstw. Obejmuje on takie zagadnienia jak: przyczyny przemieszczania dóbr i usług między krajami, motywy zagranicznej działalności przedsiębiorstw, charakterystykę firm dokonujących ekspansji zagranicznej, lokalizację operacji zagranicznych, dynamikę umieździarnarodowienia, proces

decyzyjny odnoszący się do rozwoju działalności zagranicznej oraz formy wejścia na rynek zagraniczny.

Przegląd szeregu dyscyplin nauk ekonomicznych daje podstawy dla częściowych wyjaśnień odnoszących się do poszczególnych elementów paradygmatu internacjonalizacji. Trudnym zadaniem jest znalezienie takiego podejścia teoretycznego, które czyniłoby zadość składowym paradygmatu internacjonalizacji. Koncepcje teoretyczne powstawały jako rezultaty badań i dociekań badaczy zajmujących się nierzadko wybraną kwestią internacjonalizacji. Stosowane były inne założenia i metody badawcze. Przedstawiają one przeważnie zjawisko internacjonalizacji z punktu widzenia gospodarki, branży, przedsiębiorstwa. Niemniej, dzięki temu, literatura obfituje w szereg fragmentarycznych, aczkolwiek interesujących i wartościowych koncepcji teoretycznych tworzących bazę dla dalszych studiów nad zjawiskiem internacjonalizacji. Autor, wykorzystując przyjęte w nauce poziomy analizy ekonomicznej: makro, mezo, mikro, dokonuje przeglądu wybranych teorii ekonomicznych pod kątem adekwatności i interpretacji elementów składowych paradygmatu internacjonalizacji.

Pierwotne próby wyjaśnienia ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw w perspektywie makro, czyli na płaszczyźnie całych gospodarek, można znaleźć w klasycznych teoriach handlu zagranicznego. Zawierają one pewien zakres wyjaśnień, upatrując przyczyn zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstw w dostępności czynników produkcji w poszczególnych krajach. Do teorii tych możemy zaliczyć między innymi: teorię kosztów produkcji według A. Smitha, teorię kosztów komparatywnych według D. Ricardo, model wymiany międzynarodowej Heckshera-Ohlina. Tradycyjna teoria handlu międzynarodowego, opierająca się na wyżej wspomnianych koncepcjach, traktuje przedsiębiorstwa jako „czarne skrzynki”. Nie dowiadujemy się o nich wiele, nie znamy ich charakterystyki oraz cech odróżniających je od przedsiębiorstw lokalnych, nieangażujących się w sferę zagraniczną. Nie są one uwzględniane *explicite* w procesie wyjaśnienia powstawania wymiany międzynarodowej. Teorie klasyczne raczej skupiają się na gospodarkach jako całości i tutaj doszukuje się przyczyn powstania przepływów międzynarodowych. O podjęciu wymiany handlowej decyduje względny poziom kosztów produkcji dwóch wymiennalnych dóbr. Motywem pojawiania się pierwiastka międzynarodowego jest zasób kapitału i pracy danego kraju, a nie decyzja przedsiębiorstwa. Klasyczna teoria wymiany międzynarodowej opiera się na wielu założeniach, które podlegały w późniejszym okresie krytyce. Między innymi nie ujmowała ona wielu czynników, których źródłem było przedsiębiorstwo. Jednym z nich jest technologia traktowana w tej teorii jako element dany i nie wymagający nakładu

kosztowego ze względu na powszechną dostępność informacji [Mińska-Struzik 2006, s. 23]. Ponadto nie przewidywano w tej teorii kosztów dostosowania gospodarek narodowych, a tym samym i przedsiębiorstw, do działalności międzynarodowej. Znaczyło to, że przedsiębiorstwa bez żadnych kosztów mogły swobodnie transferować zasoby pomiędzy różnymi zastosowaniami. W rzeczywistości takim zmianom towarzyszą liczne wydatki ponoszone przez przedsiębiorstwa, a także koszty społeczne będące skutkiem decyzji tych przedsiębiorstw. Nie uwzględniano także niedoskonałości rynku osadzając wszelkie działania w ramach konkurencji doskonałej jako formy organizacji rynku. Z klasycznych teorii wymiany międzynarodowej możemy wnioskować o przesłankach mających wpływ na miejsce lokalizacji działalności przedsiębiorstwa oraz formy jego wejścia w sferę ponadnarodową. Ze względu na przewagę komparatywną przedsiębiorstwa podejmują działalność w kraju obfitującym w dany czynnik produkcji, a jedyną możliwą formą wywozu towaru za granicę jest eksport. Niemniej w teorii klasycznej bez wyjaśnienia pozostaje przebieg procesu decyzyjnego o podjęciu internacjonalizacji oraz dynamika samego procesu umiędzynarodowienia.

Nieco inne spojrzenie na elementy paradygmatu internacjonalizacji znajdujemy we współczesnej teorii wymiany międzynarodowej. Rozumie się ją jako zbiór koncepcji, będących krytyką ujęć klasycznych, odchodzącą od ich nierealistycznych założeń [Cieślak 2005, s. 46]. Teoria współczesna, choć nadal rozpatrująca wymianę międzynarodową w skali makro, kładzie duży nacisk na rolę przedsiębiorstw i ich zachowania w kontekście obrotu międzynarodowego. W nowej teorii wymiany międzynarodowej pomija się kwestię niezmienności i jednorodności technik wytwarzania, przez co znaczenia nabierają zdolności przedsiębiorstw do rozwijania technologii. Opierając się na teorii luki technologicznej można wnioskować o ekspansji przedsiębiorstw z krajów o wysokim poziomie rozwoju do krajów o niższym poziomie rozwoju gospodarczo-społecznego. W nowej teorii uwzględnia się korzyści skali, które decydują o tym, iż wymiana międzynarodowa może następować nawet wówczas, gdy koszty czynników produkcji w danych krajach są takie same. Przedsiębiorstwa, kierując się chęcią osiągnięcia efektu skali, podejmują eksport wspierający wielkość wolumenu produkcyjnego. Istotne znaczenie ma także inne podejście do formy organizacji rynku. Odejście od założeń konkurencji doskonałej i uwzględnienie form monopolistycznych i oligopolistycznych uzupełnia się z elementem braku jednorodności produktu i handlem wewnątrzgałęziowym. Nowa teoria handlu międzynarodowego przedstawia rolę przedsiębiorstw w innym świetle. Nie są one już postrzegane jako czarne skrzynki, a raczej stanowią źródło wielu procesów w wymianie międzynarodowej. Znaczenie przedsiębiorstw

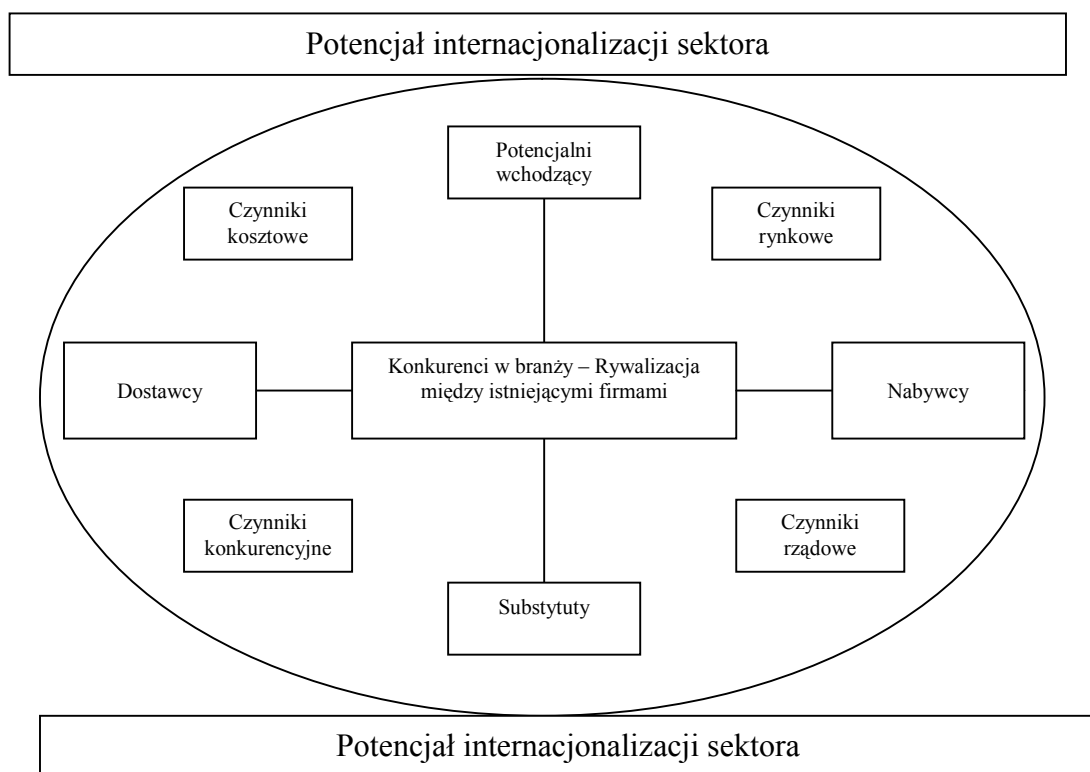
we współczesnej teorii wymiany międzynarodowej obrazują: Helpman [1984], Shatz i Venables [2000], Markusen [1984, 2002], Markusen i Venables [2000] oraz Yeaple [2003]. Kwestia korzyści skali, zróżnicowania produktu i technologii to elementy, które nie zależą już tylko od kraju, ale także od decyzji przedsiębiorstw. Nowa teoria nie zawiera explicite wyjaśnień wszystkich składowych paradygmatu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Jednakże znajdujemy w niej wiele odniesień do kwestii przyczyn przemieszczania dóbr i usług, motywów zagranicznej ekspansji czy też charakterystyk przedsiębiorstw międzynarodowych.

W sferze mezoekonomicznej, ujmującej gospodarkę jako zbiór mezosystemów – branż, analizę elementów składowych paradygmatu internacjonalizacji można przeprowadzić wykorzystując między innymi teorię cyklu życia produktu Vernona oraz w syntezę modelu pięciu sił M. Portera i modelu globalizacji sektorów G. Yipa. Model Yipa staje się dobrym uzupełnieniem modelu Portera, poszerzającym perspektywę analizy branży o kontekst międzynarodowy. Łącząc oba schematy możemy stwierdzić, iż w wyniku korelacji sił wyszczególnionych w obu modelach, wzmocnieniu ulega natężenie sił konkurencji w sektorze, a to prowadzi do internacjonalizacji przedsiębiorstw.

W teorii cyklu życia produktu Vernon [1966] wychodzi od branżowego uwarunkowania istnienia danego produktu na rynku. W początkowej fazie jego istnienia jest on na tyle nowoczesny, iż staje się nieosiągalny dla konkurencji z punktu widzenia technologicznego. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo wytwarzające ten produkt podejmuje szeroko zakrojony eksport, aby zaspokoić popyt występujący na innych rynkach. W kolejnym etapie konkurenci opanowują nowoczesną technologię i są w stanie także produkować dany produkt. Chcąc utrzymać udział w rynku, przedsiębiorstwo będące pionierem podejmuje inwestycje zagraniczne w kraju bezpośrednich konkurentów, aby móc sprostać aspektowi kosztowemu, dzięki któremu konkurenci uzyskują przewagę konkurencyjną. Jednocześnie pionier utrzymuje produkcję w kraju macierzystym. W ostatniej fazie cyklu życia produktu konkurenci rozpoczynają eksport produktu do kraju pioniera, a ten wycofuje się z produkcji krajowej, rozpoczynając import z kraju o największej przewadze kosztowej. W koncepcji tej znajdujemy kilka wyjaśnień odnoszących się do paradygmatu internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa międzynarodowe to firmy nowoczesne, inwestujące w technologię i szybko uczące się. Podejmują one internacjonalizację w formie eksportu, importu i bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Dowiadujemy się, że internacjonalizacja to proces dynamiczny, który uwzględnia kosztową przewagę kraju.

Inne, nieco ogólniejsze ujęcie internacjonalizacji z perspektywy mezosystemu to synteza modeli Portera i Yipa. Porter w modelu pięciu sił determinujących konkurencję w branży skupia się w zasadzie na elementach mających wpływ na poziom i strukturę konkurencji na rynku krajowym. Niemniej nie ma przeciwwskazań, które uniemożliwiłyby poszerzenie tej koncepcji o wymiar międzynarodowy. Tutaj doskonale wpisuje się koncepcja trójkąta globalizacji. Yip wskazuje, iż różne sektory mają większy lub mniejszy potencjał ku temu, aby być sektorem globalnym. Używając słowo globalny, mamy w zasadzie na myśli ponadnarodowy, zinternacjonalizowany, a tylko w szczególnym przypadku globalny, obejmujący cały świat. Poszerzenie kontekstu krajowej konkurencji branżowej implikuje istnienie przesłanek, które należy mieć na względzie w analizie sił konkurencyjnych w sektorze w skali ponadnarodowej. Do głównych należą: wzrost zagrożenia potencjalnymi nowymi wejściami – obniżeniu ulegają bariery wejścia do branży, intensyfikacja konkurencji wśród istniejących graczy rynkowych, wzrost zagrożenia ze strony produktów substytucyjnych, wzmocnienie siły przetargowej klientów, osłabienie siły przetargowej konkurentów. Syntezę obu koncepcji przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Potencjał internacjonalizacji sektora



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter [1992], Yip [2004].

Działanie powyższych sił w różnym natężeniu w zależności od sektora prowadzi do sytuacji, w której firmy, chcąc pozostać konkurencyjnymi, podejmują internacjonalizację [Gorynia 2007, s. 57].

Koncepcja syntezy pięciu sił Portera i Yipa nie zawiera explicite potwierdzeń odnoszących się do paradygmatu internacjonalizacji. Niemniej jednak w ogólny sposób podejmuje ona tematykę umiędzynarodowienia z perspektywy branży, implikując, iż przedsiębiorstwa rozpoczynają internacjonalizację po to, aby utrzymać lub zwiększyć swoją pozycję konkurencyjną nie tylko w wymiarze krajowym, ale także międzynarodowym.

Próbie wyjaśnienia ekspansji zagranicznej na płaszczyźnie mikro podejmuje się z perspektywy nurtu monopolu i nurtu wydajnościowego [Otta 1994]. Nurt monopolu zakłada, iż przedsiębiorstwo dąży do ekspansji, gdyż chce wykorzystać swoją monopolistyczną pozycję. Nurt wydajności koncentruje się na twierdzeniach o podnoszeniu efektywności działania. Próba połączenia obu podejść to teoria eklektyczna Dunninga. Paradygmat OLI zakłada istnienie przewag wynikających z własności (ownership), internalizacji (internalisation) i lokalizacji (location). Przewagi własnościowe to przede wszystkim właściwości specyficzne dla danej firmy. Należą do nich między innymi: technologia, wiedza marketingowa, jak również zdolności menedżerskie wykorzystywane do realizacji transakcji międzynarodowych. Przewagi wynikające z lokalizacji to głównie specyficzne własności kraju, w którym może być zlokalizowane dane przedsiębiorstwo. Idea przewag lokalizacji nawiązuje do teorii kosztów komparatywnych. Zasoby występujące w danym kraju, a w szczególności ich relatywnie niski koszt w porównaniu z innymi krajami, mają wpływ na decyzje o internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Przewagi wynikające z internalizacji uzasadniają chęć przedsiębiorstwa do utrzymania swoich specyficznych zasobów w ramach jednej firmy oraz jednoczesną niechęć do dzielenia się nimi z innymi przedsiębiorstwami poprzez na przykład licencje lub inne formy internacjonalizacji. Dunning pogrupował poszczególne motywy ekspansji zagranicznej i przyporządkował im odpowiednie typy inwestorów, kierujących się w ekspansji chęcią pozyskania zasobów, zdobycia rynków, poprawą efektywności, pozyskaniem zasobów strategicznych [Dunning 1993]. Rozwój modelu zaowocował dodaniem kolejnego motywu, jakim jest poszukiwanie technologii. Technologię upatruje się jako zasób, który niekoniecznie może pochodzić z kraju macierzystego, stąd konieczność poszukiwania go za granicą [Buckley i Hashai 2009, s. 59]. Buckley i Hashai podejmują również próbę sformalizowania paradygmatu OLI w perspektywie powstawania przedsiębiorstw międzynarodowych. Przedstawiają oni ogólny

model równowagi, który łączy przewagi własności, lokalizacji oraz internalizacji [Buckley i Hashai 2009, s. 67].

Paradygmat internacjonalizacji w perspektywie mikro najszerszej wyjaśniony jest przez teorie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Ujmują one, bądź całościowo, bądź fragmentarycznie, proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W literaturze znajdujemy dość znaczną liczbę różnych ujęć problemu umiędzynarodowienia. Niemniej, także i na tej płaszczyźnie analizy, nie istnieje jedna kompleksowa i wyczerpująca teoria czyniąca zadość wszystkim elementom paradygmatu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W ramach teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich możemy wyróżnić: koncepcję cyklu życia produktu R. Vernona, teorię oligopolu międzynarodowego, teorię obszarów walutowych, teorię internalizacji, teorię lokalizacji, teorię portfela, teorię systemów wzajemnych powiązań, teorię opcji rzeczywistych, eklektyczną teorię produkcji międzynarodowej, teorię międzynarodowej transmisji zasobów, teorię horyzontów globalnych, teorię konkurencji globalnej, teorię geobiznesu [Rymarczyk 2004, s. 33–56]. Teorie te prowadzą do kompleksowego wyjaśnienia zjawiska zagranicznych inwestycji bezpośrednich bądź też skupiają się na wybranym ich aspekcie [Gorynia 2007, s. 97].

Klasyfikacja przyczyn ekspansji zagranicznej na poziomie mikro jako aspektu paradygmatu internacjonalizacji może być przeprowadzana z wielu punktów widzenia. McCulloch i Wahl podzielili motywy na ofensywne i defensywne [za: Stoner i Wankel, 1997, s. 506]. W opracowaniu Danielsa i Radebaugha [1989, s. 7] znajdujemy stwierdzenie, iż prywatne przedsiębiorstwa mają trzy główne motywacje do wejścia w strefę biznesu międzynarodowego: ekspansję sprzedaży, zdobycie potrzebnych zasobów, dywersyfikację rynków sprzedaży i źródeł zaopatrzenia. Shenkar i Luo [2004, s. 11–12] wyróżniają trzy grupy motywów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw: motywów rynkowe, ekonomiczne, strategiczne. Występujące w literaturze klasyfikacje motywów ekspansji zagranicznej przeważnie odnoszą się do podobnych pobudek, w wyniku których przedsiębiorstwa wchodzą w sferę ponadnarodową. Syntetycznie można ująć je zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez Rymarczyka [2007, s. 58]. Wskazuje on na aspekty rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe i polityczne w formułowaniu przyczyn internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw.

Źródeł internacjonalizacji upatruje się również w perspektywie strategicznej. Budowanie strategii postrzegane jest jako zmiana istniejących perspektyw biznesowych i pozycji przedsiębiorstwa [Mintzberg 1987]. Zaangażowanie się przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych wpływa w bardzo wysokim stopniu na zmianę perspektywy działań biznesowych oraz pozycji przedsiębiorstwa. Stąd też internacjonalizacja postrzegana jest jako

proces strategiczny, właściwy dla wielu firm oraz dotyczący między innymi zasięgu działania, istoty ich operacji, zasad organizacyjnych, dominujących wartości oraz sposobu pracy menedżerów [Melin 1992, s. 100].

1.1.4. Obszary badań nad internacjonalizacją na przełomie XX i XXI wieku

Mimo wieloletnich badań nad internacjonalizacją jest ona nadal przedmiotem dużego zainteresowania i wielu dyskusji. Globalizacja gospodarki światowej powoduje, iż elementy, które stanowiły bariery dla ekspansji zagranicznej trzydzieści lub czterdzieści lat temu, obecnie zanikają. Przedsiębiorstwa mają dostęp do coraz większej liczby rynków zarówno rozwiniętych, jak i wzrastających. Komunikacja i transport międzynarodowy pozwalają im być obecnym niemalże w dowolnym miejscu na ziemi i o dowolnym czasie. Natomiast homogenizacja globalnego rynku zbytu zapewnia wykorzystanie zalet ekonomii skali. Postępująca integracja oraz rosnąca spójność rynków wywołują uproszczenie i skrócenie procesu internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa nie podążają ścieżką stopniowego rozwoju zagranicznego zaangażowania. Pomijają one niektóre jego etapy lub też internacjonalizacja w ogóle nie ma charakteru etapowego wspomnianego przez Johansona i Vahlne. Zagadnienie aktualności uppsalskiego modelu ekspansji zagranicznej oraz rozwój niekonwencjonalnych ścieżek internacjonalizacji cieszą się obecnie bardzo dużym zainteresowaniem ze strony badaczy przedmiotu. Znaczną uwagę poświęca się koncepcjom przyspieszonej internacjonalizacji, International New Ventures i Born Globals, przedsiębiorczości międzynarodowej (international entrepreneurship) czy też roli internacjonalizacji w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Przedsiębiorczość międzynarodowa tłumaczy internacjonalizację jako wynik aktywnej, innowacyjnej i nieunikającej ryzyka postawy przedsiębiorcy, przenikającej granice narodowe w kreowaniu wartości w organizacji [McDougall i Oviatt 2000, s. 903]. Autorzy wskazują, że nie tylko czas jest istotną zmienną w rozwoju umiędzynarodowienia, ale także kompetencje oraz doświadczenie menedżerskie. Ujęcie to uzupełniono o wyszczególnienie składowych przedsiębiorczości [McDougall i Oviatt 2005, s. 540]. Należą do nich: odkrywczosc – poszukiwanie innowacyjnych szans na rynkach, działanie – wykorzystanie szans dla zwiększania przewagi konkurencyjnej, ocena – interpretacja działań rozwijających wiedzę i doświadczenie, korzyść – rozwój przyszłych szans dla przedsiębiorstwa. W trakcie swojego funkcjonowania przedsiębiorstwo może rozwijać pewne zachowania, które kształtują poszczególne elementy przedsiębiorczości. Dimitratos i Plakoyiannaki [2003, s. 190] wprowadzają pojęcie kultury przedsiębiorczości międzynarodowej, wyszczególniając jej

sześć elementów: orientacja rynkowa, od której zależy zainteresowanie firmy działalnością ponadnarodową; orientacja uczenia, która pozwala na zbieranie informacji o nowych rynkach zagranicznych; skłonność do innowacji; nastawienie do ryzyka pozwalające na angażowanie się w działania na niepewnych rynkach zagranicznych; orientacja sieciowa pozwalająca wykorzystywać szanse istniejące w powiązaniach sieciowych oraz orientacja motywacyjna, która obejmuje zespół zachęt i nagród, jakimi przedsiębiorstwo premiuje pracowników za odkrywanie i wykorzystywanie okazji na rynkach zagranicznych. Perspektywa przedsiębiorczości międzynarodowej zwraca uwagę na fakt, w jaki sposób działania podejmowane w ramach szeroko rozumianej przedsiębiorczości wpływają na ścieżkę internacjonalizacji. Postrzega ona umiędzynarodowienie jako proces odkrywania, integrowania i adaptowania nowych inicjatyw biznesowych w ramach istniejących struktur i sieci występujących na rynku globalnym [Mathews i Zander 2007, s. 398]. Interesującą kwestią jest odnoszenie przedsiębiorczości międzynarodowej do ścieżki internacjonalizacji małych i średnich firm, a w szczególności do drogi, jaką małe i średnie przedsiębiorstwa przechodzą w sferze ponadnarodowej, dochodząc do pozycji firmy dużej o wielonarodowym zasięgu działania. Uważa się, że internacjonalizacja jest bardzo istotną opcją rozwoju dla firm przedsiębiorczych, które w dość krótkim okresie potrafią sobie znaleźć miejsce na globalnym rynku [Zettinig, Sandberg i Fuerst 2010, s. 3]. Autorzy dokonują podziału internacjonalizacji na przedsiębiorczą (entrepreneurial internationalization) oraz menedżerską (managerial internationalization), nawiązującą do paradygmatu OLI. Zwraca się uwagę na to, iż niewiele miejsca w literaturze poświęca się wyjaśnieniu, w jaki sposób ponadnarodowe firmy zdobyły przewagi, o których jest mowa w paradygmacie OLI, a które to są nabywane przez przedsiębiorstwa w pierwszych etapach internacjonalizacji. Prowadzona w literaturze dyskusja zwraca uwagę na fakt, iż menedżerowie, zarządzając przedsiębiorstwami wielonarodowymi, skupiają się na wydajności, postępują według schematów, wiedzą, jak wdrażane zmiany powinny wpłynąć na osiągnięte wyniki, porównują rezultaty i plany oraz prowadzą różne inne działania w usystematyzowany oraz racjonalizatorski sposób. Przedsiębiorcy natomiast, pozostając niejednokrotnie jedynymi właścicielami swoich przedsiębiorstw, podejmują ryzyko, eksperymentują z nowymi pomysłami, działaniami i modelami biznesowymi, wprowadzając swoją firmę na rynek międzynarodowy. Powyższe wyjaśnienia implikują element zmiany, jaki zachodzi w przedsiębiorstwie w trakcie jego internacjonalizacji. Internacjonalizacja przedsiębiorcza zakończona sukcesem przeradza się w internacjonalizację menedżerską. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej dokonuje się w nim zmiana jakościowa. Przedsiębiorcy starają się

wykorzystać rzeczywistość w inny sposób aniżeli menedżerowie, stąd też dochodzi do innego wykorzystania posiadanej wiedzy oraz podejmowania decyzji o wejściu na dany rynek zagraniczny. W dość istotnym związku z przedsiębiorczością międzynarodową pozostaje idea przyspieszonej internacjonalizacji oraz koncepcja International New Ventures (INV) czy też dość powszechnie używane zamiennie pojęcie – Born Global (BG) [Oviatt i McDougall 1994, s. 49]. Zarówno INV, jak i Born Global to typy przedsiębiorstw, które w bardzo krótkim czasie od swojego założenia rozpoczęły ekspansję międzynarodową. Przeważnie są to przedsiębiorstwa małe, które w ciągu dwóch lat od swojego powstania rozpoczęły działalność eksportową, która generowała trzy czwarte całkowitego przychodu firmy [Rennie 1993, s. 46]. Oviatt i McDougall w trakcie swoich badań rozgraniczali zakres pojęcia INV i BG zauważając, iż nie wszystkie przedsiębiorstwa, które przechodzą proces przyspieszonej internacjonalizacji stają się przedsiębiorstwami globalnymi [Oviatt i McDougall, 1994, s. 59; Gabrielsson i Kirpiliani 2004, s. 556]. Niemniej dzięki przedsiębiorczej postawie właścicieli i orientacji na umiędzynarodowienie, internacjonalizacja INV charakteryzuje się wysoką dynamiką. Karlsen, Zhao i Lunnan wyszczególnili cztery zasadnicze elementy, które wpływają na dynamikę internacjonalizacji przedsiębiorczej. Należą do nich: doświadczenie zagraniczne założycieli firmy oraz jej kluczowych pracowników, sieć powiązań osobowych, globalność sektora oraz różnorodność produktowa [2010, s. 11]. Na polu refleksji nad internacjonalizacją przyspieszoną oraz przedsiębiorczością wyłania się dyskusja nad przedsiębiorczością międzynarodową jako nową dyscypliną naukową, która stanowi istotne uzupełnienie dla wyjaśnienia ścieżki internacjonalizacji nie tylko dużych, ale także małych i średnich przedsiębiorstw. W kontekście ekspansji zagranicznej pojęcie przedsiębiorczości poszerzone jest o zakres badań nad działaniem przedsiębiorcy w poprzek narodowych granic. Internacjonalizacja oraz przedsiębiorczość stają się obszarami wobec siebie komplementarnymi [Jones i Coviello 2005, s. 299].

Interesującym oraz żywym zagadnieniem stanowiącym przedmiot refleksji w bieżącej literaturze przedmiotu jest wpływ klastrów na internacjonalizację. Znajdujemy liczne opracowania na ten temat [Andersen 2002; Gorynia i Jankowska 2008; Prashantham 2008; Pla-Barber i Puig 2009]. Ogólnie przyjętym poglądem jest stwierdzenie, iż działanie klastra pozytywnie wpływa na internacjonalizację przedsiębiorstwa. Zwraca się uwagę na zależności, jakie występują w klastrze, konstatając, iż współdziałanie z innymi przedsiębiorstwami w ramach klastra może wprowadzać przedsiębiorstwo w sieć biznesową, która nierzadko stanowi istotny element wpływający na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja staje się produktem ubocznym uczestnictwa w sieci [Forsgren, Holm

i Johanson 2005, s. 26]. Ze względu na pozytywny wpływ sieci oraz pewnego rodzaju „modę klastrową”, nierzadko klastry powoływane są do istnienia sztucznie, będąc wynikiem przemysłanej polityki instytucjonalnej. Zauważa się, że w klastrach typu policy-driven, w odróżnieniu od ich organicznych wersji, nieczęsto dochodzi do efektów synergicznych, w których bardzo istotną rolę odgrywają relacje społeczne pomiędzy członkami klastra. O ile w klastrach zawiązujących się samoczynnie dostrzega się dość szybko pozytywne skutki interakcji wyrażające się w internacjonalizacji, o tyle w klastrach sztucznych nierzadko w ogóle nie dochodzi do dyfuzji wiedzy o ekspansji zagranicznej. Brakuje w nich więzi społecznych między jego członkami, w wyniku czego informacje o doświadczeniach w ekspansji zagranicznej nie rozprzestrzeniają się [Richardson i Yamin 2010, s. 12].

W literaturze dość znaczną uwagę poświęca się analizie kierunku wpływu internacjonalizacji na ogólne wyniki działania przedsiębiorstwa. Wiele badań wskazuje na to, iż ekspansja zagraniczna pozytywnie wpływa na wzrost i konkurencyjność firmy [Bernard i Jensen 1999; Lu i Beamish 2006; De Loecker 2007]. Niekwestionowany jest pozytywny wpływ wzrostu eksportu na wzrost rentowności sprzedaży ogółem. Większy wolumen sprzedaży pozwala firmie osiągnąć efekt skali, podnieść wydajność produkcyjną oraz efektywność zarządzania. Powstające w ten sposób oszczędności mają bezpośredni wpływ na zwiększoną zyskowność firmy. Stąd też między innymi tworzy się przewaga firm zinternacjonalizowanych w stosunku do firm lokalnych. Widoczne jest to również nierzadko w wielkości przedsiębiorstwa, intensywności kapitałowej, orientacji technologicznej oraz wyższych wynagrodzeniach dla pracowników [Barnard i Jensen 1999, s. 2]. Na ogólne wyniki firmy ma także niewątpliwie wpływ przyspieszona internacjonalizacja. W jej efekcie przedsiębiorstwo staje się elementem globalnego systemu wartości oraz rozwija swoją przewagę konkurencyjną dzięki sieciom globalnym [Sleuwaegen 2010, s. 29].

Analizując literaturę przedmiotu nie można nie zwrócić uwagi na bardzo duże zainteresowanie i coraz większe znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Minione dekady to okres, w którym zainteresowanie skupione było na dużych wielonarodowych przedsiębiorstwach. Obecnie inwestycja w ekspansję zagraniczną oraz handel zagraniczny stały się osiągalne dla wielu przedsiębiorstw o znacznie mniejszym rozmiarze [OECD 1997; Knight 2001].

Badania nad internacjonalizacją prowadzi się również w kontekście światowego kryzysu ekonomicznego z lat 2007-2010. Kryzys jako sytuacja zniekształcająca wszystkie lub główne zależności, w których uczestnicy nie są w stanie działać w oparciu o regularne procedury [Booth 1993, s. 86], jest porównany do ekspansji przedsiębiorstwa na nowy rynek

zagraniczny. Panujący tam nowy układ sił stanowi pewnego rodzaju novum dla przedsiębiorstwa, którego musi się ono nauczyć [Figueira de Lemos, Hadjikhani i Thilenius 2010, s. 2]. Odmienność panująca na nowym rynku jest odpowiednikiem sytuacji kryzysowej, sytuacji nowej, z którą firma nie miała wcześniej do czynienia. Należy jednak mieć na względzie fakt, iż proces internacjonalizacji jest nierzadko elementem bardzo skrupulatnie przemyślanej strategii, którą firmy przygotowują w dłuższym okresie czasu, a wejście firmy na dowolny rynek goszczący nie stanowi dla niej elementu zaskoczenia. Niemniej pogląd, iż internacjonalizacja pozytywnie wpływa na zdolności firmy do radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych wydaje się być słuszny, uwzględniając przy tym procesy uczenia się, jakie zachodzą w przedsiębiorstwach w trakcie ekspansji zagranicznej.

1.2. Dylematy towarzyszące zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw: internacjonalizacja czy globalizacja?

Przedsiębiorstwa wykorzystują ekspansję zagraniczną jako opcję dla strategicznego rozwoju swojej działalności. Sytuacja w gospodarce światowej na przełomie XX i XXI wieku implikuje konieczność coraz większego zaangażowania się firm w sferę międzynarodową. Warunki konkurencji na rynku narzucają przedsiębiorstwom konieczność przechodzenie do coraz wyższego etapu ekonomicznej obecności w gospodarce światowej. Pojawia się więc dylemat, na jakim etapie internacjonalizacji przedsiębiorstwo będzie w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną, gwarantującą jej sukces na rynku. Jedną z możliwości jest szczególny przypadek internacjonalizacji, jakim jest globalizacja. Spojrzenie na proces globalizacji z szerszej perspektywy oraz dylematy związane z wyborem globalizacji jako kierunku rozwoju ponadnarodowej działalności przedsiębiorstw, zawierają kolejne podpunkty pracy.

1.2.1. Istota i definicja globalizacji

Definicja globalizacji może być konstruowana z wielu perspektyw. Szeroki zakres tego zjawiska implikuje konieczność spojrzenia na nie z kilku punktów widzenia, na przykład: ekonomicznego, społecznego, politycznego, kulturalnego. Przez wzgląd na temat pracy skupiono się przede wszystkim na jej wymiarze ekonomicznym.

Literatura przedmiotu obfituje w definicje globalizacji. Ich postać w wielu wypadkach uzależniona jest od zakresu badań nad tym zjawiskiem. Niezależnie od perspektywy lub kierunku badań, definicyjne ujęcia globalizacji posiadają pewne jej cechy wspólne. Są to przede wszystkim: długookresowa integracja działalności gospodarczej na poziomie

gospodarek, branż i przedsiębiorstw; intensyfikacja powiązań pomiędzy wspomnianymi podmiotami; stworzenie współzależnego światowego systemu ekonomicznego. Istotnym elementem globalizacji jest fakt integracji przenikającej poziomy makro, mezo i mikro oraz obejmującej swoim zakresem coraz rozleglejszą przestrzeń geograficzną. Tym samym pomiędzy podmiotami biorącymi udział w globalizacji występują zróżnicowane powiązania, tworzące kompleksowe i współzależne systemy globalne. Globalizacja według Międzynarodowego Funduszu Walutowego to wzrost ekonomicznych powiązań pomiędzy krajami, wynikający z wielkich rozmiarów i różnorodności międzynarodowych przepływów towarów, usług, kapitału oraz dyfuzji technologii [IMF 1997, s. 45]. Dicken wskazuje, że globalizacja uwidacznia się w zmianach w tradycyjnych wzorcach produkcji międzynarodowej, inwestycji i handlu [Dicken 1992]. Gwartney i Lawson także zwracają uwagę na wzmacniające się i zagęszczające się wzajemne powiązania między krajami, przedsiębiorstwami, gospodarstwami domowymi. Proces umiędzynarodowienia odbywa się na wielu płaszczyznach. Obejmuje on swym zasięgiem handel, przepływy kapitałowe i informacyjne oraz przepływy ludzi przez granice krajów [Gwartney i Lawson 2004]. Żadna z powyższych definicji nie odnosi się explicite do gospodarek, sektorów czy przedsiębiorstw. Ze względu na temat dysertacji autor szczególnie skupia się na globalizacji w sferze mikro. Starając się odróżnić globalizację w jej szerokim znaczeniu od globalizacji odnoszącej się stricte do przedsiębiorstw, autor sięga do koncepcji globalizacji przedstawionej przez Levitta [1983, s. 3]. Globalizacja sektorów i rynków wywołana standaryzacją potrzeb nabywców w „globalnej wiosce” powoduje, iż tylko odpowiednio zinternacjonalizowane przedsiębiorstwa mogą w pełni korzystać z nowego układu globalnego rynku.

O ile internacjonalizację definiuje się jako każdy przejaw podejmowania działalności przez przedsiębiorstwo za granicą, o tyle globalizacja w wymiarze mikro to wyższy poziom umiędzynarodowienia, traktujący świat jako jeden wielki rynek dla przedsiębiorstwa [Rymarczyk 2004, s. 19]. Globalizacja jest zatem szczególnym przypadkiem internacjonalizacji przedsiębiorstwa [Gorynia 2007, s. 10].

Badania nad procesem globalizacji przedsiębiorstwa dokumentują fakt, iż następuje on stopniowo wraz z nabywaniem zagranicznego doświadczenia oraz rosnącym zaangażowaniem międzynarodowym [Johanson i Vahlne 1990; Townsend, Yeniyurt i Talay 2009; Yeniyurt i in. 2009]. Zazwyczaj firmy rozpoczynają od eksportu, następnie zakładają swoje filie zagraniczne, angażują się w alianse strategiczne, ewoluując stopniowo od pozycji firmy międzynarodowej do pozycji firmy globalnej. Nie należy tutaj pomijać istotnej koncepcji globalizacji – born global, w której to tuż po rozpoczęciu funkcjonowania,

przedsiębiorstwo osiąga wysoki stopień zglobalizowania swojej działalności [Oviatt i McDougall 1994]. W ramach postępującego procesu globalizacji, w sferze firm dochodzi do specjalizacji poszczególnych elementów tworzących łańcuch/system wartości dodanej. Poszczególne jego elementy lokalizowane są w krajach o korzystnych warunkach ekonomicznych. Koordynacja oraz integracja poszczególnych czynności staje się koniecznością, aby globalnie rozproszone elementy przedsiębiorstwa były w stanie wykreować wartość dla konsumentów. Choć ich potrzeby nadal mogą różnić się w perspektywie globu, zauważa się, iż rozwój społeczno-ekonomiczny wyznaczany przez poziom edukacji czy też poziom urbanizacji w poszczególnych krajach, zmniejsza wpływ różnic kulturowych na prowadzenie biznesu w skali ogólnoświatowej. Unifikacja potrzeb konsumenckich, presja redukcji kosztów, liberalizacja handlu i chęć utrzymania konkurencyjności wywiera presję na przedsiębiorstwa, aby reorganizować swoje dotychczasowe operacje implementując strategię globalną.

W ramach sfery przedsiębiorstw globalizację należy rozpatrywać wielowymiarowo. Istotną kwestią jest typ strategii, jaką realizuje przedsiębiorstwo. Zarówno może ona mieć charakter multilokalny, jak i ogólnoświatowy, globalny. Jak zauważają Townsend, Yeniyurt i Talay [2009] oraz Yeniyurt, Townsend, Cavusgil i Ghauri [2009] globalna ekspansja ma przeważnie postać ewolucyjną. Autorzy podkreślają dynamiczny charakter globalizacji podtrzymując, iż przedsiębiorstwa wykorzystują w nim doświadczenie oraz wiedzę, jaką czerpią z podejmowanych prób umiędzynarodowienia swojej działalności. Również podejmowana jest kwestia naśladownictwa odnosząca się do konkurencji [Yeniyurt 2009]. Firmy, nie chcąc poddać się w walce konkurencyjnej i naśladując swoich konkurentów, rozpoczynają proces globalizacji. Townsend, Yeniyurt i Talay [2009] w swoich badaniach podkreślają, iż wiedza, jaką przedsiębiorstwa pozyskują w trakcie internacjonalizacji i naśladownictwa oraz pewne aspekty atrakcyjności rynku wspomagają proces globalizacji marki. W konsekwencji internacjonalizacja, obejmująca w swoim wczesnym stadium trzy podstawowe kontynenty: Amerykę Pn., Azję oraz Europę, może w znaczący sposób przyspieszyć proces globalizacji przedsiębiorstwa.

Przez wzgląd na fakt, iż proces globalizacji obejmuje swoim zasięgiem cały świat, pozostaje do rozpatrzenia istotna kwestia wyboru krajów, w których przedsiębiorstwo będzie rozwijało swoją działalność. Również na tym polu badacze nie pozostają bierni, czego przykładem może być procedura ewaluacji potencjału rynkowego opracowana przez Cavusgila, Kiyaka i Yeniyurta [2004]. Opierając się na danych wartościujących poziom rozwoju infrastruktury, bogactwa narodowego, standardu życia mieszkańców, rozmiarów

rynku oraz jego dynamiki, przedsiębiorstwa szacują zasadność rozwoju działalności na danym rynku oraz poziom koniecznych inwestycji.

Spektrum ponadnarodowej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa może różnić się co do istoty i stopnia zaangażowania danej firmy na rynkach międzynarodowych oraz stopnia koordynacji i integracji poszczególnych działań w różnych częściach świata. Ze względu na części składowe realizowanej strategii, o których pisze Yip [2004], globalizacja przedsiębiorstwa może mieć charakter stopniowalny, obejmujący poszczególne elementy strategii globalnej, o których będzie mowa w dalszej części pracy.

Podsumowując powyższe rozważania definicyjne odnoszące się do internacjonalizacji przedsiębiorstwa autor proponuje przyjąć następującą definicję globalizacji przedsiębiorstw: globalizacja jest to szczególny typ internacjonalizacji przedsiębiorstw, który obok ekspansji zagranicznej obejmuje również specyficzny rodzaj koordynacji, konfiguracji i integracji poszczególnych operacji poza rynkiem macierzystym. Natomiast globalność przedsiębiorstwa to poziom zaawansowania procesów globalizacyjnych w ramach przedsiębiorstwa.

1.2.2. Dyskusja nad przyczynami globalizacji przedsiębiorstw

Analiza literatury przedmiotu dostarcza nam wielu informacji na temat genezy globalizacji. Mówi się o jej kilku falach [World Bank 2002, s. 25]. Ich występowanie jest determinowane przez wiele czynników. Można przyjąć, iż współczesny etap globalizacji, który rozpoczął się w ostatnim dwudziestoleciu XX wieku, wywołany jest przez cztery zasadnicze siły: technologiczne, ekonomiczne, społeczne, polityczne [Stonehouse i in. 2001, s. 25]. Industrializacja, rozwój przemysłowy oraz rewolucja informatyczna przyczyniły się do wzrostu zainteresowania masową produkcją, chęci osiągnięcia korzyści skali wśród przedsiębiorstw, łatwości komunikacji oraz wymiany informacji pomiędzy odległymi krajami. To wywołało powstawanie sektorów i rynków masowych o podobnych preferencjach i upodobaniach zarówno po stronie odbiorców, jak i dostawców. Przepływ informacji pomiędzy konsumentami w skali całego globu wzmógł standaryzację produktów, o której pisze Levitt [1983, s. 12]. Rozwój telekomunikacji i transportu pozwolił firmom na koordynację działalności w skali całego świata, umożliwiając jednocześnie korzystanie z globalnego potencjału konkurencyjnego. Zmiany technologiczne, pozostając w korelacji z pozostałymi siłami, motorami globalizacji, prowadzą do ich intensyfikacji. Wzrost dobrobytu społecznego na całym świecie zainicjował pojawienie się globalnej konsumpcji. W perspektywie coraz większego zasięgu geograficznego dochodzi do wyrównywania się parytetów siły nabywczej oraz poziomu życia ludności, co z kolei przyczynia się

do międzynarodowej konwergencji cen towarów dóbr i usług oferowanych przez przedsiębiorstwa. Dodatkowo przemiany kulturowe odzwierciedlają ideę konwergencji potrzeb i zanikania różnic w preferencjach społeczeństw z różnych krajów. Szybki i niemalże bezpłatny obieg informacji w skali całego globu uwydatnia standaryzację popytu na wybrane produkty. Istotny wpływ na taki stan rzeczy ma obecność znaczących środków masowego przekazu o zasięgu ponadnarodowym, które w znacznym stopniu przyczyniają się do globalnego stanu wiedzy o nowinkach technologicznych, trendach kulturowych, produktach, usługach oraz wzorcach ogólnoswiatowej konsumpcji. Ponadto elementem wspierającym unifikację potrzeb jest wzrastająca mobilność społeczeństw, na skutek czego dochodzi od wysokiego poziomu świadomości kultury globalnej. Podróże, telewizja satelitarna czy też reklama globalna sprzyjają ujednoczeniu preferencji nabywców. W sferze polityczno-prawnej dokonuje się wiele zmian przyspieszających liberalizację przepływu siły roboczej, dóbr i usług pomiędzy gospodarkami narodowymi. Zmiany na mapie politycznej doprowadziły do otwarcia granic krajów rozwijających się, w tym krajów będących na etapie transformacji ustrojowej, dla napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB). Na mocy ustaleń międzynarodowych dokonuje się standaryzacja norm i procedur technicznych oraz coraz większe przywiązywanie uwagi do własności intelektualnej.

Siły napędowe globalizacji powodują, iż ma ona coraz większe znaczenie w gospodarce światowej. Rozwój technologii, transportu oraz redukcja barier politycznych przyczyniają się do tego, iż zaczyna przybierać ona postać globalnej wioski postulowanej przez Levitta [1983]. Przedsiębiorstwa coraz odważniej i dynamiczniej czerpią korzyści płynące z globalizacji. Postępujące procesy globalizacyjne znajdują odzwierciedlenie w wielu badaniach empirycznych publikowanych między innymi przez ONZ [Zimny 2007]. Potwierdzają się założenia, iż coraz więcej sektorów i rynków nabiera charakteru globalnego. Badacze podejmują próby wyznaczenia granic globalizacji, zastanawiając się, czy istnieje możliwość pełnej globalizacji rynku światowego, charakteryzującego się ujednoczonymi preferencjami konsumentów, standardowymi produktami oraz perfekcyjną konfiguracją i koordynacją produkcji przemysłowej [Stonehouse i in. 2001, s. 287].

Interesujące zestawienie sił, które skłaniają przedsiębiorstwa do geocentrycznego czy globalnego organizowania działalności, prezentuje Perlmutter [1969]. Podzielił on je na siły występujące w otoczeniu oraz na siły stymulujące proces globalizacji wewnątrz organizacji przedsiębiorstwa. Przedstawiono je w tabeli 1.

Tabela 1. Siły stymulujące globalizację przedsiębiorstw według Perlmuttera

| Otoczenie | Wewnątrz organizacji |
|---|---|
| 1. Wzrastająca dostępność technicznego i menedżerskiego know-how w wielu krajach. | 1. Potrzeba optymalnego wykorzystania relacji zasobów ludzkich i materialnych. |
| 2. Międzynarodowi klienci. | 2. Zmniejszające się morale w filiach firm etnocentrycznych. |
| 3. Popyt lokalnych klientów na najlepsze produkty za rozsądną cenę. | 3. Straty i duplikowanie operacji w firmach policentrycznych. |
| 4. Dążenie do wzrostu dodatniego salda bilansu płatniczego po stronie krajów goszczących. | 4. Wzrastająca świadomość i szacunek do kwalifikacji kadry z krajów innych aniżeli macierzysty. |
| 5. Wzrost rynku światowego. | 5. Ryzyko dywersyfikacji światowej produkcji i dystrybucji. |
| 6. Globalna konkurencja odnosząca się do rzadkich zasobów materialnych i kadrowych. | 6. Potrzeba pozyskiwania kadry menedżerskiej na poziomie globalnym. |
| 7. Znaczący postęp w zakresie integracji transportu międzynarodowego i telekomunikacji. | 7. Potrzeba światowego systemu informacyjnego. |
| 8. Powstawanie ponadnarodowych wspólnot krajów. | 8. Globalna percepcja produktów. |
| | 9. Rozwój globalny jako ścieżka kariery dla kadry menedżerskiej wyższego szczebla. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Perlmutter [1969, s. 15].

Pomimo postępującego ujednoczenia rynku światowego należy mieć na względzie istniejące różnice pomiędzy krajami, regionami, kulturami i obyczajami społecznymi. Zastanawiając się nad przyszłością globalizacji, Parker [1998] wykorzystał założenia teorii fizyczno-ekonomicznej. Przytacza on szereg przeszkód, które mogą przeciwdziałać powstawaniu globalnych rynków, produktów i usług. Teoria fizyczno-ekonomiczna pochodząca z XVIII wieku i rodząca się za sprawą dorobku Adama Smitha oraz Monteskiusza zakłada istnienie hierarchii zjawisk. Stąd, jak formułuje to Parker, każdy szczebel hierarchii warunkuje istnienie kolejnego szczebla w hierarchii. Dlatego też, kultura uzależniona jest od życia na lądzie, które to zależy od życia w morzach, a to z kolei uwarunkowane jest określonym rodzajem klimatu. Zatem według teorii fizyczno-

ekonomicznej kraje o podobnych cechach fizyczno-ekonomicznych, takich jak: klimat, ukształtowanie powierzchni, zasoby naturalne, będą coraz bardziej upodabniały się do siebie wspierając procesy globalizacji przedsiębiorstw. Natomiast rynki, na których występują liczne różnice w kategoriach ekonomicznych i społecznych, mogą pozostawać poza globalnym systemem gospodarczym tworząc jego naturalną granicę lub też stanowiąc kryteria segmentacji na rynku globalnym.

Niezależnie od pewnych zarzutów czynionych pod adresem procesów globalizacji przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw działających w skali globalnej [Elliott 1997; Jackson 1997; Martin i Schuman 1997]¹, należy zdecydowanie przychylić się do stwierdzeń publikacji OECD [1996] konstatującej, iż globalizacja stwarza możliwość uczestnictwa przez niemalże każdy kraj w światowym rozwoju, a wszyscy konsumenci nabywają gwarancję korzyści wynikających z rosnącej konkurencji pomiędzy producentami i usługodawcami. Natomiast naturalne granice globalizacji, choć istniejące, pozostają nadal perspektywą bardzo odległą. Dlatego też, w miarę wzrostu tempa procesów globalizacyjnych, coraz większej zmienności globalnego otoczenia oraz hiperkonkurencji, przedsiębiorstwa przywiązują znaczną uwagę do procesów uczenia się, kreowania wiedzy i nabywania inteligencji organizacyjnej, będących nie jedynymi, aczkolwiek kluczowymi czynnikami dla utrzymania ogólnoświatowej konkurencyjności.

Mając na względzie powyższe zjawiska stymulujące proces globalizacji warto wspomnieć, iż może on obejmować nie tylko organizację przedsiębiorstwa jako całości, ale również jego poszczególne elementy [Rymarczyk 2004, s. 22].

1.2.3. Formy internacjonalizacji w kontekście globalizacji przedsiębiorstw

Następstwem decyzji o internacjonalizacji oraz globalizacji jest wybór odpowiedniego modelu biznesowego, umożliwiającego skuteczne i efektywne wejście na rynki zagraniczne i ich obsługę. Identyfikacja właściwej formy umiędzynarodowienia stanowi istotny element procesu internacjonalizacji i globalizacji. Jej znaczenie wynika między innymi z faktu, że odpowiednio wybrana forma internacjonalizacji powinna zapewnić realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa. W zależności od obranej orientacji strategicznej, przedsiębiorstwo, realizując strategię internacjonalizacji lub globalizacji, wchodzi na rynek zagraniczny w określonej formie. Sposoby wejścia na rynki zagraniczne możemy podzielić na: eksport i import, powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym oraz samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej [Fonfara i in. 2000, s. 50].

¹ Szerzej o zarzutach czynionych globalizacji znajdujemy w [Stonehouse i in. 2001, s. 289].

Eksport i import określany jest jako transfer dóbr i usług pomiędzy firmami z różnych krajów. Jest to podstawowa forma prowadzenia biznesu międzynarodowego. Może mieć on charakter bezpośredni i pośredni. W eksporcie bezpośrednim przedsiębiorstwa same podejmują się zorganizowania sprzedaży towarów na rynki zagraniczne, do czego wykorzystują posiadaną wiedzę. W odróżnieniu od eksportu pośredniego, eksport bezpośredni jest wyrazem proaktywnego zaangażowania się przedsiębiorstwa w transakcje sprzedaży do innych krajów. Eksport pośredni rozumiany jest jako transfer dóbr i usług na rynki zagraniczne przy współdziałaniu pośrednika. Jest nim najczęściej inne przedsiębiorstwo specjalizujące się w realizacji i obsłudze transakcji eksportowych. W wypadku eksportu bezpośredniego funkcje eksportowe pełnione są przez wyspecjalizowany w przedsiębiorstwie dział. Import to realizacja tych samych działań związanych z obsługą transakcji zagranicznej od strony kupującego.

Eksport jako forma internacjonalizacji obarczony jest najmniejszym ryzykiem w wypadku niepowodzenia na rynku zagranicznym. Z tego względu przedsiębiorstwa często eksportują towary i usługi na rynki nowe, nieznane. Dla wielu firm eksport stanowi pierwszy krok w procesie internacjonalizacji. W wypadku braku realizacji założeń strategicznych, przedsiębiorstwa mogą relatywnie łatwo wycofać się z określonego rynku. Niski poziom ryzyka nie znaczy, iż nie istnieje ono w ogóle. Zagrożenie mogą na przykład stanowić wahania kursowe walut obowiązujących jako środki płatnicze w różnych krajach.

Koncepcja internacjonalizacji jako procesu sekwencyjnego zakłada, iż eksport to forma właściwa w pierwszych stadiach umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. Niemniej eksport stanowi bardzo istotny element rozwoju międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa w ujęciu internacjonalizacji jako procesu symultanicznego [Bridgewater 2000, s. 185]. Stąd też niewłaściwym byłoby postrzeganie eksportu jako atrybutu przedsiębiorstwa niedoświadczonego, czy też pozbawionego zasobów na podejmowanie bardziej zaawansowanych form umiędzynarodowienia. Jak wskazują szacunki UNCTAD [2009, s. 17], około jednej trzeciej światowego handlu odbywa się pomiędzy niezależnymi przedsiębiorstwami. W większości handel światowy stanowi wymiana wewnątrz przedsiębiorstw wielonarodowych. Następuje on poprzez eksport wyrobów gotowych do oddziałów dystrybucyjnych i filii sprzedażowych w krajach goszczących oraz poprzez eksport półproduktów przeznaczonych do dalszego przerobu lub też montażu w oddziałach produkcyjnych [Cross 2000, s. 157].

Powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym mogą przybierać postać kooperacji niekapitałowej (licencje, sieci franchisingowe, kontrakty menedżerskie, kontrakty pod klucz,

poddostawy), kooperacji kapitałowej (joint ventures) lub aliansów strategicznych. Istotą kooperacji niekapitałowej jest udostępnienie, sprzedaż lub wykonanie określonego dobra lub usługi na rzecz kontrahenta zagranicznego bez konieczności finansowego zaangażowania się w tworzenie nowego przedsiębiorstwa na rynku goszczącym. W ramach licencji przedsiębiorstwo sprzedaje swoją technologię, know-how bądź inne prawa intelektualne firmie zagranicznej na zasadzie określonego kontraktu. Forma ta ma chronić właściciela technologii i know-how przed oportunistycznym wykorzystywaniem jego własności przez zagranicznych konkurentów. Znaczenie licencji jest we współczesnym świecie bardzo istotne. Analizy UNCTAD wskazują, iż w większości opłaty licencyjne występują w ramach firm ponadnarodowych pomiędzy ich oddziałami, a nie pomiędzy niezależnymi firmami.

Franchising to forma internacjonalizacji polegająca na zakupie praw do prowadzenia biznesu z wykorzystaniem między innymi znaku handlowego lub marki. Dostawca oferuje pełen pakiet biznesowy pozwalający na prowadzenie niemalże repliki działalności w innym kraju. Kupujący otrzymuje szczegółową instrukcję odnoszącą się do sposobu funkcjonowania jednostki biznesowej włącznie z wiedzą menedżerską oraz wsparciem finansowym. Odbiorca także czerpie korzyści z działań marketingowych inicjowanych i podejmowanych przez centralę. Coraz częściej obok franczyzy sprzedawanej bezpośrednio do firm zagranicznych, występują przedsiębiorstwa pośrednie wyspecjalizowane w dystrybucji franczyzy na rynku macierzystym. Nierzadko spotyka się także taki typ kooperacji opartej na idei franchisingu, że centrala inwestuje w swoje własne jednostki biznesowe na rynkach goszczących [Burton i Cross 1997]. W obu wypadkach franchising prowadzi do powstania firmy o ponadnarodowym, a nierzadko globalnym zasięgu.

Kontrakty menedżerskie to kolejna forma ponadnarodowej kooperacji niekapitałowej. Polegają one na dostarczaniu określonych funkcji menedżerskich począwszy od ogólnego zarządu, poprzez administrację kadrami i finansami, aż po zarządzanie produkcją.

Ze względu na fakt, iż kooperacja niekapitałowa nie wymaga dużego zaangażowania kapitałowego, postrzegana jest ona jako strategia internacjonalizacji obarczona małym ryzykiem. Wykorzystanie tej formy internacjonalizacji pozwala na prowadzenie operacji zagranicznych na rynkach niestabilnych politycznie, niepewnych, zbyt małych, aby uzasadnione było prowadzenie działalności w formie ZIB. Niski koszt początkowej inwestycji pozwala firmom o ugruntowanej już pozycji na rynkach międzynarodowych na symultaniczny rozwój swojej działalności w wielu krajach jednocześnie, dynamizując proces globalizacji. Przedsiębiorstwa zdywersyfikowane, funkcjonujące w skali całego globu wykorzystują niekapitałowe formy internacjonalizacji, a w szczególności licencje jako środki

realizowania przychodów na produktach oraz markach, które nie stanowią ich głównej oferty biznesowej.

Formy kooperacji kapitałowej niekoniecznie muszą być wykorzystywane jako wybór „second best” w sytuacjach, gdy istnieje możliwość eksportu lub zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W określonych warunkach stanowią one najlepszy sposób na rozwój działalności globalnej przedsiębiorstw.

Efektem kooperacji kapitałowej jest utworzenie nowej jednostki biznesowej, w której udziały mają kontrahenci z co najmniej dwóch różnych krajów. Najczęściej przyjmują one formę joint venture, dzięki której ograniczane zostaje ryzyko niepowodzenia w danym kraju oraz następuje zmniejszenie nakładów inwestycyjnych.

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie to zasadnicza, ale nie jedyna forma internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw wielonarodowych we współczesnej gospodarce światowej. Poprzez utrzymanie pełnej kontroli własnościowej, przedsiębiorstwa zabezpieczają swoje know-how, technologie oraz inne zasoby, które przy innych formach internacjonalizacji narażone byłyby na utratę na rzecz zagranicznych kontrahentów i konkurentów. Koordynacja oraz integracja produkcji w wielu krajach pozwala firmom między innymi na dywersyfikację ryzyka oraz czerpanie korzyści z ofert inwestycyjnych składanych przez kraje goszczące. Ta forma internacjonalizacji stanowi wyraz największego poziomu zaawansowania kapitałowego i menedżerskiego, jakie przedsiębiorstwo może poczynić na rynku zagranicznym. Niezbędne są tutaj właściwa organizacja przedsiębiorstwa oraz stosowanie efektywnych metod podejmowania decyzji w niemalże wszystkich czynnościach podejmowanych w ramach prowadzonej działalności, czyli między innymi: zaopatrzeniu, produkcji, sprzedaży, marketingu, kadrach, finansach. Niezbędne jest wypracowanie właściwych metod komunikacji pomiędzy filiami a centralą zarówno w sprawach strategicznych, jak i operacyjnych. Wysoki koszt zaangażowania się w samodzielną działalność za granicą implikuje, iż ta forma internacjonalizacji i globalizacji stanowi domenę firm dużych, posiadających odpowiednie zaplecze finansowe i kadrowe [Cross 2000, s. 174].

W literaturze panuje pogląd, iż w rozwoju zagranicznego zaangażowania dokonuje się ewolucja wyboru form wejścia na rynki zagraniczne, polegająca na angażowaniu się w rozwiązania zapewniające większą kontrolę nad operacjami zagranicznymi i uzyskiwanie większych korzyści [Root 1994, s. 35]. Niemniej znajdujemy też opinię, uzależniającą wybór formy wejścia na rynki zagraniczne od rodzaju transakcji, otoczenia i realizowanej strategii. Przedsiębiorstwa mogą podejmować decyzję o wejściu na dany rynek zagraniczny

z perspektywy kosztów transakcyjnych, analizy czynników zewnętrznych i wewnętrznych, ich autonomicznych i zależnych powiązań oraz posunięć strategicznych [Kim i Hwang 1992, s. 30]. Ze względu na fakt, iż globalizacja jest szczególną formą internacjonalizacji, zastanawiające jest to, czy do globalizacji działalności przedsiębiorstwa niezbędne są szczególne formy internacjonalizacji. Powyższy przegląd form internacjonalizacji nie daje jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, które z nich są właściwe dla internacjonalizacji, a które dla globalizacji działalności przedsiębiorstwa. Zważywszy na to, iż proces globalizacji implikuje odpowiednią koordynację, konfigurację i standaryzację funkcji przedsiębiorstwa w celu uzyskania jeszcze większej konkurencyjności aniżeli gwarantuje to internacjonalizacja, do realizacji globalizacji nie są wymagane szczególne formy wejścia na rynki zagraniczne, a jedynie odpowiednia ich koordynacja, konfiguracja i standaryzacja. Złożoność otoczenia oraz różnorodność rynków, na których przedsiębiorstwa realizują strategię globalną, implikują stosowanie tych form internacjonalizacji, które w najbardziej efektywny sposób przyczyniają się do realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w skali globalnej.

1.3. Poziom internacjonalizacji a sposób organizacji działań przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo, wchodząc w sferę biznesu międzynarodowego, podejmuje decyzję o sposobie organizacji swoich działań w nowym otoczeniu. Internacjonalizacja nie zawsze musi oznaczać kopiowanie sprawdzonych wzorców i schematów z rynku macierzystego na rynki goszczące. W zależności od przyjętej filozofii prowadzenia biznesu za granicą firma może dopasowywać swoje inicjatywy do warunków lokalnych, skupiać się na wybranych regionach geograficznych lub też dokonywać ekspansji na skalę ogólnoswiatową, tworząc rozwiązania mające zastosowanie globalne. Skutkiem przyjęcia określonego sposobu postępowania na rynku zagranicznym jest nagromadzenie się pewnych specyficznych cech związanych z organizacją niemalże wszystkich aspektów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Tym samym pozwala to na stworzenie typologii przedsiębiorstw funkcjonujących w biznesie międzynarodowym.

1.3.1. Poziomy ekspansji globalnej przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym

Istotnym i znaczącym wkładem w rozwój myśli o prowadzeniu biznesu w skali ponadnarodowej jest koncepcja zaprezentowana przez Perlmuttera [1969, s. 12]. Wyróżnił on

cztery zasadnicze orientacje działań na rynku zagranicznym: etnocentryczną, policentryczną, regiocentryczną i geocentryczną.

Orientacja etnocentryczna prezentuje podejście, w którym kraj macierzysty stanowi pewnego rodzaju punkt odniesienia dla działań na innych rynkach zagranicznych. Siedziba firmy charakteryzuje się wysokim stopniem kompleksowości, podejmuje decyzje, rozdziela zasoby oraz narzuca sposób działania filiom za granicą. Występuje tutaj stały przepływ zarządzeń z centrali do filii.

Orientacja policentryczna jest podejściem, w którym filie zagraniczne posiadają wysoki stopień autonomii. Często same podejmują decyzje i kształtują sposób działania na rynku zagranicznym. Nierzadko poszczególne funkcje przedsiębiorstwa powielane są w kilku krajach.

Wybór orientacji regiocentrycznej determinuje stosowanie zestandaryzowanego podejścia do organizacji działań przedsiębiorstwa w skali regionu geograficznego. Na określonym obszarze firma stosuje jednolite działania marketingowe, wykorzystuje w sposób elastyczny zasoby oraz potencjał produkcyjny [Heenan i Perlmutter 1979].

Orientacja geocentryczna stanowi najbardziej złożone, ale zarazem uniwersalne podejście do kształtowania światowych operacji przedsiębiorstwa. Organizacja firmy staje się coraz bardziej kompleksowa i występują w niej intensywne, wewnętrzne zależności. Wiedza i proces podejmowania decyzji opierają się na współpracy centrali i filii. Wdrażane standardy charakteryzują się uniwersalizmem i lokalną adekwatnością. Zarówno kadra międzynarodowa, jak i lokalna wynagradzane są za realizację celów lokalnych i globalnych. Komunikacja oraz przepływ informacji odbywają się zarówno pomiędzy centralą i filiami, jak i pomiędzy samymi filiami.

Powyższe orientacje prowadzenia biznesu międzynarodowego są koncepcjami wzorcowymi. W rzeczywistości gospodarczej nieczęsto można jednoznacznie określić, czy dane przedsiębiorstwo spełnia standardy orientacji poli-, regio- czy geocentrycznej w swojej czystej formie. Niemniej orientacje Perlmuttera dają wyraźny sygnał ku temu, że umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa może mieć różne poziomy. Obranie jednej z opcji strategicznych znajduje odzwierciedlenie w procesie internacjonalizacji.

W literaturze znajdujemy fragmentaryczne próby egzemplifikacji aspektów internacjonalizacji przesądzających o niskim, średnim i wysokim poziomie umiędzynarodowienia. Mogłyby one być pomocne w rozstrzygnięciu: kiedy mamy do czynienia z internacjonalizacją, a kiedy już z globalizacją [Daniels, Radebaugh i Sullivan 2002, s. 17].

Próbie klasyfikacji procesów umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa w zależności od poziomu ekspansji globalnej podjął Gordon [1996 s. 163]. Wyróżnił on internacjonalizację, multinacjonalizację i globalizację. Internacjonalizacja bazuje na logice wymiany informacji, dóbr i usług, i znajduje odbicie w przepływach handlowych pomiędzy krajami. W wypadku multinacjonalizacji przedsiębiorstwo prowadzi działalność w wielu krajach w sposób zorganizowany i ukierunkowany na efektywność łańcucha wartości dodanej firmy, a jej wyrazem jest przepływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Etap globalizacji oparty jest na logice innowacji i zakłada stworzenie nowego organizmu ekonomicznego, którego istotą jest uniezależnienie decyzji strategicznych od narodowych gospodarek.

Literatura z dziedziny biznesu międzynarodowego obfituje w różnorodne określenia odnoszące się do skali czy też poziomu ekspansji gospodarczej na obszarze całego globu. Gorynia [2007, s. 20–21], dokonując syntezy określeń występujących w literaturze i odnoszących się do zakresu ekspansji zagranicznej, o której mowa w biznesie międzynarodowym, zaproponował konwencję terminologiczną porządkującą obecny stan wiedzy. Wyróżniono zatem ekspansję o skali: międzynarodowej, zagranicznej, wielonarodowej, transnarodowej, supranarodowej, globalnej, światowej.

1.3.2. Typologia przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym

Duże znaczenie badań nad naturą przedsiębiorstw funkcjonujących w biznesie międzynarodowym wynika z kilku powodów. Opracowanie kompleksowej typologii tychże organizacji z pewnością okazałoby się bardzo użyteczne. Po pierwsze, mogłoby ono zredukować kompleksowość charakterystyczną dla firm międzynarodowych do zestawu cech, które będą w określony sposób ze sobą związane, a przez to będą pozwalały na łatwiejsze zrozumienie i wyjaśnienie zachowania przedsiębiorstw. Po drugie, typologia może być wykorzystywana do celów predykcji. Wynikające z badań empirycznych istnienie jednej lub więcej cech w danym wypadku przedsiębiorstwa międzynarodowego pozwalałoby na domniemanie istnienia innych cech właściwych dla danego przedsiębiorstwa. Dodatkowo, jeśli poszczególne typy odnalazłyby potwierdzenie w badaniach empirycznych nad zależnością: typ przedsiębiorstwa ponadnarodowego i konkurencyjność, mogłyby one być wykorzystywane do celów normatywnych. Jeżeli przedsiębiorstwo o wyższym poziomie umiędzynarodowienia wykazywałoby się większą konkurencyjnością na rynku międzynarodowym, to znany byłby układ zmiennych, które właśnie taki poziom konkurencyjności niejako gwarantują. Ponadto typologia taka systematyzowałaby przedsiębiorstwa występujące w gospodarce światowej wokół typów idealnych, a im bliżej

dane przedsiębiorstwo byłoby typu idealnego, tym większe prawdopodobieństwo zachowań jemu właściwych [Harzing 2000, s. 101–102].

Badania nad typologią przedsiębiorstw funkcjonujących w biznesie międzynarodowym znajdujemy u Perlmuttera [1969], Bartletta i Ghoshala [1989], Leonga i Tana [1993], Harzing [2000]. Harzing w swoich badaniach przedstawia dość wyczerpujące zestawienie studiów przeprowadzonych nad nazewnictwem i naturą przedsiębiorstwa funkcjonującego w otoczeniu międzynarodowym [2000, s. 104–105]. Powszechnie przedsiębiorstwa badano w ramach: otoczenia branżowego, strategii i organizacji na poziomie centrali, strategii i roli filii, struktury filii, mechanizmów kontroli, kwestii kadrowych. Dość popularną, akceptowaną przez badaczy jest koncepcja terminologiczna zaproponowana przez Bartletta i Ghoshala [1989]. Wielu znawców tematu pozytywnie odnosi się w swoich studiach do ujęć: międzynarodowy (international), wielonarodowy (multinational), transnarodowy (transnational) i globalny (global).

Pomimo powszechnej akceptacji typologii zaproponowanej przez Bartletta i Ghoshala, należy wspomnieć o istnieniu pewnych ograniczeń w podanym ujęciu. Leong i Tan zarzucają tej typologii, iż typ transnarodowy w zasadzie nie różni się od innych typów. Typologia ta nie wykazuje konkretnego przejścia i różnic pomiędzy poszczególnymi typami. Autorzy sugerują, iż prawdopodobnie potrzeba jest więcej zmiennych do opisu struktur przedsiębiorstw [Leong i Tan 1993, s. 457].

Prowadzeniu badań nad przedsiębiorstwami funkcjonującymi w sferze ponadnarodowej towarzyszy szereg ograniczeń, z jakimi przychodzi się badaczowi mierzyć. Istotną sprawą jest dobór właściwego poziomu analizy ekonomicznej. Prowadzenie analizy na poziomie mikro odnosi się do przedsiębiorstwa. Jednak należy mieć na względzie fakt, iż przedsiębiorstwo międzynarodowe składa się z kilku przedsiębiorstw. Niewłaściwym będzie zaszeregowanie badań nad filiami przedsiębiorstwa ponadnarodowego do analizy mikro-mikro. Drugie ograniczenie wynika z dynamiki własnościowej. Liczba fuzji i przejęć co roku przyjmuje ogromną skalę, stąd w obliczu braku stałości organizacyjnej podmiotów badania pojawia się trudność z porównywalnością wyników badań. Dodatkowo w sferze zagranicznej pojawiają się liczne alianse strategiczne i porozumienia kooperacyjne, które ograniczają możliwości rozgraniczania podmiotów badania. Na uwagę zasługuje również dostępność, wiarygodność i zbieżność danych źródłowych pozyskiwanych dla badań. Nierzadko okazuje się bowiem, iż pewne globalne wielkości różnią się w zależności od instytucji je publikującej. Należy jeszcze wziąć pod uwagę strukturę i kulturę organizacyjną oraz wymiary konfiguracji i koordynacji, które mogą przysparzać badaczowi wiele trudności [Stępień 2006, s. 65–70].

Analiza literatury przedmiotu, uzupełniona perspektywą postrzegania biznesu w skali międzynarodowej, pozwala na syntetyczne ujęcie określić odwołujących się do typów przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce światowej. Autor, posługując się wcześniej wspomnianą konwencją terminologiczną zaprezentowaną dla pojęcia biznes międzynarodowy [Gorynia 2007, s. 21–22], wyróżnił:

- przedsiębiorstwo międzynarodowe (international),
- przedsiębiorstwo zagraniczne (foreign),
- przedsiębiorstwo wielonarodowe (multinational),
- przedsiębiorstwo transnarodowe (pan-global, transnational),
- przedsiębiorstwo supranarodowe (supranational),
- przedsiębiorstwo globalne (global),
- przedsiębiorstwo światowe (worldwide).

Najszerzą perspektywą, ujmującą przedsiębiorstwo w ponadgranicznej aktywności gospodarczej, jest wymiar międzynarodowy. Obejmuje on wszelkie przejawy biznesu pod warunkiem, że odbywa się on między państwami. Zatem przedsiębiorstwo międzynarodowe to organizacja działająca w więcej niż jednym państwie oraz angażująca się w ponadgraniczne transakcje gospodarcze [Griffin i Pustay 1996, s. 13]. Transakcje te odnoszą się nie tylko do handlu i produkcji, ale także do sektora usług. Organizacja taka posiada centralny ośrodek decyzyjny, jest zlokalizowana w jednym kraju, ale znaczną część dochodów i zasobów pozyskuje z innych krajów. Technologia jest rozwijana na poziomie firmy-matki, a następnie transferowana jest do filii w innych krajach. Wybrane, kluczowe zasoby i kompetencje są centralizowane, natomiast pozostałe pozostają w gestii organizacyjnej filii zagranicznych, które odpowiednio są dopasowywane do krajowych potrzeb [Bartlett i Ghoshal 1989].

Przedsiębiorstwo zagraniczne to przedsiębiorstwo, które prowadzi swoje działania w innym aniżeli macierzystym kraju. Przedsiębiorstwo zagraniczne obejmuje zarówno przedsiębiorstwo międzynarodowe, jak i przedsiębiorstwo globalne.

Cechą charakterystyczną przedsiębiorstwa wielonarodowego są filie funkcjonujące w wielu krajach i adaptujące swoje działania w zależności od specyfiki rynku, na którym się znajdują. Ponadnarodowy charakter może wynikać nie tylko z zasięgu geograficznego, ale także z własności [Ball i McCulloch 1993, s. 18]. Jeden z krajów traktowany jest zwykle jako siedziba macierzysta. Sprawuje ona scentralizowaną kontrolę nad jednostkami krajowymi i zagranicznymi tworzącymi przedsiębiorstwo na zasadach

przynależności lub zależności. Należy jednak pamiętać, iż przedsiębiorstwo wielonarodowe prowadzi działalność w każdym kraju niezależnie. Skupia się ono na podobieństwach występujących w poszczególnych krajach oraz stara się utrzymać konkurencyjną pozycję na kluczowych rynkach. Rozwija ono i zatrzymuje wiedzę wewnątrz jednostek danego kraju, a przewaga wynika z różnicowania.

W literaturze spotykamy również definicję przedsiębiorstwa wielonarodowego wykorzystywaną dla celów statystycznych przez rząd Stanów Zjednoczonych. Otóż firma wielonarodowa to przedsiębiorstwo, które posiada lub kontroluje dziesięć lub więcej procent pakietu akcyjnego uprawniającego do głosowania lub też posiada pakiet udziałów stanowiący ekwiwalent przynajmniej jednego zagranicznego przedsiębiorstwa.

Za korporację transnarodową uznaje się firmę, która prowadzi działania w więcej niż jednym kraju [Griffin i Pustay 1996, s. 14]. Ponadto dysponuje ona prawem własności bądź kontroluje operacje kreujące wartość dodaną w dwóch lub więcej krajach. Własność lub kontrola następuje przez ZIB oraz alianse strategiczne z zagranicznymi firmami. Przedsiębiorstwo transnarodowe można scharakteryzować posługując się analogią cech strategii transnarodowej. Otóż korporacja transnarodowa to firma, która posiada kluczową kompetencję dającą dostęp do rynków globalnych, uczestniczy w rynkach światowych, konfiguruje działania tworzące wartość dodaną globalnie, wykorzystując zarówno podobieństwa, jak i różnice na rynkach narodowych, koordynuje i integruje działania w skali globalnej, reaguje na potrzeby lokalne tam, gdzie istnieje taka konieczność, posiada zróżnicowaną strukturę i organizację [Stonehouse i in. 2000, s. 8].

Transnacionalizm przedsiębiorstwa może być rozumiany jako połączenie zalet przedsiębiorstwa wielonarodowego i globalnego. Lokalne dostosowanie działań przy jednoczesnej globalnej skali operacji prowadzi do uzyskania konkurencyjności na rynku międzynarodowym. Kluczowe umiejętności i zasoby nie są ani scentralizowane, ani zdecentralizowane. Każdy oddział prowadzi swoją działalność niezależnie. Niemniej istnieje pewna specjalizacja wynikająca z efektywności i elastyczności poszczególnych działań. Rozproszone wyspecjalizowane jednostki biznesowe są zintegrowane w sieć światowych działań przedsiębiorstwa tworzących podstawy dla tworu określanego mianem wirtualnego przedsiębiorstwa transnarodowego [Ray i Venai 2003, s. 4].

Pojęcie przedsiębiorstwa supranarodowego pojawiło się w publikacjach Organizacji Narodów Zjednoczonych. Zostało ono zdefiniowane jako firma, w której zarówno własność, jak i działania przedsiębiorstwa mają charakter wielonarodowy. Pozostając przy stwierdzeniu,

iz pojęcie to zostało zarezerwowane dla firmy, która będzie administrowana przez organizację międzynarodową, nie znalazło ono szerszego zastosowania w późniejszych publikacjach.

Przedsiębiorstwo globalne to przedsiębiorstwo, które standaryzuje wszelkie swoje funkcje i operacje na całym świecie. Obok standaryzacji wymieniana jest również centralizacja działań, aktywów, zasobów i odpowiedzialności. Filie mają ograniczoną wolność w odniesieniu do filii przedsiębiorstw wielonarodowych i międzynarodowych.

Griffin i Pustay [1996, s. 15], zestawiając filozofię przedsiębiorstwa globalnego i wielokrajowego, konstatują, iż są one przeciwstawne. Firma globalna to firma traktująca świat jako jeden rynek. Dąży ona do standaryzacji dóbr i usług, które będą mogły zaspokoić potrzeby ludzi na całym świecie. Przedsiębiorstwo globalne postrzega świat jako jeden zunifikowany rynek, dla którego rozwija, produkuje, i na którym sprzedaje produkty. Dąży ono do uzyskania korzyści płynących z ekonomii skali produkcji i marketingu, skupiając produkcję w najkorzystniejszych kosztowo lokalizacjach i prowadząc zestandaryzowane działania marketingowe. Koordynacja odbywa się zazwyczaj z głównej siedziby.

Obok prezentacji przedsiębiorstwa globalnego nie sposób nie wspomnieć o koncepcji przedsiębiorstwa, które staje się globalne tuż po swoim powstaniu, tzw. born global. Nie rozwija ono swojego zagranicznego zaangażowania według uppsalskiego modelu internacjonalizacji [Johanson i Vahlne 1977, s. 23–32]. Przedsiębiorstwo to już od początku swojego istnienia eksportuje towary i usługi do wielu krajów jednocześnie, tworzy alianse strategiczne w postaci joint-venture, kooperuje z firmami z odległych kulturalnie i geograficznie rynków. Cechą charakterystyczną tego typu przedsiębiorstwa jest to, iż postrzega ono rynek światowy jako podstawę swoich operacji, natomiast rynek krajowy stanowi jedynie jej uzupełnienie. Wchodząc w niszę w skali globalnej, przedsiębiorstwo typu born global standaryzuje produkt, obsługując nim maksymalnie wielką liczbę rynków na całym świecie. W ramach koncepcji born global badacze posługują się także takimi terminami jak: Export Start-up, Import Start-up, Multinational Traders, Geographically Focused Start-up, Global Start-up. Wszystkie powyższe typy przedsiębiorstw charakteryzuje przyspieszona internacjonalizacja [Mathews i Zander 2007, s. 388].

Przedsiębiorstwo światowe u Griffina i Pustaya to przedsiębiorstwo, które przekraczając granice poszczególnych krajów traci swoją narodową tożsamość. Cechami charakterystycznymi są tutaj takie elementy jak: duży poziom sprzedaży poza krajem macierzystym, główna siedziba w innym kraju aniżeli firma jest zarejestrowana, przeważająca większość majątku i przychodów w różnych krajach, innych niż macierzysty, zarząd składający się z ludzi różnej narodowości.

1.3.3. Definicja przedsiębiorstwa globalnego

Zaprezentowany powyżej przegląd firm funkcjonujących w biznesie międzynarodowym pozostawia pewien niedosyt wywołany wysokim stopniem ogólności cech charakterystycznych dla poszczególnym typów przedsiębiorstw. Niektóre z cech zdają się być właściwe dla kilku typów przedsiębiorstw, co nierzadko przysparza kłopotów z jednoznacznym odróżnieniem przedsiębiorstwa międzynarodowego od zagranicznego, czy też globalnego od nieglobalnego. Ponadto wieloaspektowość i złożoność pojęcia przedsiębiorstwo prowadzi do sytuacji, w której pewne działania bądź elementy przedsiębiorstwa można uznać za właściwe dla przedsiębiorstwa wielonarodowego, a inne dla zagranicznego i trudno jednoznacznie stwierdzić, jaki właściwie typ dana firma reprezentuje. W niniejszym punkcie autor dąży do zdefiniowania pojęcia przedsiębiorstwa globalnego. Przez wzgląd na powyższe ograniczenia oraz cel pracy zamierzeniem autora jest zbudowanie takiej definicji, która pozwalałaby określić, czy przedsiębiorstwo jest globalne, czy też globalne nie jest, bez dalszych dociekań jaki inny jest to typ firmy ponadnarodowej. W literaturze z zakresu biznesu międzynarodowego znajdujemy wiele przykładów definicji przedsiębiorstwa globalnego. Poniżej autor dokonuje krótkiego ich przeglądu.

W publikacji Levitta [1983] przedsiębiorstwo globalne definiowane jest jako to, które koncentrując się na rynku nabywców, produkuje zestandaryzowane produkty na jeden zintegrowany rynek.

Bartlett i Ghoshal [1989] wskazują, iż przedsiębiorstwo globalne to taki rodzaj firmy, która prowadzi globalną, kosztową strategię na poziomie korporacji. Zasoby koncentrowane są oraz decyzje podejmowane są najczęściej na poziomie centrali firmy lub też w filiach o strategicznym znaczeniu. Pomiędzy poszczególnymi filiami dochodzi do przepływów jednokierunkowych najczęściej w postaci informacji, zasobów lub towarów. Struktura zróżnicowana jest globalnie i przeważnie w dwóch wymiarach: produkty – kraje. Kontrola oraz koordynacja może mieć charakter zarówno formalny, jak i osobisty w zależności od potrzeb. Niemniej jednak jest ona stała, ścisła i złożona. W przedsiębiorstwie ogromny nacisk położony jest na integrację działań. Filie funkcjonują jako kanały dostaw na obce rynki. Ponadto znaczną uwagę przywiązuje się do kreowania globalnej kultury organizacyjnej.

Daniels i Radebaugh [1989, s. 19] nazywają przedsiębiorstwo globalne firmą zintegrowaną globalnie, dokonującą integracji swoich, zlokalizowanych w różnych krajach działań. Przykładowo, przedsiębiorstwo projektuje produkty lub usługi, mając na względzie globalny

segment rynku lub też produkcja finalnych dóbr i usług zależy od zlokalizowanej w różnych krajach produkcji komponentów. Rozwój potencjału i umiejętności przedsiębiorstwa oraz decyzje o ich rozpowszechnieniu wewnątrz firmy podejmowane są zasadniczo w kraju macierzystym w centrali. Autorzy wskazują, iż przedsiębiorstwo globalne to obok przedsiębiorstwa wielonarodowego drugi typ korporacji wielonarodowej lub transnarodowej.

Ball i McCulloch [1993, s. 9] postrzegają przedsiębiorstwo globalne jako firmę dążącą do standaryzacji działań we wszystkich swoich funkcjonalnych aspektach. Firma globalna poszukuje w skali całego świata nowych rynków zbytu, surowców do produkcji, produktów, źródeł finansowania i kadr oraz obserwuje zagrożenia ze strony konkurentów globalnych. Przedsiębiorstwo dąży do utrzymania swojej obecności na kluczowych rynkach, szukając pomiędzy nimi podobieństw, a nie różnic.

Griffin i Pustay [1996, s. 14] definiują przedsiębiorstwo globalne jako firmę, która postrzega świat jako jeden rynek i dąży do wyprodukowania zestandaryzowanych produktów i usług, które zaspokajają potrzeby klientów na całym świecie. Poszukuje ona korzyści płynących z ekonomii skali produkcji i marketingu, koncentrując produkcję w wysoko wydajnych fabrykach oraz tworząc globalne kampanie marketingowe. Ze względu na konieczność ogólnoświatowej koordynacji działań produkcyjnych i marketingowych, odpowiedzialność za operacje jest często koncentrowana w głównej siedzibie.

Cavusgil, Yeniyurt i Townsend [2004, s. 713] prezentują przedsiębiorstwo globalne jako firmę w dojrzałej fazie globalizacji, charakteryzującą się geocentrycznym podejściem do prowadzenia biznesu, zestandaryzowaną strategią rozwoju rynku, strukturą odznaczającą się globalnymi zależnościami oraz implementującą odpowiednią politykę kadrową, kulturę organizacyjną oraz procesy zarządzania.

Wyżej przytoczone definicje przedsiębiorstwa globalnego posiadają wiele cech wspólnych. Przenika przez nie koncepcja standaryzacji, integracji, ogólnoświatowego rynku, strategii globalnej. Niemniej definicje te w odczuciu autora nie pozwalają na jednoznaczne stwierdzenie o globalnym lub nieglobalnym charakterze przedsiębiorstwa. Autor, podejmując próbę stworzenia własnej definicji przedsiębiorstwa globalnego, posłużył się koncepcją zaprezentowaną przez Yipa.

Przedsiębiorstwo globalne należałoby definiować w perspektywie trójkąta globalizacji zaproponowanego przez Yipa [2004, s. 36]. Zatem przedsiębiorstwo globalne jest to firma realizująca strategię globalną, przeważnie ustrukturyzowana na wzór organizacji globalnej, funkcjonująca najczęściej w branży o charakterze globalnym. Wymagającym wyjaśnienia jest występujący kilkakrotnie w definicji termin globalny. Należy rozumieć go jako

ogólnoświatowy, ogarniając cały glob, obejmujący wiele krajów. Określenie globalny nie tylko odnosi się do rynków czy sektorów, ale także do określania potencjalnego zakresu wszelkich działań przedsiębiorstwa i jego zdolności do konkurowania w skali światowej. Definiowanie przedsiębiorstwa globalnego w perspektywie trójkąta globalizacji implikuje stosowanie procesów konfiguracji i koordynacji, standaryzacji oraz integracji geograficznej w ramach działalności firmy [Porter 1986, s. 28].

Uwzględniając to, że każdy element trójkąta globalizacji składa się z kilku subelementów, ponownie pojawia się trudność w określeniu, w jakim wypadku dana firma realizuje strategię globalną, w jakim wypadku jest ustrukturyzowana na wzór organizacji globalnej i czy sektor, w którym działa, jest sektorem globalnym. Jednoznaczne stwierdzenie, czy przedsiębiorstwo posiadające globalne produkty i realizujące globalny marketing, ale nie posiadające globalnej lokalizacji działalności, realizuje strategię globalną, czy też nie, przysparza kłopotu. Aby uzyskać pewną jednoznaczność dla potrzeb dalszych badań, autor uściśla definicję przedsiębiorstwa globalnego, wprowadzając następujące założenia, że przedsiębiorstwo globalne to takie przedsiębiorstwo, które realizuje przynajmniej jeden element strategii globalnej lub posiada przynajmniej jeden element struktury właściwy dla organizacji globalnej oraz funkcjonuje bądź też nie funkcjonuje w sektorze o charakterze globalnym.

W zależności od liczby realizowanych subelementów kryteriów/wierzchołków trójkąta globalizacji, powyższa definicja z założenia daje przedsiębiorstwu globalnemu minimalny poziom globalności – atrybutu opisującego obraz zaawansowania procesów globalizacji w przedsiębiorstwie. Implementacja przynajmniej jednego z instrumentów strategii globalnej lub przynajmniej jednego z elementów organizacji globalnej pozwala określić przedsiębiorstwo jako przedsiębiorstwo globalne. Pojawia się zatem implikacja, iż globalność może być stopniowalna w zależności od liczby implementowanych składowych wierzchołków trójkąta globalizacji Yipa w ramach działalności przedsiębiorstwa.

1.4. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, w pierwszym rozdziale dokonano analizy literatury z zakresu internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw. Przegląd i usystematyzowanie obecnego stanu wiedzy o ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw pozwoliły zrealizować pierwszy cel pracy. Zamiar wyszczególnienia i zdefiniowania przedsiębiorstwa globalnego został zrealizowany. Stworzenie zarysu idei globalności oraz osadzenie w niej przedsiębiorstwa globalnego pozwalają kontynuować badania nad przedmiotem pracy. W szczególności autor zamierza poświęcić uwagę uszczegółowieniu koncepcji globalności

przedsiębiorstwa oraz, w zależności od jej intensywności, stworzeniu typologii przedsiębiorstw globalnych, co będzie celem drugiego rozdziału pracy.

Rozdział 2 Globalność przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo, dokonując globalizacji swojej ponadnarodowej działalności i tworząc wielokrajowy system organizacyjny, staje się uczestnikiem gospodarki globalnej. Charakteryzuje go specyficzna i właściwa przedsiębiorstwom działającym w sferze biznesu międzynarodowego cecha, a mianowicie globalność. Definicja przedsiębiorstwa globalnego zaprezentowana w poprzednim rozdziale nakreśla bardzo pobieżnie koncepcję globalności przedsiębiorstwa. W niniejszym rozdziale autor dąży do kompleksowego wyjaśnienia istoty globalności oraz jej wpływu na organizację przedsiębiorstwa globalnego. Powyższe zagadnienia pozostają w ścisłym związku z dążeniem przedsiębiorstwa do utrzymania konkurencyjności w skali globalnej. Refleksja nad przyczynami, które determinują chęć przedsiębiorstw do kształtowania globalności na odpowiednim poziomie, odwołuje się do koncepcji nowego paradygmatu strategii konkurencji. Modyfikuje on tradycyjny schemat konkurowania na rynku, podkreślając znaczenie internacjonalizacji i globalizacji w kształtowaniu przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwa, chcąc osiągnąć globalną konkurencyjność, odpowiednio prowadzą swoją działalność w skali globalnej. Autor, wykorzystując koncepcję trójkąta globalizacji Yipa, określa poszczególne czynniki globalności determinujące zakres globalnych operacji przedsiębiorstwa, czyli poziom globalności. Ze względu na fakt, iż przedsiębiorstwa globalne mogą charakteryzować się różnym poziomem globalności, w ostatnim punkcie niniejszego rozdziału podjęto próbę opracowania typologii przedsiębiorstw globalnych, która różnicuje je ze względu na poziom globalności.

2.1. Konkurencyjność globalna

Procesy globalizacyjne, zachodzące w gospodarce światowej, determinują nowe schematy zachowań przedsiębiorstw. Budowanie struktur organizacyjnych, obejmujących działania przedsiębiorstwa w wielu krajach jednocześnie, determinuje konieczność konkurowania nie tylko w wymiarze lokalnym, ale także międzynarodowym. Literatura przedmiotu dostarcza wiedzy teoretycznej związanej z konkurencyjnością w ogólnym tego słowa znaczeniu. Ze względu na temat pracy, autor podejmuje próbę wyjaśnienia istoty konkurencyjności w skali globalnej. Okazuje się, że konkurencyjność jest tematem ciągle żywym i chętnie podejmowanym przez badaczy ze względu na wielość zagadnień, które ciągle wymagają głębszej refleksji teoretycznej, wyjaśnienia lub uszczegółowienia. Zamierzeniem autora jest dokonanie ogólnego przeglądu literatury w poszukiwaniu aparatu

definityjnego odnoszącego się do konkurowania przedsiębiorstw w skali globalnej. Szczególną uwagę zwraca się na redefinicję paradygmatu strategii konkurencji, z którego implicite wynikają przesłanki dla globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw.

2.1.1. Konkurencyjność – ogólne ujęcie problemu

Problemowi konkurencyjności poświęcono wiele miejsca w literaturze ekonomicznej. Prowadzone są ciągłe dyskusje nad wieloma jej aspektami, na przykład: definicją, przyczynami, wymiarami, pomiarem. Podejmując temat konkurencyjności należy wspomnieć o teoretycznym i empirycznym wkładzie takich badaczy jak: M. Porter, M. Casson, P. Krugman. Bardzo interesujący i bogaty przegląd literatury, podejmującej tematykę konkurencji, konkurencyjności i strategii konkurencji znajdujemy u Goryni [2002]. W najprostszej postaci konkurencyjność pojmowana jest jako umiejętność konkurowania, czyli funkcjonowania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Jak zauważa Gorynia [2002, s. 48], konkurencyjność jest cechą relatywną, która może zostać przypisana głównym poziomom hierarchii systemów gospodarczych, czyli: mikro-mikro, mikro, mezo, makro, regionalny, z wyjątkiem poziomu globalnego. Perspektywa relatywizmu towarzysząca istocie konkurencyjności uniemożliwia bowiem porównywanie gospodarki światowej z innym obiektem należącym do globalnego poziomu hierarchii systemów gospodarczych, gdyż taki nie istnieje. Ze względu na temat pracy dalsze rozważania na temat konkurencyjności będą odnosiły się do poziomu mikro, czyli poziomu przedsiębiorstw, ale w perspektywie globalnej.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa uważana jest za kluczową właściwość gwarantującą powodzenie przedsiębiorstwa na rynku. Jej brak w długim okresie prowadzi do upadku przedsiębiorstwa, dlatego niezwykle istotną kwestią jest podejmowanie szeregu działań zabezpieczających utrzymanie konkurencyjności na właściwym poziomie. Działania te nie mogą stanowić nieuregulowanego i przypadkowego lub spontanicznie podejmowanego szeregu czynności. Muszą one podlegać właściwemu zarządzaniu, koordynowaniu i kontrolowaniu. Stąd bardzo dużą rangę przypisuje się strategii konkurencji, będącej planem działań generujących przewagi konkurencyjne, a tym samym konkurencyjność na pożądanym poziomie.

Ze względu na postępujące procesy globalizacyjne przedsiębiorstwa nie mogą ograniczać się tylko do konkurowania w sektorach i na rynkach lokalnych [Levitt 1983]. Internacjonalizacja i globalizacja działalności stanowią wyraz poszukiwania konkurencyjności międzynarodowej czy też globalnej. Przegląd literatury dostarcza nam informacji, iż w kontekście międzynarodowym konkurencyjność przeważnie rozpatrywana

jest z punktu widzenia gospodarki, czyli w skali makro. Odnosząc się do salda handlu zagranicznego gospodarki narodowej przyjmowano, iż dany kraj jest bardziej lub mniej konkurencyjny, jeżeli w wyniku zmiany relacji kosztu i ceny lub też innych czynników, zdolność do sprzedaży na rynku zagranicznym i krajowym ulegała poprawie lub pogorszeniu [Fröhlich 1989, s. 22]. Europejska Wspólnota Gospodarcza postulowała za przyjęciem definicji konkurencyjności mówiącej o zdolności do sprostania konkurencji międzynarodowej, a za miarę tejże konkurencyjności uznawano akceptację wyrobów na danym rynku zagranicznym [Bieńkowski 1995, s. 21–22]. Istotne znaczenie w dziedzinie badań nad konkurencyjnością ma wkład teoretyczny i empiryczny Portera [1998]. Uważa on, iż konkurencyjność w ogólnym tego słowa znaczeniu powstaje na poziomie przedsiębiorstwa. Niemniej określa on związek między konkurencyjnością w skali mikro a konkurencyjnością w skali makro. Konkurencyjność międzynarodowa jest pochodną konkurencji pomiędzy podmiotami na rynku krajowym i zagranicznym. Wyjaśnia on przyczyny, które determinują, czy dany kraj ma pewnego rodzaju przewagę w przyciąganiu firm konkurujących w skali międzynarodowej. Źródła konkurencyjności międzynarodowej czy globalnej przedsiębiorstw upatruje on nie w gospodarce krajowej jako całości, a raczej w sektorach czy branżach [Porter 1992, s. 285].

Ze względu na fragmentaryczność i niejednoznaczność wiedzy teoretycznej odnoszącej się do konkurencyjności ponadnarodowej przedsiębiorstwa, do dalszych analiz autor wykorzystuje ogólny paradygmat konkurencyjności opracowany przez Cyrsona [2002, s. 30]. Wyrazem zachodzących w gospodarce zmian związanych z postępującą globalizacją jest próba redefinicji założeń tradycyjnego ujęcia konkurencji przedsiębiorstw. W dalszej części pracy zaprezentowano istotę nowego paradygmatu strategii konkurencji jako podstawy teoretycznej do opracowania definicji konkurencyjności globalnej.

2.1.2. Nowy paradygmat konkurencyjności

Perspektywa nowego, zglobalizowanego układu sił w gospodarce światowej prowadzi do modyfikacji założeń, jakie towarzyszą zarówno teoretycznym studiom nad konkurencyjnością przedsiębiorstw, jak i faktycznemu działaniu przedsiębiorstw w rzeczywistości gospodarczej. Tradycyjne podejście do analizy konkurencyjności pozwala zauważyć, iż część założeń, nie wytrzymując presji czasu, nie znajduje odzwierciedlenia czy zastosowania w obliczu globalnych zmian w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.

Analiza nowego paradygmatu konkurencyjności wymaga uprzedniego zaprezentowania jego tradycyjnej formy. Do tego celu wykorzystano dwie szkoły analizy strategii konkurencji: szkoła pozycjonowania oraz szkoła zasobowej.

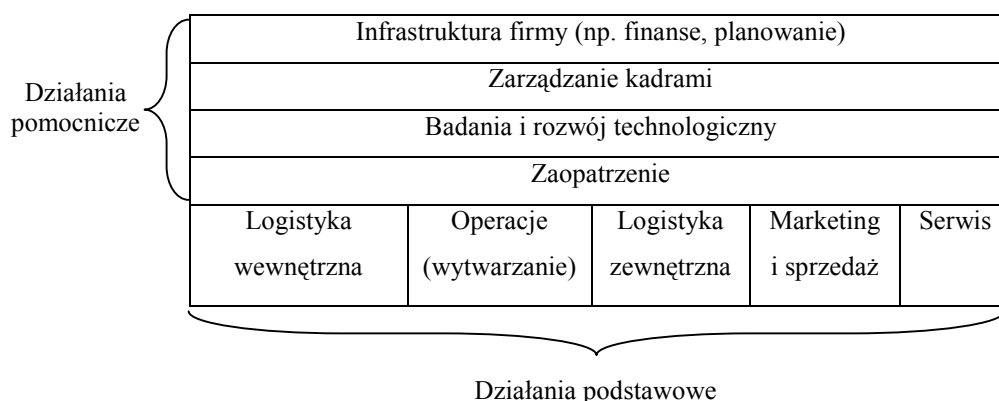
Podejście zasobowe [Penrose 1959] zakłada, iż o konkurencyjności przedsiębiorstwa przesądza, prowadzący do rozwoju szczególnych zdolności i kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, sposób zarządzania jego zasobami. Pozycja przedsiębiorstwa w perspektywie sektora, będąca istotą szkoły pozycjonowania w analizie strategii konkurencji, nie ma tak znaczącego i decydującego wpływu na konkurencyjność. Teoria zasobowa koncentruje się na określeniu wpływu zasobów przedsiębiorstwa na jego wyniki i pozycję konkurencyjną [Cyrson 2002, s. 19]. Bardzo duże znaczenie przywiązuje się do kluczowych kompetencji, które określa się zbiorowym uczeniem się przedsiębiorstwa, odnoszącym się do koordynacji poszczególnych umiejętności produkcyjnych i integracji stosowanych technologii.

Szkoła pozycjonowania [Porter 1985] opiera się na założeniu, iż w określonych warunkach przedsiębiorstwo może zająć odpowiednią pozycję konkurencyjną na rynku, pozwalającą mu być lepszym niż konkurenci. Teoria ta skupia się na siłach determinujących atrakcyjność strukturalną gałęzi, strategiach konkurencji: kosztowej, poprzez różnicowanie, niszowej oraz łańcuchu wartości dodanej przedsiębiorstwa. Przez pojęcie strategii konkurencji rozumie się szereg celów i działań przedsiębiorstwa, których zamierzeniem jest wytworzenie stałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Cyrson 2002, s. 13]. Zasadniczym elementem tworzenia strategii konkurencji jest analiza pozycji przedsiębiorstwa w kontekście otoczenia, w jakim działa. Struktura branży, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo, determinowana jest przez pięć sił Portera [Porter 1992, s. 22]. Należą do nich: wejście nowych konkurentów, stopień rywalizacji pomiędzy istniejącymi konkurentami, nacisk ze strony substytutów, siła przetargowa nabywców, siła przetargowa dostawców. Powyższe siły określają stopień intensywności konkurencji w danej branży. Ich właściwa diagnoza i ocena pozwalają przedsiębiorstwom na podejmowanie działań gwarantujących im zajęcie korzystnej pozycji wobec każdej z nich. Właściwie przygotowana strategia konkurencji pozwala przedsiębiorstwom skutecznie bronić się przed siłami występującymi w branży bądź wykorzystywać je we własnym interesie. Uzyskanie konkurencyjnej pozycji nad rywalami w danej branży wynika przede wszystkim z dwóch typów przewag konkurencyjnych – niskiego kosztu oraz różnicowania. Te z kolei determinują trzy zasadnicze ogólne strategie konkurencji: przywództwa kosztowego, zróżnicowania, koncentracji [Porter 1992, s. 50].

Określenie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa dokonywane jest przez pryzmat łańcucha wartości. Jego istota zakłada, iż przedsiębiorstwo składa się z szeregu działań, które mogą być wykonywane lepiej lub gorzej, determinując w ten sposób pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa wobec rywali. W zasadzie można przyjąć, iż łańcuchy wartości kilku przedsiębiorstw funkcjonujących w danej branży różnią się od siebie, a różnice stanowią podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej.

Łańcuch wartości składa się z szeregu działań oraz funkcji fizycznie i technologicznie wyodrębnionych i tworzących w efekcie wartość w strukturach przedsiębiorstwa. W łańcuchu wartości Porter wyróżnił działania podstawowe oraz działania pomocnicze. Przedstawione zostały one na rysunku 4.

Rysunek 4. Łańcuch wartości firmy



Źródło: Porter [1985, s. 37].

Działania podstawowe obejmują swoim zakresem funkcje przedsiębiorstwa związane z fizycznym wytwarzaniem produktu, dystrybucją oraz wsparciem posprzedażowym. Działania pomocnicze wspomagają działania podstawowe oraz, realizując różne funkcje w przedsiębiorstwie, odnoszą się do firmy jako całości. Każde z działań podstawowych oraz pomocniczych może być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Chcąc być konkurencyjnymi, firmy porównują swoje łańcuchy wartości poszukując różnic, będących źródłem wyższej lub niższej konkurencyjności. Podejmują one decyzje odnośnie do zakresu działań podstawowych oraz pomocniczych, które chcą realizować samodzielnie wewnątrz swojej struktury, a jaki zakres działań preferują zlecić kontrahentom. Liczba sukcesywnie następujących po sobie stadiów kreowania wartości w ramach łańcucha wartości dodanej określa poziom integracji pionowej. Im większa liczba ogniw wykonywanych w ramach jednej firmy, tym poziom integracji pionowej jest wyższy. Natomiast im większa

liczba czynności podstawowych oraz pomocniczych realizowana jest poza firmą, tym poziom integracji pionowej jest niższy.

Integracja pionowa to jedna z form regulacji, z jakich przedsiębiorstwa mogą korzystać w trakcie kreowania wymiany ekonomicznej. Jest ona korzystna dla przedsiębiorstwa wówczas, gdy koszty stosowania pozostałych dwóch mechanizmów regulacji wymiany ekonomicznej, czyli regulacji rynkowej oraz regulacji pośredniej, są zbyt wysokie i nie przyczyniają się do wzrostu efektywności działań przedsiębiorstwa na rynku. W przypadku regulacji rynkowej strony wymiany ekonomicznej opierają swoją współpracę na mechanizmie cenowym całkowicie zdeteminowanym przez rynek. Pośrednia forma regulacji jest wynikiem wykorzystania różnych podejść do wymiany ekonomicznej. Nie jest ona w pełni rynkowa ani też w pełni zhierarchizowana. Integracja pionowa to zatem skrajny przypadek regulacji mechanizmu rynkowego, w którym wymiana ekonomiczna prowadzona jest wewnątrz firmy. Zaangażowanie się przedsiębiorstwa w administracyjny mechanizm wymiany ekonomicznej lub też regulowanie wymiany poprzez „niewidzialną rękę rynku” stanowi decyzję w wyborze „do or buy” [Chandler 1977].

W literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy zasadnicze podejścia do analizy wyboru mechanizmu regulacji ekonomicznej: podejście kosztów transakcyjnych, podejście zasobowe oraz podejście opcji rzeczywistych.

Teoria kosztów transakcyjnych jest to podejście zapoczątkowane w latach trzydziestych przez Ronalda Coasa [1937]. Analiza czynników, decydujących o organizacji produkcji w ramach struktur własnych przedsiębiorstwa lub podejmowaniu działań koordynowanych przez rynek, wskazuje na fakt względnego kosztu mającego kluczowe znaczenie przy podejmowaniu decyzji „do or buy”. Rynkowy mechanizm wymiany ekonomicznej implikuje istnienie szeregu kosztów, które nie występują w przypadku integracji pionowej. Należą do nich między innymi koszty: badania rynku, negocjowania i zawierania kontraktów, nadzorowania wykonawstwa kontraktu przez strony kontraktu, koszty arbitrażowe oraz procesowe. Koszty te określane są mianem kosztów transakcyjnych, a ich wysoki poziom może być nierzadko przesłanką dla integracji pionowej wzdłuż łańcucha wartości dodanej. Teoria kosztów transakcyjnych została rozwinięta przez Oliviera Williamsona [1975]. Wybór administracyjnego mechanizmu wymiany ekonomicznej stanowi formę minimalizowania groźby oportunistycznego zachowania stron w ramach zawieranych transakcji.

Teoria kosztów transakcyjnych jest ważnym, ale nie jedynym podejściem wyjaśniającym dylemat wyboru formy regulacji wymiany ekonomicznej. Ujęcie zasobowe zwraca uwagę

na zakres zasobów i umiejętności, jakie przedsiębiorstwo posiada w ramach swojego łańcucha wartości. Ich zróżnicowanie oraz nierówny poziom doskonałości skłania przedsiębiorstwo do rozważenia wielu korzyści, jakie może ono osiągnąć w wyniku współpracy z kontrahentami dysponującymi nadzwyczajnymi umiejętnościami i zasobami. Mimo wysokiego zagrożenia oportunistycznym ze strony kontrahenta, przedsiębiorstwa mogą zrealizować nadzwyczajne korzyści, opierając transakcje na mechanizmie rynkowym.

Kolejnym podejściem wyjaśniającym wybór mechanizmu wymiany ekonomicznej jest koncepcja opcji rzeczywistych. Opiera się ona na zdolności przedsiębiorstwa do dostosowania się do przyszłych, niepewnych warunków na rynku. Opcja rzeczywista to prawo do zmiany – inwestycji lub deinwestycji – określonego zasobu przedsiębiorstwa, na przykład: zakładu produkcyjnego, technologii. Przedsiębiorstwa, mimo dużej niepewności i ryzyka oportunistycznego w realizacji bieżącej wymiany ekonomicznej, decydują się na niższy poziom hierarchii, pozostawiając sobie bufor możliwych działań o relatywnie niższym koszcie w przyszłości. Niezintegrowany mechanizm wymiany jest znacznie elastyczniejszy aniżeli hierarchia. W wypadku przyszłych zmian w poziomie realizowanego biznesu pomiędzy kontrahentami dużo łatwiej jest przedsiębiorstwu zerwać kontrakt z kontrahentem, aniżeli dokonać znaczącej deinwestycji w ramach swoich struktur.

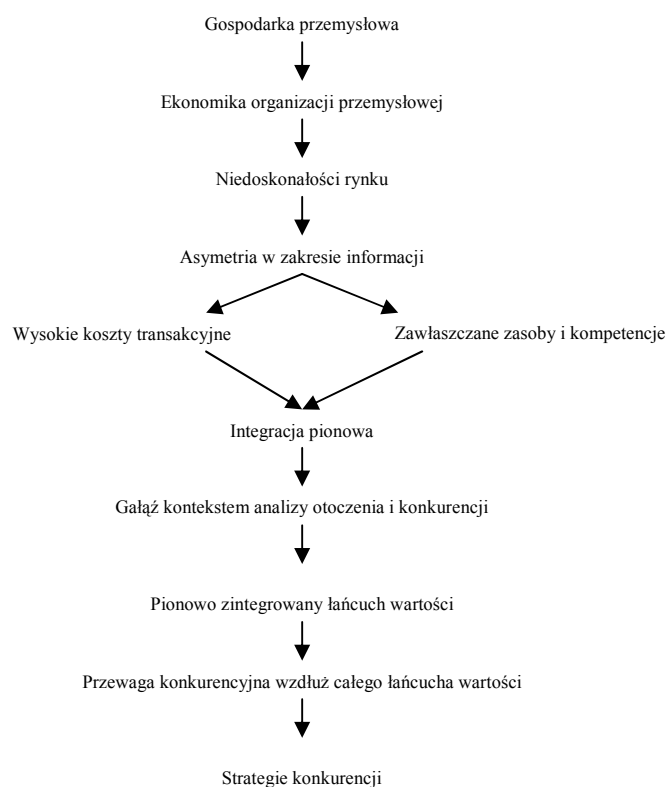
Powyższe trzy koncepcje analizy wyboru mechanizmu wymiany ekonomicznej determinują organizację współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Dążąc do osiągnięcia maksymalnych korzyści z wymiany ekonomicznej, przedsiębiorstwa odpowiednio dostosowują swoją strukturę łańcucha wartości, odpowiednio go koordynując. Umiejętne stosowanie różnych mechanizmów wymiany ekonomicznej na styku łańcuchów wartości kontrahentów stanowi potencjalne źródło przewagi ekonomicznej. Jeżeli ma ono charakter wyjątkowy i trudny do imitacji przez konkurentów, wówczas stanowić może źródło trwałej przewagi konkurencyjnej [Cyrson 2002, s. 30].

Synteza wyżej omówionych koncepcji pozycjonowania i zasobowej oraz mechanizmu integracji pionowej pozwala sformułować tradycyjny paradygmat strategii konkurencji bazujący na logice łańcucha wartości. Zaobserwowanie pełnego obrazu dodawania wartości na podstawie łańcucha wartości pojedynczej firmy jest bardzo utrudnione. Zakres podejmowanych działań tworzących wartość finalną dla klienta jest z reguły rozłożony na kilka współpracujących ze sobą przedsiębiorstw. Pełen obraz sekwencyjnie następujących po sobie czynności reprezentowany jest przez system wartości firmy [Porter 1985, s. 35]. Stanowi on integrację łańcuchów wartości poszczególnych firm, występujących na ścieżce od powstania produktu lub usługi, aż do świadczenia serwisu posprzedażowego jego

ostatecznemu nabywcy. W praktyce ekonomicznej konkurencja na rynku odbywa się pomiędzy systemami wartości, a nie pojedynczymi łańcuchami wartości. Zdolność firmy do umiejętnego zarządzania interakcjami na styku łańcuchów wartości stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej [Kotler 1994, s. 41]. Natomiast sam system wartości stanowi bardziej zaawansowaną i bardziej zhierarchizowaną formę regulacji ekonomicznej. Szkoła pozycjonowania, szkoła zasobowa oraz mechanizm integracji pionowej uzupełniają się wzajemnie, determinując efektywne funkcjonowanie zintegrowanego systemu wartości.

Ideę tradycyjnego paradygmatu konkurencyjności, określającą dotychczasową logikę kreowania konkurencyjności przez przedsiębiorstwa, przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Tradycyjny paradygmat strategii konkurencji



Źródło: Cyrson [2002, s. 34].

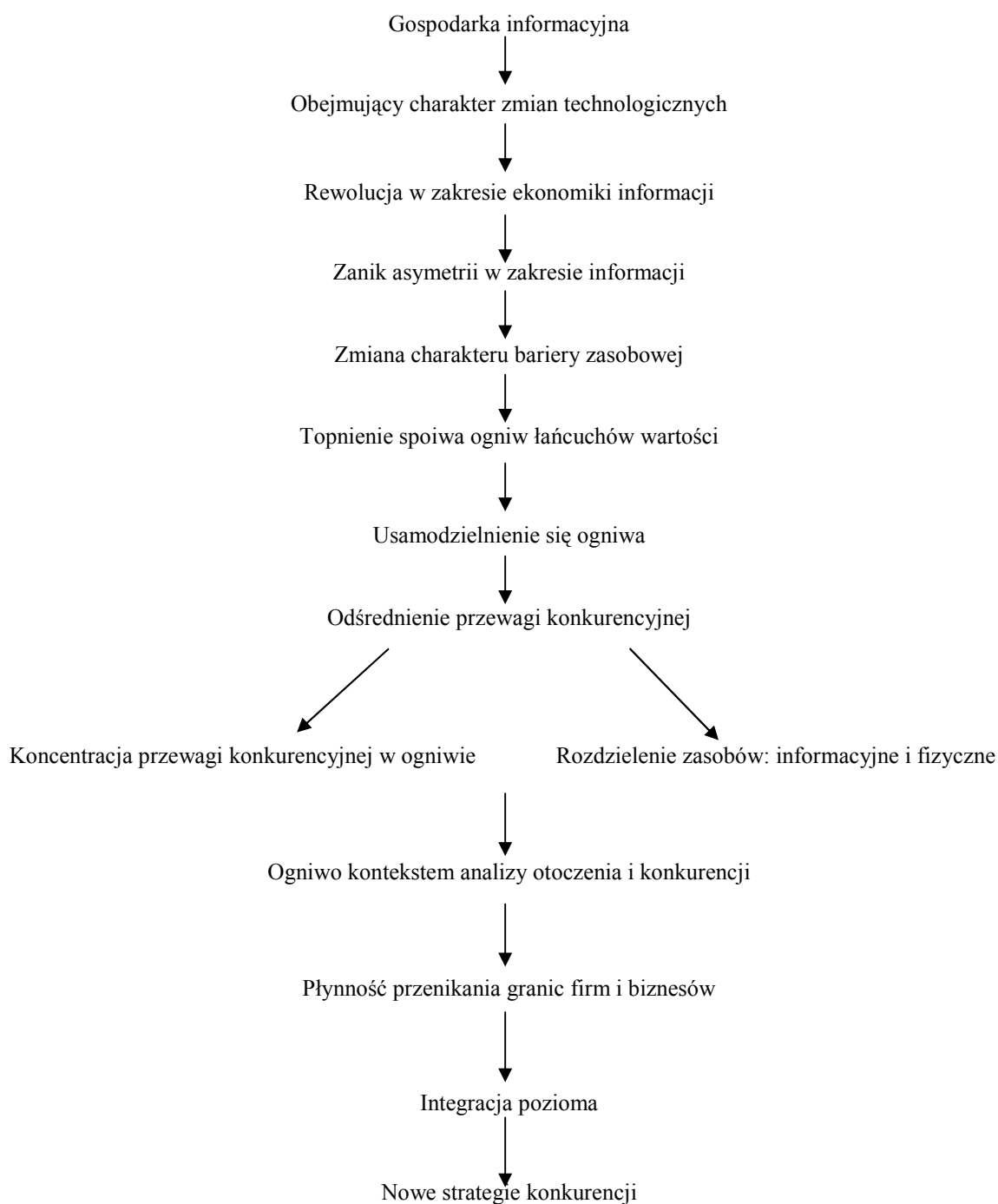
Paradygmat strategii konkurencji osadzony jest w realiach gospodarki przemysłowej. Zintegrowane łańcuchy wartości pozwalają na efektywne organizowanie wysoce specyficznych aktywów przedsiębiorstwa, dzięki czemu istnieje możliwość realizowania korzyści skali i zasięgu. Niedoskonałości rynkowe, a w szczególności asymetria w zakresie dostępnej na rynku informacji, generują wysokie koszty transakcyjne oraz skłonność do oportunistycznego oportunizmu, który polega na zawłaszczaniu zasobów i kompetencji. Ryzyko związane

z wysokimi kosztami transakcyjnymi, ryzykiem oportunistycznym oraz niepewnością i kompleksowością wymiany ekonomicznej minimalizowane jest przez mechanizm integracji pionowej. Pozwala on również na utrzymanie w strukturach firmy specyficznych zasobów, chroniąc je przed zbyt szybkim i powszechnym wykorzystywaniem przez konkurencję. Ponadto integracja pionowa umożliwia zastosowanie kompetencji kluczowych w różnych ogniwach, czy też całych łańcuchach wartości, co wpływa pozytywnie na utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, tworząc jednocześnie poważną barierę dla konkurentów z danego sektora [Makadok 1998, s. 683].

Za sprawą wszechobecnej globalizacji i jej sił motorycznych założenia tradycyjnego paradygmatu konkurencyjności nie wytrzymują presji czasu i podlegają modyfikacji. W ciągu ostatniego trzystulecia XX wieku w gospodarce światowej upowszechniła się obecność przedsiębiorstw międzynarodowych. Ugruntowało się podejście do zasadniczych aspektów ich istnienia oraz ich roli w gospodarce [Casson 2000, s. 2]. Teorie wyjaśniające funkcjonowanie tego typu przedsiębiorstw na stałe zakorzeniły się w dziedzinie biznesu międzynarodowego. Należy wymienić teorię zagranicznych inwestycji bezpośrednich [Buckley i Casson 1976], teorię kosztów transakcyjnych [Williamson 1975], szkołę zasobową czy paradygmat OLI [Dunning 1993]. Teorie te wniosły ogromny wkład w wyjaśnianie nowego fenomenu, jakim jest przedsiębiorstwo wielonarodowe oraz sposobu, w jaki konkuruje ono na rynkach zagranicznych. Jak zauważa Casson [2000, s. 2], od momentu powstania tych teorii minęło sporo czasu i choć mają one bardzo silną i niepodważalną pozycję w dziedzinie biznesu międzynarodowego, to jednak nie dają odpowiedzi na wiele pytań, które rodzą się podczas badań nad naturą przedsiębiorstw ponadnarodowych funkcjonujących na przełomie XX i XXI wieku. Casson prezentuje nowe kierunki badań czyniące zadość nowym wyzwaniom stojącym przed badaczami przedsiębiorstw międzynarodowych. Do zasadniczych kierunków badawczych należą: przejście od jednostkowego do systemowego ujęcia przedsiębiorstwa ponadnarodowego; analiza wpływu zmienności oraz kosztu informacji na strukturę przedsiębiorstwa ponadnarodowego; połączenie teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego z teorią przedsiębiorczości; osadzenie powyższych teorii w szerszym, społecznym i politycznym aspekcie.

Odpowiedzią na występujący w gospodarce światowej nowy układ sił, mający wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jest modyfikacja paradygmatu konkurencyjności. Jego nowa struktura została zaprezentowana na rysunku 6.

Rysunek 6. Nowy paradygmat strategii konkurencji



Źródło: Cyrson [2002, s. 47].

Nowy paradygmat strategii konkurencji osadzony jest w realiach gospodarki informacyjnej, a nie w przemysłowej, co miało miejsce w jego poprzedniej wersji. Globalizacja wywołała ogromny wpływ na ekonomikę informacji, jej powszechność i relatywnie niski koszt jej pozyskania. Siły motoryczne globalizacji, o których była mowa w poprzednim rozdziale pracy, spowodowały, iż źródła i miejsca tworzenia trwałych przewag konkurencyjnych uległy przesunięciu z kompleksowo zintegrowanego łańcucha lub systemu

wartości na rzecz poszczególnych ogniw je tworzących [Evans i Wurster 1997, s. 71]. Zanik asymetrii informacji spowodowany jej powszechnością doprowadził do osłabienia spoiw utrzymujących integralność zhierarchizowanego łańcucha wartości. Przedsiębiorstwa nie są w stanie utrzymać we własnej strukturze specyficznych zasobów, co w konsekwencji prowadzi do dekonstrukcji hierarchii. Nową jednostką analizy strategicznej staje się pojedyncze ogniwo, w którym przedsiębiorstwa dążą do wytworzenia i utrzymania stałej przewagi konkurencyjnej nie tylko w wymiarze lokalnym, ale także międzynarodowym. Zdezintegrowany łańcuch wartości jako podstawa tworzenia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo implikuje zmianę podejścia do tradycyjnych modeli biznesu. W myśl nowego paradygmatu konkurencji zarządzanie przedsiębiorstwem jako zwartym organizmem, obejmującym wiele faz produkcyjnych, zaczynając od projektowania wyrobu, a kończąc na jego serwisie posprzedażowym, przysparza wiele trudności. Przedsiębiorstwa obierają nowe formy prowadzenia działalności, które charakteryzują się swobodnymi i niesformalizowanymi powiązaniem pomiędzy kontrahentami oraz półprzenikalnymi granicami. O ile konkurencyjność w ramach tradycyjnego łańcucha wartości była wynikiem średniej konkurencyjności każdego ogniwa, o tyle wraz z dekonstrukcją łańcucha wartości istotne jest, aby przewaga konkurencyjna była generowana w każdym ogniwie. W ten sposób przedsiębiorstwa unikają subsydiowania słabych elementów łańcucha wartości ponadprzeciętną konkurencyjnością innych ogniw, a silne strony przedsiębiorstwa nie ulegają w ten sposób osłabieniu. Odśrodkowanie koncepcji konkurencyjności łańcucha wartości oraz skupienie się na wyodrębnionych ogniwach prowadzi do koncentracji na działaniach informacyjnych i fizycznych w ramach prowadzenia biznesu. Te dwa strumienie biznesowe przeplatają się w każdym z ogniw kreowania wartości, a znaczący postęp w dziedzinie technologii informacyjnej pozwolił na ich rozgraniczenie.

Paradygmat strategii konkurencji nie przedstawia explicite założeń odnoszących się do konkurowania w skali globalnej. Niemniej poszerza on kontekst rozważań o zachodzące w gospodarce procesy globalizacyjne, które bezpośrednio wpływają na nowy układ sił konkurencyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami. O ile na poziomie branży najtrafniej oddającym stosunki konkurencyjne w skali globalnej schematem wydaje się być synteza modelu pięciu sił Portera [1992] oraz koncepcja trójkąta globalizacji Yipa [2004], o tyle na poziomie mikro trudno jest jednoznacznie wnioskować o istocie konkurencyjności globalnej przedsiębiorstwa, posiłkując się tylko założeniami nowego paradygmatu konkurencyjności. Mimo to, stanowi on bardzo istotną bazę do dalszych studiów nad przedmiotem dysertacji. Autor, kierując się założeniem, iż zdefiniowanie zasadniczych

pojęć jest kluczowym zadaniem badacza przy prowadzeniu studiów naukowych, przyjmuje w dalszej części pracy dość uproszczoną definicję globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw, która zapewne wymaga rozwinięcia oraz stanowi pole do prowadzenia dalszych badań.

2.1.3. Definicja globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw

Zmiana założeń, będących podstawą formułowania strategii konkurencji oraz jej ponadnarodowy charakter, implikują nowe podejście do prowadzenia biznesu. Ze względu na fakt, iż zgodnie z dyrektywami nowego paradygmatu strategii konkurencji, przedsiębiorstwa zintegrowane wzdłuż łańcucha wartości nie są w stanie w pełni efektywnie konkurować w skali międzynarodowej, poszukują one nowej formy organizacji biznesu, gwarantującej konkurencyjność w wymiarze międzynarodowym i globalnym. Jak podaje Porter [1992, s. 272], konkurencja na poziomie przedsiębiorstwa w wielu krajach jednocześnie ma wiele zalet. Należą do nich: względna przewaga, korzyści skali produkcji, doświadczenie w skali globalnej, logistyczne korzyści skali, marketingowe korzyści skali, korzyści skali w zaopatrzeniu, zróżnicowanie wyrobów, wyłączność techniki, mobilność produkcji.

Względna przewaga osiągnięta jest wówczas, gdy przedsiębiorstwa lokują swoje operacje w krajach charakteryzujących się przewagą kosztową z punktu widzenia określonego czynnika produkcji. Korzyści skali produkcji realizowane są poprzez większe aniżeli tylko krajowe zapotrzebowanie na dane wyroby. Doświadczenie w skali globalnej następuje poprzez wymianę udoskonaleń technologicznych czy też operacyjnych osiągniętych w poszczególnych zakładach rozlokowanych w poszczególnych krajach. Zaopatrywanie kilku rynków jednocześnie pozwala osiągać logistyczne korzyści skali poprzez redukcję kosztów logistycznych. Globalny marketing, wykorzystujący te same techniki marketingowe na wielu rynkach, umożliwia przedsiębiorstwom osiągnięcie przewagi kosztowej poprzez obniżenie kosztów związanych na przykład z promocją i reklamą. Nie bez znaczenia pozostaje wykorzystanie siły przetargowej przedsiębiorstwa globalnego wobec dostawców oraz związana z tym redukcja kosztów zaopatrzenia. Obecność w skali globalnej buduje właściwą reputację oraz wiarygodność przedsiębiorstwa globalnego, które pozwalają mu na różnicowanie swojej oferty produktowej. Wykorzystanie na kilku rynkach tej samej technologii, będącej własnością przedsiębiorstwa globalnego, pozwala także osiągnąć odpowiednie korzyści skali. Ma to szczególne znaczenie przy wysokich kosztach prac badawczych, znacznie przekraczających możliwości finansowe wynikające z jednego

lokalnego rynku. Ponadto bardzo duże znaczenie ma mobilność produkcji, pozwalająca na przenoszenie potencjału wytwórczego z kraju do kraju, umożliwiając w ten sposób redukcję kosztów stałych wytworzenia i utrzymania organizacji aparatu produkcyjnego. Wymienione korzyści, wpływające na konkurencyjność globalną, mogą zachodzić jednocześnie, a zatem mogą występować między nimi zależności i efekty synergiczne.

O przewagach, jakie dzięki globalnej aktywności nabywa przedsiębiorstwo, wspomina Cavusgil, Yeniyurt i Hult [2005]. Przedsiębiorstwa, które globalizują swoją działalność, pozyskują znaczącą strategiczną przewagę konkurencyjną w porównaniu do mniej zglobalizowanych konkurentów. Autorzy wymieniają cztery podstawowe elementy, które kształtują globalną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa: wartość marki, sieć dystrybucyjna, globalna konfiguracja oraz globalna współpraca.

Nowy kontekst analizy konkurencyjności zaowocował powstaniem nowych strategii konkurencji. Cyrson [2002, s. 48] wyróżnił strategię dostrajania do modułu, opanowania modułu oraz tworzenia modułu. Istotę strategii dostrajania do modułu stanowi koncentracja na jednym lub kilku zasadniczych ogniwach łańcucha wartości oraz zleceniu kontrahentom działań odnoszących się do pozostałych ogniw oraz ich koordynacja. Strategia opanowania modułu polega na zdominowaniu przez przedsiębiorstwo jednej warstwy łańcucha wartości, wykorzystaniu efektu korzyści skali oraz poszerzaniu zasięgu działania danej warstwy na inne gałęzie i branże. Strategia tworzenia modułu odnosi się do tworzenia zupełnie nowego biznesu na styku istniejących warstw łańcucha czy systemu wartości. Istota tego typu strategii jest innowacją, która staje się pewnego rodzaju standardem w branży. Przedsiębiorstwo, wykorzystując fakt posiadania informacji, tworzy nowy moduł w ramach łańcucha wartości rozszerzając jego zasięg na pozostałe ogniwa.

Powyższa prezentacja form organizacji biznesu w skali globalnej oraz korzyści, jakie niesie konkurowanie w skali globalnej, pozwala przybliżyć zakres działań i czynności, które przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej w skali globalnej. Niemniej abstrakcyjność pojęcia konkurencyjność i występujące w literaturze niejasności, odnoszące się do pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, przysparzają trudności w zdefiniowaniu pojęcia globalnej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Autor przyjmuje pewne uproszczenie, określając wprost globalną konkurencyjność przedsiębiorstwa jako umiejętność osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej w skali globalnej [Gorynia 2002, s. 69]. Natomiast wyrazem dążenia przedsiębiorstwa do osiągnięcia globalnej konkurencyjności jest odpowiednie kształtowanie jego globalności, o czym będzie mowa w kolejnej części pracy.

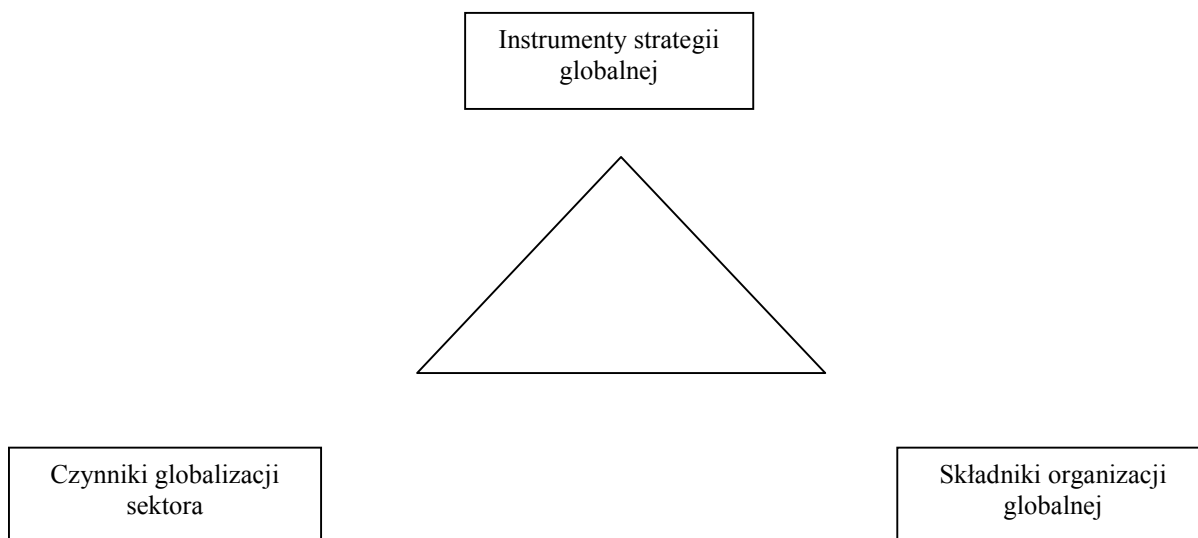
2.2. Konceptualizacja globalności przedsiębiorstw

Zaprezentowana w pierwszym rozdziale pracy definicja przedsiębiorstwa globalnego nadaje mu pewną specyficzną cechę, a mianowicie globalność. O kształtowaniu globalności przedsiębiorstwa autor wspomina również, wyjaśniając koncepcję nowego paradygmatu konkurencji oraz konkurencyjności globalnej. Pomimo tego, że wiedza z dziedziny biznesu międzynarodowego obfituje w wyjaśnienia odnoszące się do globalnych działań przedsiębiorstw, to brak jest konceptualizacji i instrumentarium pomiaru aspektów, które w rzeczywistości tworzą przedsiębiorstwo globalne [Cavusgil, Yeniyurt i Townsend 2004, s. 712]. W niniejszej części dysertacji autor podejmuje próbę wyjaśnienia istoty globalności oraz jej wpływu na sposób zachowania się i organizacji przedsiębiorstwa globalnego. W najprostszej postaci globalność możemy zdefiniować jako stan zaawansowania procesów globalizacyjnych przedsiębiorstwa. Niemniej rozwój działalności przedsiębiorstwa w skali całego globu nie jest utożsamiany z pełną jego globalizacją. To z kolei oznacza, iż globalność jest pojęciem stopniowalnym, zdeterminowanym poziomem zaawansowania globalizacji przedsiębiorstwa. Do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo poziomu pełnej globalizacji niezbędne jest, aby jednocześnie z terytorialną ekspansją zagraniczną, zachodziły właściwe procesy integracji, konfiguracji i koordynacji oraz standaryzacji działań przedsiębiorstwa w skali ogólnoswiatowej.

2.2.1. Czynniki determinujące globalność

Odwołując się do przyjętej w pracy definicji przedsiębiorstwa globalnego, globalność przedsiębiorstwa determinowana jest przez stopień zglobalizowania składowych tworzących wierzchołki trójkąta globalizacji Yipa: strategię globalną, organizację globalną oraz sektor globalny [1996, s. 29]. Procesy globalizacji, jakie zachodzą w odniesieniu do składowych tych wierzchołków reprezentujących różne aspekty globalnej aktywności przedsiębiorstwa, określają jego poziom globalności. Odpowiedni układ instrumentów strategii globalnej oraz składników organizacji globalnej pozwala wykorzystywać przedsiębiorstwom możliwości, jakie niesie ze sobą globalizacja. Wyższy zakres koegzystencji elementów wchodzących w skład trójkąta globalizacji wpływa na lepsze wykorzystanie potencjału globalizacji, a tym samym osiągnięcie wyższego stopnia globalności przez przedsiębiorstwa. Koncepcję trójkąta globalizacji zaprezentowano na rysunku 7.

Rysunek 7. Trójkąt globalizacji



Źródło: Yip [2004, s. 36].

Analizę elementów kształtujących globalność przedsiębiorstwa rozpoczęto od czynników globalizacji sektora². Jak wskazuje Yip, wszystkie branże są lub mogą być pod pewnymi względami globalne. Istnieją sektory, w których występuje więcej przejawów globalizacji, a ich oddziaływanie jest intensywniejsze aniżeli dzieje się to w innych sektorach [Yip 2004, s. 28]. Sektor staje się globalny wówczas, gdy występujące w nim powiązania mają charakter międzynarodowy. W ramach czynników wpływających na globalizację sektora wyróżniamy ich następujące typy: rynkowe, kosztowe, rządowe, konkurencyjne. Czynniki rynkowe uzależnione są od wzorców postępowania konsumentów, kanałów dystrybucji, specyfiki działań marketingowych w danej branży. Czynniki kosztowe determinowane są przez ekonomiczny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstw. Decydujący wpływ na nie ma administracja poszczególnych krajów. Natomiast czynniki konkurencyjne warunkowane są strukturą konkurencji w danej branży. Uszczegółowienie poszczególnych grup czynników zawarto w tabeli 2. Istotną właściwością czynników globalizacji sektora jest to, iż mają one charakter egzogeniczny względem przedsiębiorstwa globalnego. Przedsiębiorstwo w zasadzie nie ma mocy sprawczej, aby swobodnie kształtować te czynniki, dążąc do ich maksymalnego wykorzystania. Może ono podjąć autonomiczną decyzję o wejściu do sektora

² Przez sektor rozumie się zbiór przedsiębiorstw mających jedną lub więcej cech wspólnych, wyszczególnionych według kryterium podmiotowego. Cechy te mogą odnosić się między innymi do: wielkości przedsiębiorstwa, formy prawnej, sposobu produkcji. Natomiast branża to zbiór przedsiębiorstw wyszczególnionych według kryterium przedmiotowego, czyli np. według rodzaju podstawowej działalności przedsiębiorstwa [Gorynia 1995, s. 31].

charakteryzującego się określonym potencjałem globalizacyjnym, jednak bezpośredni wpływ na jego kształtowanie przez przedsiębiorstwo jest ograniczony. Przedsiębiorstwo może silnie oddziaływać na czynniki kształtujące potencjał globalizacyjny branży, o ile charakteryzuje ją monopolistyczna lub oligopolistyczna organizacja rynku. Yip podjął próbę oceny potencjału globalizacyjnego sektorów ze względu na zasięg oddziaływania poszczególnych grup czynników, szeregując poszczególne branże od najmniejszego do największego potencjału globalizacyjnego. Istniejący zatem wpływ otoczenia przedsiębiorstwa na sposób jego działania w perspektywie globalnej ma uzasadnienie w teorii branży. Struktura branży nierzadko postrzegana jest jako główna determinanta działalności przedsiębiorstwa na rynku [Porter 1986]. Stąd takie elementy jak: cechy specyficzne rynków zagranicznych, homogenizacja produktów i lokalna wrażliwość, spadek kosztów transportu, zniesienie barier prawnych, rozwój technologii teleinformatycznych oraz postępujące procesy integracyjne mają znaczący wpływ na kształtowanie globalności przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Czynniki globalizacji sektora

| CZYNNIKI GLOBALIZACJI | |
|-------------------------------------|---|
| Rynkowe czynniki globalizacji | Podobieństwo potrzeb klientów Klienci globalni Globalne kanały dystrybucji Transferowalny marketing Kraje wiodące |
| Kosztowe czynniki globalizacji | Globalne korzyści skali Stroma krzywa doświadczenia i uczenia Efektywność zaopatrzenia Usprawnienia logistyczne Kosztowe zróżnicowanie krajów Wysokie koszty rozwoju produktów Szybko zmieniające się technologie |
| Rządowe czynniki globalizacji | Sprzyjająca polityka handlowa Porównywalne standardy techniczne Jednolite regulacje marketingowe Państwowi konkurenci i klienci Poziom kontroli rządowej |
| Konkurencyjne czynniki globalizacji | Wielkość importu i eksportu Konkurenci z różnych kontynentów Współzależność krajów Globalni konkurenci Transferowalność przewagi konkurencyjnej |

Źródło: Yip [2004, s. 73–74].

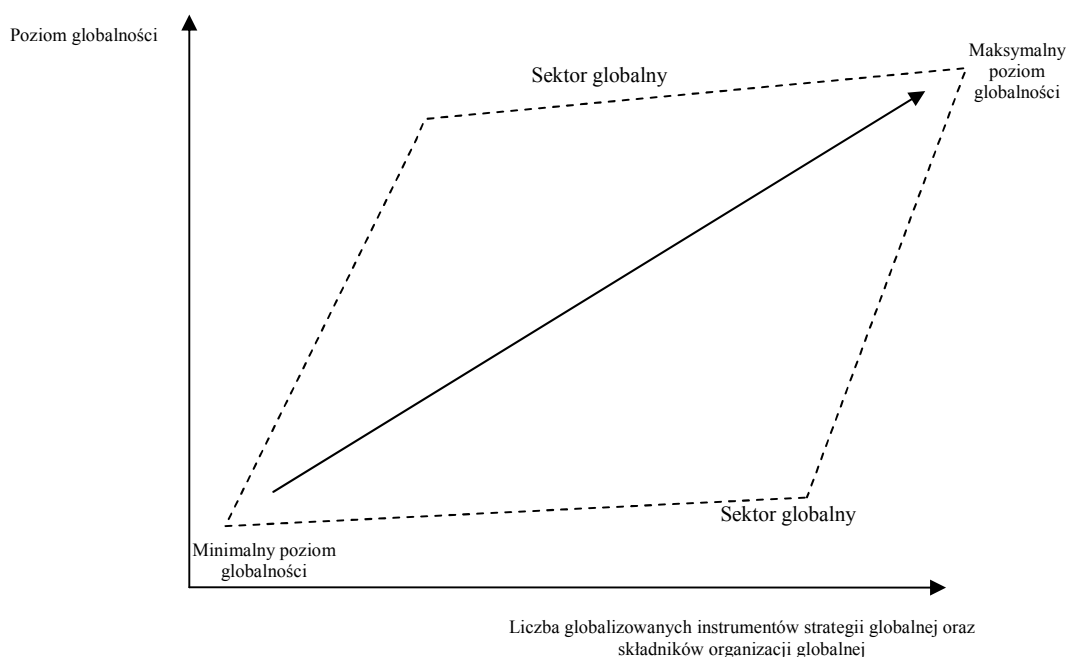
Wejście przedsiębiorstwa do sektora z potencjałem globalizacyjnym generuje szeroki wachlarz okoliczności wspierających realizację strategii globalnej oraz implementację elementów organizacji globalnej. Niemniej według przyjętej w pracy definicji przedsiębiorstwa globalnego, uczestnictwo w sektorze globalnym lub jego brak,

nie determinuje, czy przedsiębiorstwo jest globalne, czy też globalne nie jest. Uczestnictwo w sektorze globalnym jest zatem warunkiem uzupełniającym dla szacowania poziomu globalności przedsiębiorstwa globalnego. Ze względu na analizę na poziomie mikro w konceptualizacji globalności przedsiębiorstwa pomija się w dalszych rozważaniach aspekt sektorowy, przyjmując jednak ogólnie, że analizowana firma działa w sektorze, który cechuje się jakimś (co najmniej minimalnym) stopniem globalności. Oznacza to, że w sektorze występuje taki układ czynników kosztowych, konkurencyjnych, rynkowych, rządowych oraz innych, który skłania firmę do podejmowania internacjonalizacji włącznie z jej najwyższą formą, jaką stanowi globalizacja rozumiana w tym miejscu jako realizacja strategii globalnej. Pominięcie w dalszych rozważaniach aspektu sektorowego wynika z faktu, że można w uproszczeniu przyjąć, iż działanie w sektorze globalnym i tak najczęściej sprowadza się do stosowania strategii globalnej – taki strategiczny imperatyw wywodzi się bowiem zazwyczaj z warunków działania panujących w sektorze. Innymi słowy, prowadzenie działalności w sektorze globalnym implikuje posługiwanie się strategią globalną, której wykorzystanie co najmniej w jakimś stopniu jest zdeterminowane warunkami konkurowania panującymi w sektorze.

Zmiennymi, które w największym stopniu kształtują poziom globalności przedsiębiorstwa są organizacja globalna oraz strategia globalna. Tym dwóm zmiennym poświęcone zostaną kolejne punkty niniejszego rozdziału. W tym miejscu autor tylko w pobieżny sposób zaprezentuje kierunki ich oddziaływania na globalność przedsiębiorstwa. Wzajemne współzależności przedstawiono na rysunku 8.

Yip wskazuje na wielowymiarowość strategii globalnej wymieniając jej pięć elementów: uczestnictwo w rynku, produkty i usługi, lokalizacja działalności, marketing, posunięcia konkurencyjne. Zakres i intensywność implementacji poszczególnych instrumentów strategii globalnej implikuje wyższy bądź niższy poziom globalności przedsiębiorstwa. Należy wziąć pod uwagę to, iż nie zawsze jest to możliwe, aby przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej wykorzystywały pełen wachlarz instrumentów strategii globalnej. Stąd też istnieje możliwość skalowania globalności przedsiębiorstwa w zależności od stopnia realizacji strategii globalnej. Firma, realizująca strategię pełnej globalizacji, powinna w maksymalny sposób wykorzystywać możliwości płynące ze strategii globalnej poprzez zastosowanie wszystkich jej elementów.

Rysunek 8. Determinanty globalności przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Implementacja składników organizacji globalnej, czyli: globalnych struktur organizacyjnych, procesów zarządzania, kultury globalnej oraz polityki kadrowej, w połączeniu z realizacją strategii globalnej pozwala przedsiębiorstwom na osiągnięcie najwyższego stopnia globalności. Podobnie jak w wypadku strategii globalnej, przedsiębiorstwa nie zawsze mogą zaimplementować wszystkie składniki organizacji globalnej. Niemniej im wyższy poziom ich zastosowania, tym globalność przedsiębiorstwa globalnego wzrasta.

2.2.2. Strategia globalna

Jak wyżej wspomniano, strategia globalna to obok składników organizacji globalnej zasadniczy czynnik kształtujący globalność przedsiębiorstwa. Rozumiana jest ona jako jedna z odmian strategii internacjonalizacji. Jej istotą jest szczególny charakter procesu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. Strategia internacjonalizacji definiowana jest jako ta część strategii przedsiębiorstwa, która dotyczy ekspansji zagranicznej. Strategia globalna jest to natomiast ta część strategii przedsiębiorstwa, która dotyczy globalnego wymiaru ekspansji zagranicznej. Jak zauważa Gorynia, strategii internacjonalizacji i strategii globalizacji nie należy traktować jako przeciwstawnych lub rozłącznych [Gorynia 2007, s. 45]. Granica określająca moment, w którym strategia internacjonalizacji staje się strategią globalną, jest dość trudna do uchwycenia.

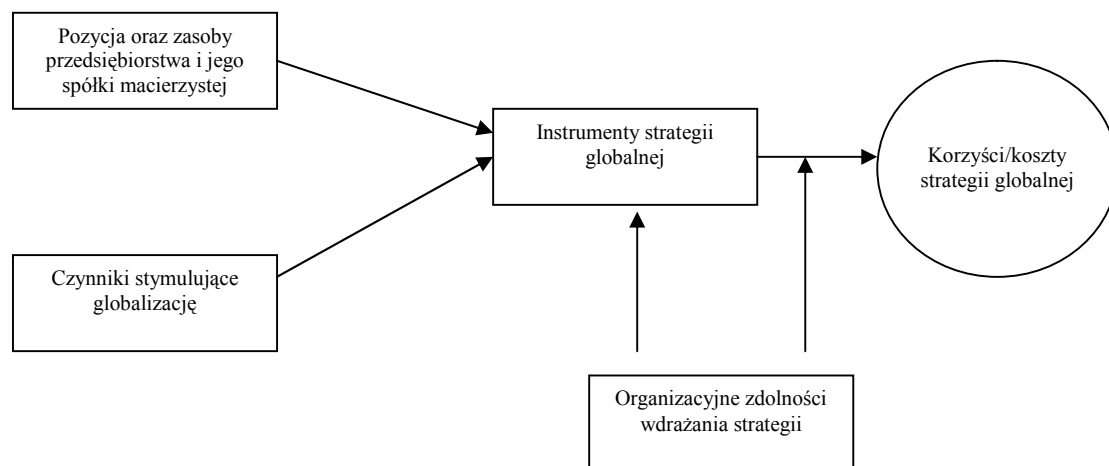
Koncepcja strategii globalnej może być interpretowana na różne sposoby. Pierwotne próby wyjaśnienia jej istoty opierały się na przekonaniu, iż przedsiębiorstwo, działające w sferze międzynarodowej, powinno ukazywać jednorodne oblicze swoich operacji zagranicznych na poszczególnych rynkach [Fayerweather 1969]. Następnie pojawiła się koncepcja postrzegania świata jako globalnej wioski, w której przedsiębiorstwo produkuje i oferuje zunifikowane wyroby na jednolitych rynkach globalnych [Levitt 1983]. Spojrzenie Bartletta i Ghoshala [Bartlett i Ghoshal, 1989] ujmuje strategię globalną jako kierowany efektywnością sposób podejścia do konkurencji na rynkach zagranicznych, który realizowany jest poprzez osiągnięcie efektów skali ze skoncentrowanej produkcji jednorodnych produktów.

O strategii globalnej wspomina się przy strategicznej orientacji działalności przedsiębiorstwa [Rymarczyk 1996, s. 75–79]. Jest ona jedną z możliwości ogólnego spojrzenia na ekspansję zagraniczną firmy. Jak wskazują Hout, Porter i Rudden [1982] opcje strategiczne działania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych zawierają się pomiędzy dwoma biegunami – globalnym i multilokalnym. Strategia globalna różni się od strategii etnocentrycznej i policentrycznej tym, że postrzega rynek światowy jako homogeniczną całość.

Determinantami strategii globalnej według Portera są dwa wymiary. Dokonując typologii międzynarodowej strategii przedsiębiorstw posłużył się on pojęciami konfiguracji i koordynacji działalności [Porter 1986, s. 23]. Konfiguracja określa liczbę oraz miejsca lokalizacji poszczególnych jednostek danego przedsiębiorstwa. Natomiast koordynacja obejmuje właściwe dopasowanie i współdziałanie poszczególnych, skoncentrowanych lub rozproszonych terytorialnie jednostek przedsiębiorstwa. Strategia globalna to opcja, przy której dochodzi do silnej koordynacji skoncentrowanych i scentralizowanych geograficznie filii przedsiębiorstwa. Koncepcja strategii globalnej opracowana przez Yipą zdaje się najtrafniej odzwierciedlać swoją ideę. Jak wyżej wspomniano, identyfikuje on cztery zestawy czynników występujących w otoczeniu i stanowiących o łatwości lub trudności implementacji strategii globalnej. Natomiast sama strategia globalna składa się z pięciu zasadniczych instrumentów, to jest: uczestnictwo w rynku globalnym, globalne produkty i usługi, globalna lokalizacja działalności, globalny marketing oraz globalne posunięcia konkurencyjne. Każdy z instrumentów strategii globalnej osadzony jest na skali, której punkty skrajne reprezentują podejście multilokalne z jednej strony oraz podejście globalne z drugiej. Podejście multilokalne odpowiada autonomicznej niezależności każdej jednostki firmy oraz dostosowanie jej działania do wymogów lokalnych. Podejście globalne rozumiane jest jako zintegrowane, całościowe działanie w celu uzyskania globalnej przewagi

konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa, realizując strategię globalną, starają się odpowiednio dopasować poszczególne jej instrumenty do otoczenia. Ponadto istotną kwestią jest umiejętność pełnego wykorzystania ich potencjału. Yip wymienia elementy określające zdolność przedsiębiorstwa do opracowania i implementacji strategii globalnej. Są to: struktura organizacyjna, procesy zarządzania, ludzie oraz kultura.

Rysunek 9. Ramy strategii globalnej



Źródło: Yip [2004, s. 36].

Rysunek 9 pokazuje ramy, w których osadzona jest strategia globalna. Jak zauważają Walters, Whitla i Davies [2008, s. 236] uwidocznione zostają nie tylko siły wzmacniające związki wynikające z zależności: struktura – działanie – wyniki (structure – conduct – performance paradigm), ale także wskazane jest znaczenie zasobów firmy, jej pozycji konkurencyjnej oraz zdolności do implementacji strategii globalnej.

Opracowanie strategii globalnej przebiega w trzech etapach. Pierwszy z nich to opracowanie strategii bazowej będącej podstawą do utrzymania ciągłej przewagi strategicznej. Najczęściej jest ona pierwotnie opracowywana na potrzeby rynku macierzystego. Drugi etap to umiędzynarodowienie strategii bazowej. Internacjonalizacja strategii bazowej odbywa się poprzez ekspansję zagraniczną działalności firmy oraz właściwą adaptację strategii do nowych międzynarodowych wyzwań. Ostatni etap globalizacji strategii międzynarodowej dokonuje się na skutek zastosowania mechanizmów integracji międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa globalizujące strategię międzynarodową dążą do zminimalizowania jej negatywnych efektów. Jej istotą jest multilokalne podejście do organizacji działalności przedsiębiorstwa, a to może osłabiać jego pozycję kosztową, jakość wyrobów, preferencje konsumentów oraz siłę konkurencyjną

w skali całego świata. Jak wskazuje Yip, remedium na ten stan rzeczy ma być wprowadzenie zintegrowanego zarządzania zasobami i ogólnoświatowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa [Yip 2004, s. 36].

Efektom opracowania totalnej strategii globalnej przez przedsiębiorstwo jest zastosowanie przy wszystkich jej instrumentach mechanizmów integracji i koordynacji ogólnoświatowej. Realizując totalną strategię globalną przedsiębiorstwo uczestniczy w globalnych rynkach, oferuje globalne produkty, globalnie lokalizuje swoją działalność, prowadzi globalny marketing oraz dokonuje posunięć strategicznych na rynkach w perspektywie globalnej.

Globalny poziom uczestnictwa w rynku zdeterminowany jest przez posiadanie znaczącego udziału w rynku ogólnoświatowym, utrzymanie równowagi terytorialnego rozproszenia działalności oraz obecność na rynkach o globalnym znaczeniu strategicznym.

Opracowanie globalnie zestandaryzowanych produktów jest kolejnym instrumentem strategii globalnej. Zaprojektowanie jednolitego produktu oferowanego na wszystkich rynkach stanowi bardzo duże wyzwanie dla przedsiębiorstw. Globalna jednorodność produktowa zdarza się na rynku bardzo rzadko, dlatego istotą globalnego produktu jest standaryzacja bazy produktowej przy jednoczesnej adaptacji jego cech ubocznych do lokalnych wymagań klientów. Standaryzacja produktu bazowego i jego ubocznych, dodatkowych cech może następować w dwojaki sposób – poprzez sprzedawanie tego samego asortymentu modelowego na całym świecie bądź poprzez sprzedawanie tego samego modelu produktu na całym świecie.

Globalna lokalizacja działalności to następna składowa strategii globalnej. Jak zauważa Porter jest ona rozpatrywana w dwóch wymiarach – konfiguracji określającej, w jakich krajach lokować które elementy łańcucha wartości firmy oraz koordynacji, czyli jak zarządzać rozproszonymi na świecie jednostkami przedsiębiorstwa. Totalna strategia globalna przewiduje maksymalny poziom koncentracji działań przedsiębiorstwa oraz maksymalny poziom koordynacji jednostek rozproszonych w skali globalnej [Porter 1986, s. 19]. Porter podkreśla, iż nie ma jednej strategii globalnej. Konfiguracja oraz koordynacja działań przedsiębiorstwa może różnić się w zależności od potrzeb rynkowych i strategii bazowej realizowanej przez przedsiębiorstwo.

Marketing globalny to czwarty instrument strategii przedsiębiorstwa. Może go ono wykorzystywać, o ile możliwe jest stosowanie powtarzalnego schematu kształtowania marketing-mix w skali całego świata. Wszystkie zmienne marketingu-mix mogą być poddawane globalizacji w mniejszym lub większym stopniu. Istotną sprawą jest właściwy, dokonywany przez przedsiębiorstwo dobór, które elementy mogą być standardowe dla całego

świata, a które nie. Yip określa istotę globalnego marketingu jako „zróżnicowane podejście globalne do strategii marketingowej i programów, które łączą w sobie elastyczność i uniformizację” [Yip 1996, s. 170].

Globalne posunięcia konkurencyjne są ostatnim z instrumentów strategii globalnej. Odwołuje się on bezpośrednio do walki konkurencyjnej pomiędzy graczami na rynku. Ze względu na konkurowanie w skali globalnej, czyli na wielu rynkach i z kilkoma rywalami globalnymi jednocześnie, przedsiębiorstwa w swoich posunięciach konkurencyjnych, czyli działaniach podejmowanych na określonych rynkach celem wzmocnienia swojej przewagi konkurencyjnej, są zobowiązane do ich integracji w skali globalnej. W ramach globalnych posunięć konkurencyjnych wyróżniono: międzykrajowe subwencjonowanie, przeciwnatarcia, globalną koordynację posunięć konkurencyjnych, identyfikację konkurentów globalnych, opracowanie planów w układzie kraj – konkurent oraz wyprzedzające stosowanie strategii globalnej [Yip 1996, s. 204].

Implementacja wszystkich instrumentów jednocześnie determinuje bardzo wysoki stopień globalności przedsiębiorstwa. Wykorzystywanie tylko jednego z instrumentów strategii globalnej również nadaje przedsiębiorstwu określony stopień globalności, jednakże znacznie mniejszy aniżeli dzieje się to w przypadku pełnej globalizacji instrumentów strategii globalnej. Zależności występujące pomiędzy liczbą implementowanych instrumentów strategii globalnej a poziomem globalności przedstawia rysunek 10.

Rysunek 10. Poziom globalności przedsiębiorstwa – perspektywa strategii globalnej

| Instrumenty strategii globalnej Przedsiębiorstwa globalne | Uczestnictwo w rynku globalnym | Globalne produkty | Globalna lokalizacja działalności | Globalny marketing | Globalne posunięcia konkurencyjne | Poziom globalności |
|--|--------------------------------|-------------------|-----------------------------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Przedsiębiorstwo A | | | | | | |
| Przedsiębiorstwo B | | | | | | |
| Przedsiębiorstwo C | | | | | | |
| Przedsiębiorstwo D | | | | | | |

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystywanie wszystkich elementów strategii globalnej, czyli ich globalizowanie przez przedsiębiorstwo daje temu przedsiębiorstwu maksymalny poziom globalności w perspektywie strategii globalnej. Dla zobrazowania tej zależności na rysunku 10 przedstawiono przykłady czterech przedsiębiorstw: A, B, C, D. Liczba przedsiębiorstw,

dla których ocenia się poziom globalności, może być dowolna. Dla każdego przedsiębiorstwa szacuje się liczbę implementowanych/globalizowanych instrumentów strategii globalnej. Globalizowanie wszystkich pięciu składowych przez przedsiębiorstwo daje mu najwyższy poziom globalności, czyli 5. Przyjęcie takiej wartości odpowiada sumie wszystkich instrumentów strategii globalnej. Ze względu na trudność w oszacowaniu wagi każdego z instrumentów w procesie globalizacji przedsiębiorstwa i w samej strategii globalnej, autor przyjmuje założenie, iż każdy z instrumentów jest tak samo istotny, a jego waga równa się jeden. Z powyższego założenia wynika, iż dla oszacowania poziomu globalności przedsiębiorstwa nieistotne jest, które z instrumentów strategii globalnej są realizowane przez przedsiębiorstwo, a znaczenie ma liczba instrumentów strategii globalnej realizowana przez przedsiębiorstwo globalne.

Powyższa analiza części elementarnych strategii globalnej daje połowiczną informację o poziomie globalności przedsiębiorstwa. Zgodnie z jej definicją, dla zaprezentowania pełnej koncepcji globalności, konieczne jest przedstawienie składników organizacji globalnej jako elementów wspierających realizację strategii globalnej.

2.2.3. Składniki organizacji globalnej

Wdrożenie i realizacja strategii globalnej uwarunkowane są właściwą organizacją przedsiębiorstwa. Yip wyróżnił cztery zasadnicze składniki organizacji globalnej. Są to: globalna struktura organizacyjna, globalne procesy zarządzania, globalna polityka kadrowa i globalna kultura. Uważa on, że kwestią zasadniczą w organizacji globalnej jest wypracowanie odpowiedniej równowagi pomiędzy integracją a autonomią działań poszczególnych jednostek wchodzących w skład przedsiębiorstwa globalnego. Z jednej strony oddziały i filie potrzebują swobody w adaptacji swoich operacji do lokalnych warunków, z drugiej natomiast, przedsiębiorstwo jako jeden organizm ma dążyć do szeroko rozumianej integracji globalnej, wdrażając instrumenty strategii globalnej. Jest to zadanie stawiające wiele wyzwań przed przedsiębiorstwem i nie zawsze jest możliwe do całościowego zrealizowania. Niemniej nawet częściowa implementacja składników organizacji globalnej pozwala przedsiębiorstwu wypracować bardzo efektywne mechanizmy, pozwalające realizować strategię globalną oraz tworzące i koordynujące jego funkcjonowanie jako organizacji globalnej. W ramach każdego elementu organizacji globalnej wyróżniono kilka jego składowych, które w bardziej szczegółowy sposób pozwalają analizować aspekt globalności organizacji globalnej.

Struktura organizacyjna jest składnikiem, który w najbardziej wyrazisty sposób oddziałuje na możliwości tworzenia i zarządzania organizacją globalną. Określana jest ona przez takie składowe jak: scentralizowane uprawnienia globalne, brak podziału działalności na krajową i międzynarodową oraz wzmocnienie przenikającego wymiaru „przedsiębiorstwo” wobec dominującego w strukturze wymiaru geograficznego i funkcjonalnego.

Centralizacja władzy może następować poprzez podległość globalnej jednostce zarządczej wszystkich rozproszonych na całym świecie jednostek przedsiębiorstwa. Innym podejściem może być opracowanie globalnych jednostek zarządczych specjalizujących się w określonych funkcjach przedsiębiorstwa, czy też działaniach wchodzących w skład globalnego systemu wartości.

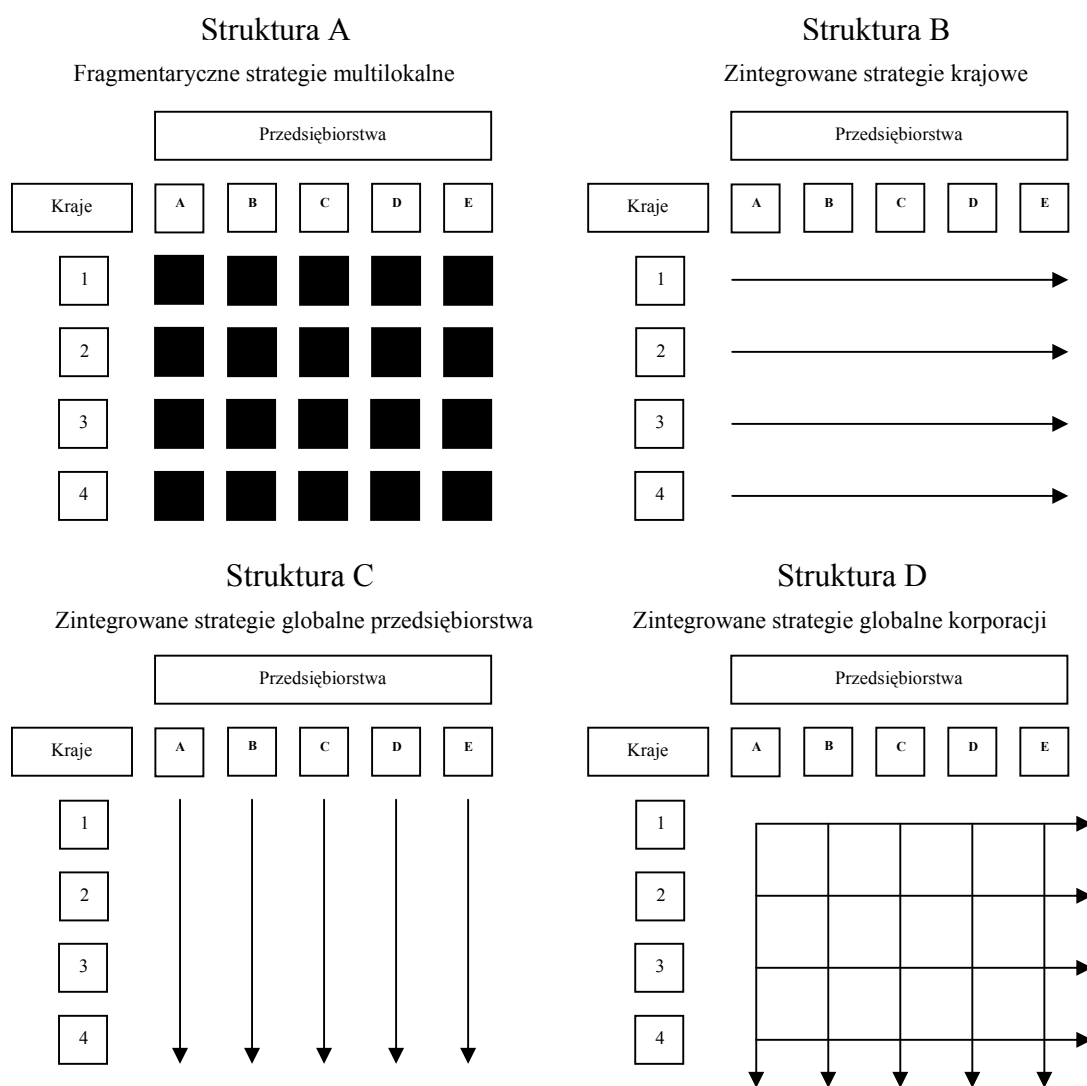
Podział działalności na krajową i międzynarodową, realizowaną przez odrębną jednostkę strukturalną w ramach jednego przedsiębiorstwa, stanowi bardzo dużą barierę w globalizowaniu operacji. Zintegrowane podejście do rynku jako całego, globalnego pola działalności jest jednym z kluczowych założeń globalizacji działalności przedsiębiorstwa. Realizacja strategii globalnej musi odbywać się na wszystkich rynkach według jednego wypracowanego schematu bez różnicowania ze względu na rynek macierzysty i rynek zagraniczny.

Skuteczne wdrożenie strategii globalnej implikuje konieczność zarządzania wieloma przedsiębiorstwami w wielu krajach jednocześnie. Istotne jest, aby ten wymóg był odzwierciedlony w strukturze formalnej przedsiębiorstwa. Przedłożenie wymiaru przedsiębiorstwa nad wymiarami geograficznymi czy też funkcjonalnymi nabiera bardzo dużego znaczenia. Silna koordynacja i integracja w wymiarze kraj – przedsiębiorstwo staje się elementem niezbędnym przy realizacji strategii globalnej, a brak tej koordynacji prowadzi niekiedy do sytuacji konfliktowej, osłabiając procesy globalizacyjne wewnątrz przedsiębiorstwa. Na rysunku 11 przedstawiono cztery propozycje struktur organizacyjnych wspomagających realizację strategii ogólnoświatowej [Yip 1996, s. 225].

Struktura, która w najlepszy sposób pozwala realizować strategię globalną oznaczona jest literą D. Nie tylko integruje ona globalną działalność danego przedsiębiorstwa w wielu krajach, ale jednocześnie integruje działalności wielu jednostek danego przedsiębiorstwa na terytorium tego samego kraju. Struktura organizacyjna w polu A w większym stopniu charakteryzuje przedsiębiorstwa zagraniczne. Yip przyjmuje, iż można by ją uznać za skrajnie zfragmentaryzowaną strategię globalną. Oddziały i filie przedsiębiorstwa ponadnarodowego nie są zintegrowane ani w perspektywie wielu krajów, ani też w perspektywie jednego kraju. Taki typ struktury organizacyjnej w dużym stopniu spowalnia i ogranicza procesy

globalizacyjne przedsiębiorstwa. Implementacja struktury oznaczonej literą B jest charakterystyczna dla przedsiębiorstwa wielonarodowego. Działalność przedsiębiorstwa jest zintegrowana w skali jednego kraju, ale brak jest już współpracy pomiędzy jednostkami zlokalizowanymi w różnych krajach. Te same funkcje przedsiębiorstwa mogą być powielane w kilku krajach oraz są odpowiednio dopasowane do potrzeb lokalnych, a tym samym gwarantują dużą autonomię działania krajowym oddziałom przedsiębiorstwa. Struktura oznaczona literą C jest rozwiązaniem organizacyjnym najbliższym założeniom organizacji globalnej. Jej ograniczeniem jest brak integracji działalności przedsiębiorstwa ponadnarodowego w skali jednego kraju. O ile filie i oddziały funkcjonujące w wielu krajach są odpowiednio zintegrowane, o tyle występuje brak integracji w przypadku, gdy przedsiębiorstwo realizuje pewne swoje funkcje przez kilka jednostek na terytorium jednego kraju.

Rysunek 11. Podejścia strukturalne do strategii globalnej



Źródło: Yip [1996, s. 225].

Wszystkie powyżej wymienione typy struktury organizacyjnej są przykładami wzorcowymi. Przedsiębiorstwo globalne, kształtując swoją globalność, może stosować rozwiązania pośrednie, dostosowane do realiów, w jakich funkcjonuje. Wdrożenie struktur totalnie globalnych w pewnych aspektach swojej działalności oraz stosowanie rozwiązania zbliżonego do struktury A w innych aspektach działalności może być najlepszym rozwiązaniem strukturalnym gwarantującym kreowanie oraz utrzymywanie globalnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Globalne procesy zarządzania jako drugi składnik organizacji globalnej są wyrazem skłonności menedżerów do zarządzania przedsiębiorstwem w sposób globalny. Globalna struktura organizacyjna, choć tworzy ramy, w których menedżerowie podejmują globalne decyzje, nie zawsze jest konieczna i wymagana, aby zarządzanie przedsiębiorstwem miało wymiar globalny. Oczywiście jest to, iż jednoczesne zaistnienie globalnej struktury i globalnych procesów zarządzania staje się naturalnym akceleratorem procesów globalizacyjnych w przedsiębiorstwie. Niemniej nie należy deprecjonować procesów zarządzania, które są bardzo ważnym składnikiem organizacji globalnej. Na globalne procesy zarządzania składają się: globalny system informacji strategicznej, nasilone procesy koordynacyjne, globalne planowanie strategiczne, opracowywanie globalnych budżetów oraz ocena wyników i systemy wynagradzania globalnych menedżerów.

Globalna informacja strategiczna obejmuje szeroki zakres czynności związanych z pozyskiwaniem i przetwarzaniem szeroko rozumianej informacji niezbędnej do podejmowania decyzji nie tylko na poziomie jednego przedsiębiorstwa, kraju, kilku krajów czy regionu, ale także do podejmowania decyzji strategicznych na poziomie globalnym. System informacji, dla jego efektywnego wykorzystywania, musi określać odpowiedni zakres i sposób zbierania, analizowania, gromadzenia oraz przetwarzania danych, aby mogły być one właściwie wykorzystane w procesach zarządzania.

Stosowanie procesów koordynacyjnych jest uzupełnieniem niedoskonałości wynikających z braku bezpośredniej zależności w strukturze organizacyjnej. Koordynacja działań może występować z różnym nasileniem, począwszy od swobodnej wymiany informacji pomiędzy jednostkami przedsiębiorstwa, aż po bardzo rygorystyczne stawianie wymogów i konsekwentne egzekwowanie ich realizacji. Skuteczna realizacja koordynacji pozwala na wypracowanie kompromisu pomiędzy niedostatkiem a nadmiarem integracji działań.

Odpowiednie systemy informacji strategicznej oraz procesy koordynacji umożliwiają stosowanie globalnego planowania strategicznego. Integruje ono plany strategiczne przedsiębiorstwa w różnych krajach. Ponadto przy bardzo dużych firmach globalnych, scala

ono plany strategiczne wielu przedsiębiorstw ogólnoswiatowych wchodzących w skład jednej firmy. Odpowiednio stosowany globalny plan strategiczny powinien zawierać nie tylko zasadnicze kierunki rozwoju działalności przedsiębiorstwa na poziomie globalnym, ale także wytyczne odnoszące się do pojedynczych krajów. Globalny plan stanowi podstawę opracowania globalnego budżetu, zespajającego rachunki ekonomiczne poszczególnych filii i oddziałów przedsiębiorstwa.

Ostatnim, choć często uważanym za najistotniejszy składnik globalnych procesów zarządzania, jest globalne ocenianie i wynagradzanie menedżerów. Powiązanie tych elementów z globalnymi wynikami firmy w znacznym stopniu determinuje zaangażowanie menedżerów w zarządzanie przedsiębiorstwem w sposób globalny. Jak zauważa Yip „tylko ludzie mogą wdrożyć strategię globalną organizacji”. Dlatego, aby procesy globalizacyjne w przedsiębiorstwie były w pełni efektywne, musi następować ciągła edukacja kadr w zakresie globalnego myślenia oraz działania w organizacji. Służy temu zatrudnianie obcokrajowców i wykorzystanie ich potencjału poza ich krajem macierzystym oraz kreowanie międzynarodowych karier i ścieżek rozwoju globalnych menedżerów.

Nie bez znaczenia pozostaje ostatni składnik organizacji globalnej – kultura globalna przedsiębiorstwa. Poprzez szereg działań przedsiębiorstwo kreuje poczucie globalnej tożsamości oraz współzależności wszystkich swoich jednostek organizacyjnych.

Powyższa analiza składników organizacji globalnej pozwala wnioskować o ich dużym znaczeniu w kreowaniu globalności przedsiębiorstwa globalnego. Podobnie jak w wypadku instrumentów strategii globalnej trudnym zadaniem jest stwierdzenie o przewadze jednego składnika organizacji globalnej nad innym składnikiem wykorzystywanym w procesie globalizacji przedsiębiorstwa. Autor zakłada zatem taką samą wagę każdego ze składników. Przyjmuje również, iż mniejszy lub większy zakres stosowania składników organizacji globalnej będzie determinował odpowiednio mniejszy lub większy poziom globalności przedsiębiorstwa. Powyższą zależność zaprezentowano na rysunku 12.

Podobnie jak było to w wypadku strategii globalnej, wykorzystywanie wszystkich elementów organizacji globalnej, czyli ich globalizowanie przez przedsiębiorstwo, daje temu przedsiębiorstwu maksymalny poziom globalności w perspektywie organizacji globalnej. Dla zobrazowania tej zależności na rysunku 12 przedstawiono przykłady czterech przedsiębiorstw: A, B, C, D. Liczba przedsiębiorstw, dla których ocenia się poziom globalności, może być dowolna. Dla każdego przedsiębiorstwa szacuje się liczbę implementowanych/globalizowanych elementów organizacji globalnej. Globalizowanie wszystkich czterech składowych przez przedsiębiorstwo daje mu najwyższy poziom

globalności, czyli 4. Przyjęcie takiej wartości odpowiada sumie wszystkich elementów organizacji globalnej.

Rysunek 12. Poziom globalności przedsiębiorstwa – perspektywa organizacji globalnej

| Składniki organizacji globalnej Przedsiębiorstwa globalne | Globalna struktura organizacyjna | Globalna kultura przedsiębiorstwa | Globalna polityka kadrowa | Globalne procesy zarządzania | Poziom globalności |
|--|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------|
| Przedsiębiorstwo A | | | | | |
| Przedsiębiorstwo B | | | | | |
| Przedsiębiorstwo C | | | | | |
| Przedsiębiorstwo D | | | | | |

Źródło: opracowanie własne.

2.2.4. Schemat analityczny globalności

Połączenie dwóch perspektyw, kształtujących globalność przedsiębiorstwa globalnego, doprowadziło do zbudowania analitycznego schemat globalności. Syntetyczne ujęcie globalności przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 13.

Rysunek 13. Analityczny schemat globalności

| Czynniki globalności | Przedsiębiorstwo globalne | | | |
|-------------------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Przedsiębiorstwo A | Przedsiębiorstwo B | Przedsiębiorstwo C | Przedsiębiorstwo D |
| Uczestnictwo w rynku globalnym | | | | |
| Globalne produkty | | | | |
| Globalna lokalizacja działalności | | | | |
| Globalny marketing | | | | |
| Globalne posunięcia konkurencyjne | | | | |
| Globalna struktura organizacyjna | | | | |
| Globalna kultura przedsiębiorstwa | | | | |
| Globalna polityka kadrowa | | | | |
| Globalne procesy zarządzania | | | | |
| Poziom globalności przedsiębiorstwa | | | | |

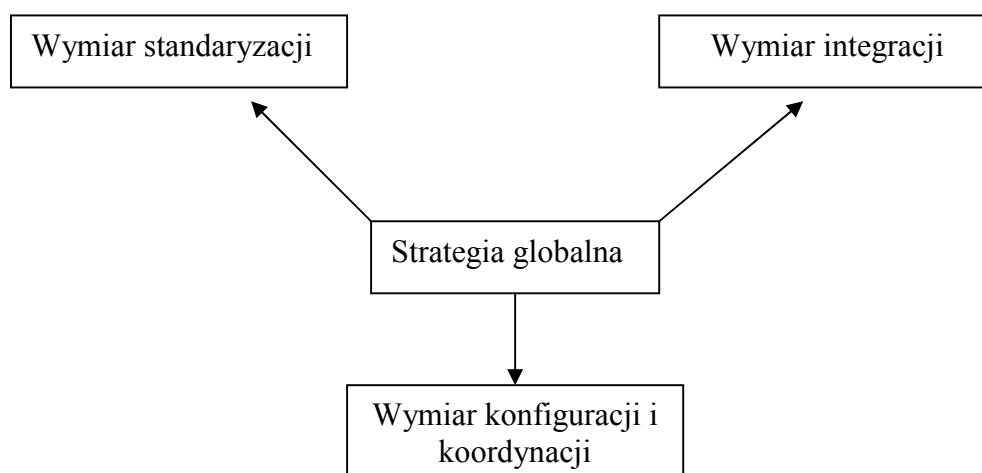
Źródło: opracowanie własne.

Globalność przedsiębiorstwa kształtowana jest przez elementy składowe dwóch zasadniczych zmiennych: instrumentów strategii globalnej oraz składników organizacji globalnej określonej, zdefiniowanych w pracy jako czynniki globalności. Czynniki globalności warunkują się wzajemnie, tworząc środowisko sprzyjające procesom globalizacyjnym wewnątrz przedsiębiorstwa. Posiada ono najwyższy stopień globalności w sytuacji, gdy w działalności międzynarodowej wykorzystywane są wszystkie instrumenty strategii globalnej oraz gdy zaimplementowane są wszystkie składniki organizacji globalnej.

W zależności od liczby wykorzystywanych instrumentów strategii globalnej oraz składników organizacji globalnej, globalność przedsiębiorstw może zawierać się pomiędzy wielkościami skrajnymi od wielkości najmniejszej, czyli 1 – globalizowanie jednego wybranego czynnika globalności, do wielkości największej, czyli 9 – globalizowanie wszystkich czynników globalności. Przedsiębiorstwo globalne zgodnie z przyjętą w niniejszej dysertacji definicją uznawane jest za globalne w momencie, gdy osiągnęło ono przynajmniej najniższy poziom globalności, czyli w swoim działaniu wykorzystywało dowolny instrument strategii globalnej lub ustrukturyzowało swoją działalność przynajmniej w jednym aspekcie na wzór organizacji globalnej.

Innym podejściem analitycznym odnoszącym się do globalności przedsiębiorstwa jest schemat, który proponują Mellahi, Frynas i Finlay [2005, s. 13]. Autorzy wskazują na trzy zasadnicze wymiary globalności firmy: wymiar standaryzacji, wymiar integracji oraz wymiar konfiguracji i koordynacji. Syntetyczne ujęcie propozycji tych badaczy przedstawione jest na rysunku 14.

Rysunek 14. Wymiary globalności firmy



Źródło: Mellahi, Frynas i Finlay [2005, s. 13].

Wymiar standaryzacji zakłada zunifikowanie przez przedsiębiorstwo oferty produktowo-usługowej na całym świecie [Levitt 1983]. Jednak pełna standaryzacja produktu nie jest konieczna, a ujednoczenie jego podstawowych cech produktów na poszczególnych rynkach krajowych pozwala uznać firmę za globalną [Gorynia 2007, s. 47].

Wymiar konfiguracji oraz koordynacji odnosi się do takiego ustrukturyzowania poszczególnych jednostek przedsiębiorstwa w skali całego świata, aby ich koncentracja w poszczególnych krajach oraz właściwe dopasowanie procesowe pozwalały maksymalnie wykorzystać potencjał rynków lokalnych oraz osiągnąć ponadnarodowe efekty synergiczne.

Wymiar integracji postrzegany jest jako dokonanie totalnych posunięć konkurencyjnych w perspektywie firmy jako całości, a nie organizacji złożonej z firm działających niezależnie na rynkach lokalnych.

Propozycję koncepcji globalności firmy znajdujemy także u Cavusgila, Yeniyurta i Towsenda [2004, s. 713]. Przedstawiają oni sześć zasadniczych wymiarów globalizacji, na które składają się: geocentryczna strategia korporacyjna, globalny marketing, globalna struktura organizacyjna, wizjonerskie przywództwo, globalna kultura i procesy menedżerskie. Każdy z wymienionych wyżej wymiarów globalizacji składa się ze szczegółowych elementów składowych. Autorzy zauważają, iż poziom globalności przedsiębiorstwa może być zróżnicowany w zależności od stopnia implementacji poszczególnych wymiarów globalizacji. Natomiast osiągnięcie jej najwyższego poziomu, który jest charakterystyczny dla „prawdziwie globalnego przedsiębiorstwa – trully global company”, jest dużym wyzwaniem organizacyjnym.

Istota globalności firmy przedstawiona przez dwa powyższe ujęcia nie wnosi nowego spojrzenia na procesy globalizacyjne i globalność przedsiębiorstwa, a jedynie syntetyzuje dotychczasowe osiągnięcia w tej dziedzinie. Koncepcja zaprezentowana przez Yipa wydaje się w bardziej kompleksowy i wyczerpujący sposób wyjaśniać aspekty globalizacji i globalności przedsiębiorstwa.

2.3. Typologia przedsiębiorstw globalnych

Dążąc do osiągnięcia globalnej konkurencyjności, przedsiębiorstwa globalne odpowiednio kształtują układ zmiennych determinujących ich globalność. Kształt globalności znajduje odzwierciedlenie w strategii i sposobie organizacji działań przedsiębiorstwa w skali ponadnarodowej. Zgodnie z nowym paradygmatem strategii konkurencji poszczególne funkcje i działania przedsiębiorstwa, wchodzące w skład tradycyjnego łańcucha wartości firmy, są realizowane przez wiele przedsiębiorstw rozproszonych w skali całego globu

i tworzących globalny system wartości. Głębsza refleksja nad istotą przedsiębiorstwa globalnego rodzi pytania odnoszące się do kwestii jego umiejscowienia w globalnym systemie wartości, jego oddziaływania na globalny system wartości oraz relacji występujących pomiędzy przedsiębiorstwami w globalnym systemie wartości. Dalsze zastanowienie kreuje kolejne pytania: czy wszystkie przedsiębiorstwa globalne funkcjonują w taki sam sposób?, czy zatem są takie same? Podejmując próbę odpowiedzi na te pytania badawcze autor prezentuje instytucjonalne mechanizmy regulujące stosunki wewnątrz globalnego systemu wartości oraz określa rolę, jaką przedsiębiorstwo globalne w nim odgrywa. Efektem analizy powyższych zagadnień jest przedstawienie w ostatnim podpunkcie typologii przedsiębiorstw globalnych.

2.3.1. Instytucjonalne mechanizmy regulacji wymiany ekonomicznej przedsiębiorstw globalnych

Zgodnie z nowym paradygmatem konkurencyjności źródeł przewagi konkurencyjnej należy upatrywać w pojedynczym ogniwie łańcucha wartości, a nie w uśrednionej konkurencyjności wszystkich ogniw. Ponadto procesy globalizacji produkcji i handlu przyspieszyły dezintegrację działalności przedsiębiorstw międzynarodowych wzdłuż łańcucha wartości firmy. Przedsiębiorstwa określają swoje kluczowe zdolności, które nierzadko koncentrują się na innowacyjności, produkcji, strategii, marketingu i innych wysoko wartościowych ogniwach. Jednocześnie przedsiębiorstwa redukują zależności własnościowe w stosunku do ogniw charakteryzujących się niską wartością dodaną, na przykład produkcja seryjna komponentów, zlecając je na zewnątrz kontrahentom. Powyższe zmiany w strukturze łańcucha wartości, uzupełnione o aspekt międzynarodowy, stanowią podstawę globalnego systemu wartości. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż ze względu na wielkość przedsiębiorstw globalnych, jak i holistyczne spojrzenie na zakres podejmowanych przez nie działań, analiza odnosi się do globalnego systemu wartości, a nie łańcucha wartości jednej firmy. Kreowanie konkurencyjności globalnej poprzez dekompozycję modułów łańcucha i systemu wartości w skali globalnej implikuje nowe wyzwania odnoszące się do sposobów regulacji tak zaawansowanych struktur wymiany ekonomicznej. Jak zauważa Casson [2000, s. 58], wielość jednostek organizacyjnych przedsiębiorstw, realizujących swoje różne funkcje w skali całego świata i będących jednocześnie powiązаныmi ze sobą siecią przepływów produktowych i informacyjnych, jest istotą globalnego systemu. Ten z kolei, aby zapewnić efektywność swojego działania, wymaga odpowiedniej koordynacji. Badania literaturowe dostarczają nam wiedzy na temat instytucjonalnych rozwiązań regulujących wymianę ekonomiczną. Może ona

następować poprzez całościowe zarządzanie systemem w ramach jednej firmy, a to znaczy, że wszystkie jednostki organizacyjne pozostają własnością jednego przedsiębiorstwa, które koordynuje wszelkie zależności między nimi. Innym możliwym rozwiązaniem jest koordynacja zależności pomiędzy przedsiębiorstwami w ramach rynku. Pomędzy tymi skrajnymi przypadkami istnieje szereg rozwiązań pośrednich, w których różne przedsiębiorstwa koordynują różne funkcje w globalnym systemie wartości. W oparciu o założenia koncepcji kosztów transakcyjnych [Williamson 1975] oraz teorii zasobowej firmy [Penrose 1959], Gereffi, Humphrey i Sturgeon [2005, s. 89] wyszczególnili pięć możliwych sposobów regulacji wymiany ekonomicznej w globalnym systemie wartości.

Pierwszym z nich jest rynek. Ze względu na powtarzalność transakcji przedsiębiorstwa globalne mogą wykorzystywać rynek jako instrument kreacji i koordynacji systemu wartości. Istotną kwestią jest tutaj fakt niskich kosztów związanych ze zmianą partnera biznesowego.

System modularny jest kolejną formą regulacji w globalnym systemie wartości. Przedsiębiorstwa, dostarczając produkty i usługi, wytwarzają je zazwyczaj na specjalne zamówienie odbiorcy. Jednak przy realizacji projektów pod klucz, wykorzystują swoją technologię oraz ogólnie dostępne środki pracy, co limituje inwestycje w specyficzne zasoby, niezbędne tylko do realizacji działań na zlecenie odbiorcy.

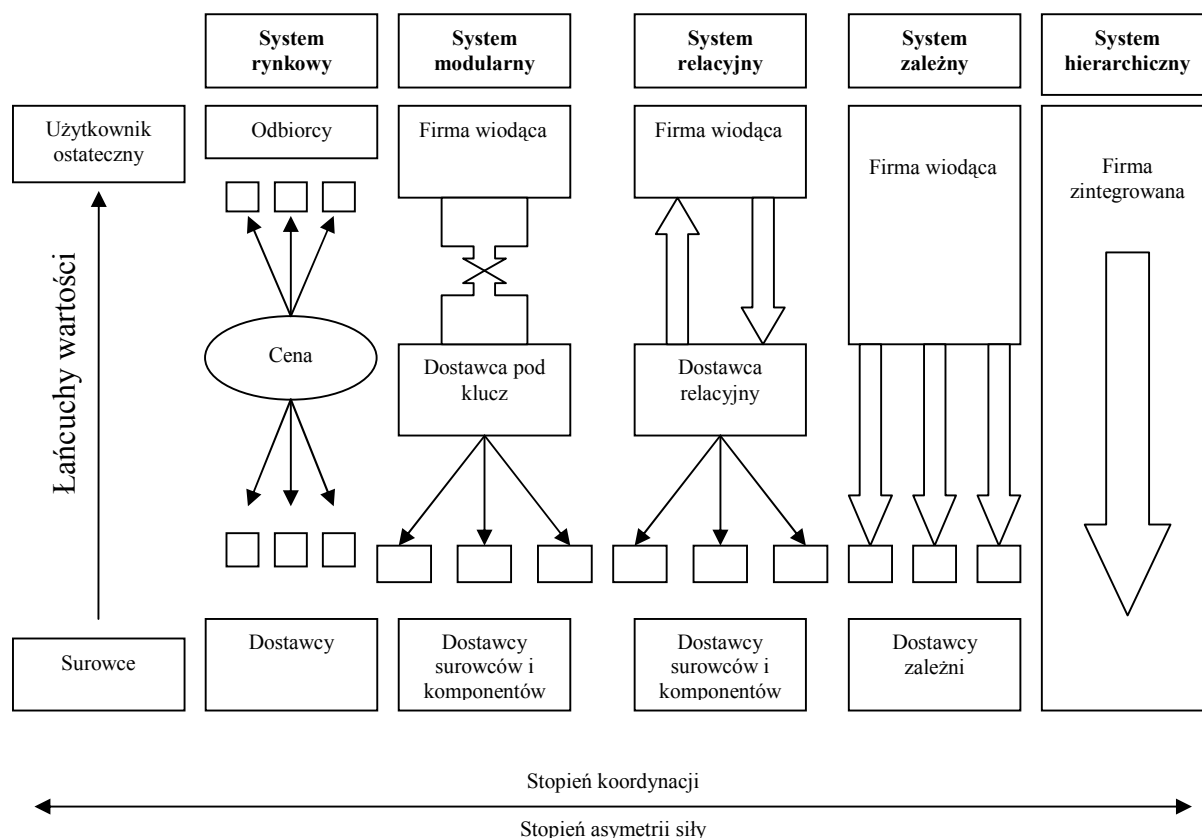
Istota kolejnego systemu, relacyjnego, opiera się na zaawansowanej współpracy obu stron kontraktu i wysokim stopniu inwestycji w specyficzne zasoby zarówno po stronie odbiorcy, jak i dostawcy. To z reguły rodzi wysoki stopień uzależnienia się stron od siebie.

System zależny (captive) implikuje pełne uzależnienie dostawcy od odbiorcy. W tym wypadku najczęściej małe przedsiębiorstwa są transakcyjnie zależne od dominującego kontrahenta. Wytwórca jest bardzo uzależniony przez specyficzne inwestycje poczynione pod kątem współpracy z odbiorcą. Ten rodzaj współpracy charakteryzuje się wysokim stopniem nadzoru i kontroli sprawowanych przez firmę wiodącą.

Hierarchia jako kolejny system funkcjonuje w ramach pełnej integracji pionowej. Dominującą formą koordynacji jest menedżerska kontrola filii i oddziałów, sprawowana z głównej siedziby firmy.

Typologia form regulacji ekonomicznej w globalnym systemie zaprezentowana jest na rysunku 15.

Rysunek 15. Mechanizmy regulacji w globalnym systemie wartości



Źródło: Gereffi, Humphrey i Sturgeon [2005, s. 89].

W ramach poszczególnych typów regulacji wymiany ekonomicznej w globalnym systemie wartości przedsiębiorstwa obierają odpowiednią strategię działania. Wraz z wzrastającą zależnością przedsiębiorstw w ramach globalnego systemu zmienia się stopień bezpośredniej koordynacji działań przez firmę dominującą. Uzależniona jest ona od trzech zasadniczych zmiennych: kompleksowości transakcji, możliwości kodyfikowania transakcji oraz potencjału wytwórczego bazy dostawców. Wzrastający stopień koordynacji prowadzi także do wzrostu asymetrii siły w strukturze systemu. Rosnąca zależność dostawców od odbiorców sprzyja zwiększaniu siły firm integrujących globalne systemy wartości.

Obok właściwej ścieżki koordynacji i kontroli poszczególnych, rozproszonych na całym świecie ogniw globalnego systemu, zarządzanie nim wymaga od przedsiębiorstwa stosowania właściwej konfiguracji. Działania przedsiębiorstwa występujące w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich mogą być rozproszone w wielu krajach lub też mogą być skoncentrowane w niewielkiej liczbie krajów, a obsługa rynków zagranicznych następuje poprzez eksport. Złożona konfiguracja jest koordynowana w taki sposób, aby wykorzystując efekty synergii w skali globalnej, wszystkie jednostki organizacyjne współpracujące

w ramach przedsiębiorstwa globalnego, zarówno te powiązane własnościowo, jak i nie powiązane własnościowo, optymalnie przyczyniały się do tworzenia w nim wartości.

2.3.2. System globalny a granica przedsiębiorstwa globalnego

Koncepcja zarządzania globalnym łańcuchem wartości GVC zaproponowana przez Gereffiego, Huphreya i Sturgeona [2005] jest jednocześnie bardzo interesującym i przydatnym narzędziem analizy instytucjonalnych mechanizmów zarządzających wymianą ekonomiczną w wymiarze globalnym. Twórcy wprowadzają pojęcie firmy głównej, wiodącej (lead firm), która konfiguruje oraz kontroluje powstałą sieć powiązań pomiędzy firmami w systemie globalnym. Takie ujęcie pozwala utożsamiać firmę produkującą z przedsiębiorstwem globalnym, które realizując strategię globalną i kształtując odpowiednio swoją globalność, w znacznym stopniu determinuje stosunki panujące pomiędzy przedsiębiorstwami w systemie globalnym. Wobec powyższego stwierdzenia, zastanawiającą kwestią jest instytucjonalna granica przedsiębiorstwa globalnego. Do jej określenia, nie tylko w wymiarze funkcjonalnym, ale także geograficznym, konieczne jest określenie natury zależności poszczególnych ogniw globalnego systemu wartości od firmy wiodącej oraz ich terytorialnego zasięgu.

Brak uwzględnienia aspektu lokalizacji geograficznej w koncepcji GVC stanowi jej dość istotne ograniczenie. Jak zauważa Gui [2009, s. 1], trudno jest mówić o prawdziwie globalnym układzie stosunków panujących w globalnym systemie ze względu na to, że zwiększony nacisk w tej koncepcji położono na outsourcing, a nie off-shoring, który jest w perspektywie ponadnarodowej zewnętrznym w stosunku do przedsiębiorstwa źródłem realizowania pewnych jego operacji. Schematy zarządzania globalnym systemem wartości można zastosować również do mechanizmów wymiany ekonomicznej istniejących w jednym kraju, co budzi pewne wątpliwości, czy koncepcja GVC właściwie ujmuje wymiar międzynarodowy działalności przedsiębiorstwa. Ponadto koncepcja GVC nie ujmuje aspektu strukturalnego oraz strategicznego firmy wiodącej, co jest przeszkodą w formułowaniu stwierdzeń odnoszących się do granicy firmy w perspektywie globalnej [Gui 2009, s. 11]. Uzupełnieniem modelu o aspekt strategiczny związany z firmą wiodącą może być włączenie do analizy koncepcji trójkąta strategii AAA zaproponowanej przez Ghemawata [2007, s. 197]. Twórca definiuje trzy zasadnicze strategie, które mogą być realizowane przez przedsiębiorstwa funkcjonujące globalnie: strategia agregacji, strategia adaptacji i strategia arbitrażu. Strategia agregacji odnosi się do założeń i korzyści płynących z totalnej strategii globalnej [Yip 2004]. Strategia adaptacji koncentruje się na zakresie dostosowania

działalności przedsiębiorstwa ponadnarodowego do lokalnych uwarunkowań. Natomiast strategia arbitrażu stanowi wyraz kompromisu pomiędzy standaryzacją i koordynacją globalną a dostosowaniem lokalnym. Stosowanie każdej z wymienionych strategii związane jest z określonym typem organizacji geograficznej wzdłuż globalnego systemu wartości. Przedsiębiorstwa realizujące strategię adaptacji organizują działalność w perspektywie krajowej. Natomiast przedsiębiorstwa koncentrujące się na agregacji budują w poprzek granic narodowych odpowiednie struktury regionalne, globalne jednostki strategiczne czy też departamenty produktowe, wykorzystując w ten sposób efekty skali. Strategia arbitrażu realizowana jest przez przedsiębiorstwa zintegrowane pionowo lub poziomo, które przywiązują znaczącą uwagę do równowagi popytu i podaży w ramach i w poprzek granic organizacyjnych. Eksponowanie integracji wertykalnej i horyzontalnej w dyskusji nad granicą przedsiębiorstwa globalnego wymaga bliższego przyjrzenia się tej kwestii. W literaturze przedmiotu znajdujemy tematykę wiążącą zakres integracji pionowej i poziomej z organizacją przedsiębiorstw międzynarodowych [Caves 2007]. Ma to szczególne znaczenie ze względu na różnorodne podejścia do koordynacji działalności w poszczególnych krajach. Z jednej strony dąży się do globalnego wykorzystania efektów skali, z drugiej zaś do uzyskiwania renty wynikającej z implementacji strategii arbitrażu. Na rysunku 16 zestawiono schemat poziomej i pionowej integracji działań przedsiębiorstwa w globalnym systemie.

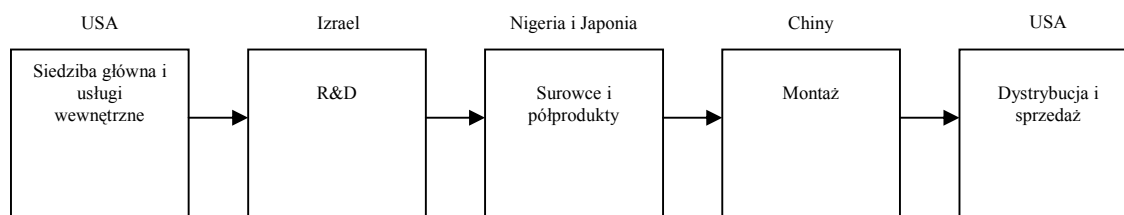
Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw funkcjonujących globalnie jest symultaniczne stosowanie horyzontalnej i wertykalnej integracji działalności. Zakres integracji uzależniony jest od wielu aspektów, uznawanych w ramach przedsiębiorstwa za strategiczne, na przykład: lokalizacja działalności w krajach podobnych do kraju macierzystego lub lokalizacja w kilku podobnych krajach goszczących, koordynacja działalności ponadnarodowej w perspektywie prowadzonego profilu biznesu lub koordynacja funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo, osiąganie przewagi konkurencyjnej dzięki efektom skali i zasięgu lub dzięki specjalizacji.

Przedsiębiorstwa globalne, lokalizując poszczególne moduły systemu wartości w wielu krajach, wykorzystują wszystkie formy internacjonalizacji zarówno te kapitałowe, jak i niekapitałowe. W ten sposób, koncentrując się na strategicznym znaczeniu zależności występujących między przedsiębiorstwami w perspektywie ponadnarodowej oraz na ich aktywnej integracji i koordynacji, granice przedsiębiorstwa globalnego przenikają granice innych przedsiębiorstw funkcjonujących w sieci. To sprzyja legitymizowaniu nowego podejścia do natury i organizacji przedsiębiorstw międzynarodowych, opierającego się

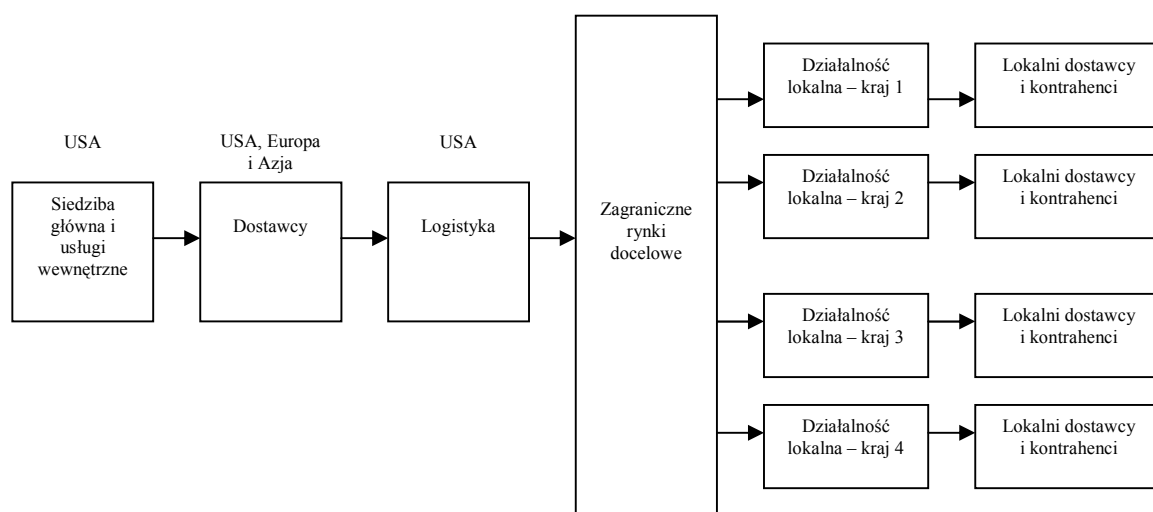
na rozdziale kontroli i własności w strukturach przedsiębiorstwa [Narula i Dunning 2010]. Brak zależności własnościowej niekoniecznie oznacza niski poziom kontroli i oddziaływania przedsiębiorstwa globalnego na swoich kontrahentów.

Rysunek 16. Pionowa i pozioma integracja przedsiębiorstwa globalnego

Przedsiębiorstwo zintegrowane pionowo



Przedsiębiorstwo zintegrowane poziomo



Źródło: Gui [2010, s. 16].

Mając na względzie powyższą dyskusję teoretyczną, wydaje się być właściwym, aby granicę przedsiębiorstwa globalnego rozpatrywać przez pryzmat globalnej sieci powiązań i celów strategicznych. Przegląd literatury nie dostarcza nam jednoznacznej odpowiedzi na pytanie: jak określić instytucjonalną granicę przedsiębiorstwa globalnego? Niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo globalne jest zintegrowane pionowo, czy też poziomo, część transakcji realizowana jest poprzez rynek, część w ramach hierarchii, a część w pośrednich formach instytucjonalnych. Granica przedsiębiorstwa globalnego powinna zatem obejmować nie tylko operacje uzależnione od przedsiębiorstwa własnościowo, ale także te, na które ma

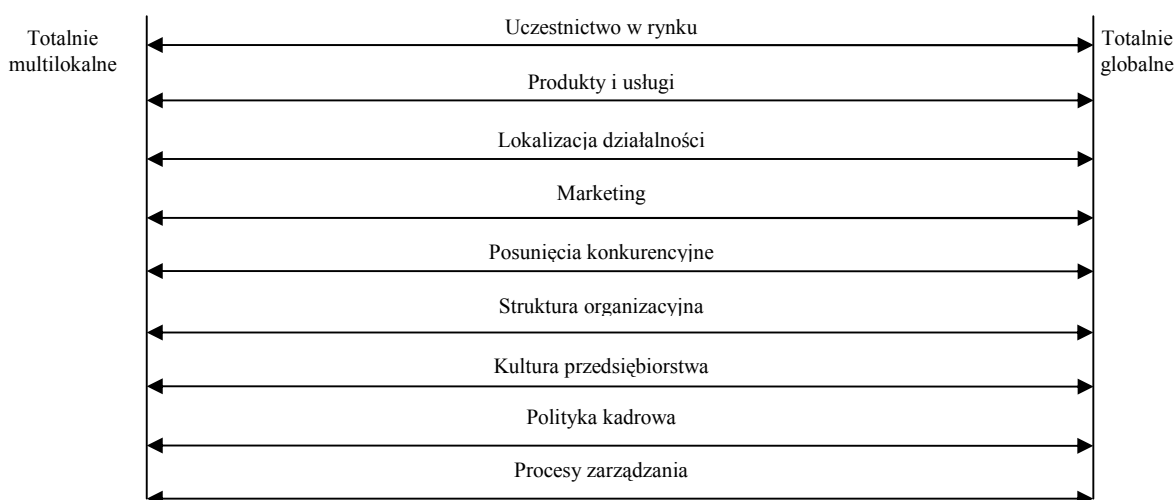
ono bezpośredni wpływ, i które przyczyniają się do wysokiej pozycji konkurencyjnej całego, globalnego systemu wartości.

2.3.3. Typy przedsiębiorstw globalnych

Przedsiębiorstwo globalne może charakteryzować się różnym poziomem globalności uzależnionym od zakresu/liczby implementowanych instrumentów strategii globalnej oraz składników organizacji globalnej. Nasuwa się zatem refleksja nad mnogością odmian przedsiębiorstw globalnych, z jakimi może się zetknąć badacz podczas pogłębionych studiów nad tą tematyką. Miejsce przedsiębiorstwa globalnego w globalnym systemie wartości, zakres jego pionowej lub poziomej integracji oraz zróżnicowany zakres stosowanych czynników globalności to aspekty, które powodują, iż kilka przedsiębiorstw, choć traktowane w ogólnym tego słowa znaczeniu jako globalne, mogą się znacznie od siebie różnić. Przyjęta w pracy definicja przedsiębiorstwa globalnego określa jego globalność przez pryzmat trójkąta globalizacji Yipa. W związku z tym, niezależnie od tego, na który z czynników globalności jest położony dominujący nacisk w ramach organizacji danego przedsiębiorstwa globalnego, „pierwiastek globalności” zawsze pozostaje dla takiego przedsiębiorstwa charakterystyczny. Literatura przedmiotu dostarcza nam wielu ujęć przedsiębiorstwa globalnego. W pierwszym rozdziale pracy autor dokonał przeglądu występujących w literaturze definicji przedsiębiorstw funkcjonujących w skali światowej. Już wówczas powstał dylemat związany z jednoznacznym zdefiniowaniem przedsiębiorstwa globalnego oraz odróżnienia przedsiębiorstwa globalnego od nieglobalnego. Występujące określenia odnoszące się do przedsiębiorstw, takie jak: wielonarodowy, transnarodowy, globalny, born global, przybliżyły koncepcję przedsiębiorstwa globalnego, dając jednocześnie badaczowi do zrozumienia, że pojęcie to nie jest jednorodne i zawiera w swoich ramach kilka jego odmian. Wizja przedsiębiorstwa globalnego jako firmy prezentującej zunifikowane oblicze na rynkach zagranicznych [Fayerweather 1969], opiera jego istotę na scentralizowanej produkcji zestandaryzowanych produktów na zunifikowane rynki [Levitt 1983] bądź też postrzega je jako organizm osiągający liczne efekty skali poprzez produkcję zestandaryzowanych produktów na homogeniczne rynki zagraniczne [Bartlett i Ghoshal 1995]. Poszukiwanie w literaturze podstawy teoretycznej, która w ustrukturyzowany sposób pozwalałaby prowadzić badania nad przedsiębiorstwami globalnymi oraz dokonywać porównań pomiędzy różnymi jego odmianami, staje się wyzwaniem ze względu na bardzo ograniczony zasób wiedzy oraz narzędzi, którymi badacz może się posłużyć. Hout, Porter i Ruden [1982, s. 99] zauważają, że przedsiębiorstwa w ramach zachowań strategicznych

w perspektywie międzynarodowej mogą funkcjonować w perspektywie dwóch skrajnych podejść – totalnie globalnej i totalnie multilokalnej. Należy wnioskować, iż przedsiębiorstwa, które nie stosują w pełni podejścia totalnie multilokalnego, implementują pewne elementy podejścia globalnego. Nie stosują one jednak ich pełnego zakresu pozostając na ścieżce rozwoju swojej globalności. Niemniej takie przedsiębiorstwa posiadają już pewien stopień globalności, legitymizujący badacza do wyróżnienia określonego typu przedsiębiorstwa globalnego. Dążąc do wyjaśnienia istoty różnicowania przedsiębiorstw globalnych, przyjmuje się w pracy, że zakres ich globalnej działalności jest determinowany przez strategię globalną oraz organizację globalną. Jak zauważa Walters, Whitla i Davies [2008, s. 236] strategia globalna jest wielowymiarowa w swojej naturze i bazuje na integracji i zarządzaniu światową przewagą konkurencyjną oraz światową siłą biznesową przedsiębiorstwa. Każdy instrument strategii globalnej osadzony jest na skali od totalnie multilokalnej do totalnie globalnej. Operacje totalnie multilokalne bazują na zasadzie autonomii jednostek biznesowych oraz ich dostosowaniu do lokalnych wymagań. Natomiast operacje totalnie globalne osadzone są w ogólnoświatowym podejściu do biznesu mającego na celu wypracowanie totalnej globalnej przewagi konkurencyjnej. Osiąganie statusu przedsiębiorstwa totalnie globalnego uzyskiwane jest poprzez jednoczesne zastosowanie wszystkich instrumentów strategii globalnej oraz elementów organizacji globalnej, co jednocześnie daje maksymalny poziom globalności przedsiębiorstwa. Powyższe zależności dla instrumentów strategii globalnej i elementów organizacji globalnej zaprezentowane są na rysunku 17.

Rysunek 17. Polaryzacja zastosowania instrumentów strategii globalnej oraz elementów organizacji globalnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Walters, Whitla i Davies [2008, s. 242].

Opracowanie typologii przedsiębiorstw globalnych w oparciu o multilokalny i globalny sposób implementacji czynników globalności oraz oszacowany poziom globalności przedsiębiorstw okazuje się zadaniem trudnym do zrealizowania. Z pewnością można by spróbować wyszczególnić dwa skrajne i jeden pośredni typ przedsiębiorstwa globalnego, czyli:

- przedsiębiorstwo maksymalnie globalne,
- przedsiębiorstwo minimalnie globalne,
- przedsiębiorstwo pośrednio globalne.

Jednak takie podejście wywołuje pewien niedosyt związany z wysokim poziomem abstrakcji charakterystyki wyszczególnionych typów oraz małą przydatnością tak skonstruowanej typologii przedsiębiorstw do dalszych badań.

Autor, nie chcąc pozostawić kwestii typologii przedsiębiorstw globalnych bez ostatecznego rozwiązania, dla potrzeb dysertacji postanowił dokonać oceny globalności przedsiębiorstw funkcjonujących w sferze biznesu międzynarodowego, o których była mowa w pierwszym rozdziale pracy. Zgodnie z założeniem, że już minimalny poziom globalności jest cechą właściwą dla przedsiębiorstwa globalnego, wyszczególniono następujące typy przedsiębiorstw globalnych:

- przedsiębiorstwo totalnie globalne,
- korporacja transnarodowa,
- przedsiębiorstwo wielonarodowe,
- przedsiębiorstwo born global.

Istotą przedsiębiorstwa totalnie globalnego jest stosowanie pełnego zakresu instrumentów strategii globalnej i składników organizacji globalnej. Ten typ przedsiębiorstwa jest skrajnym przypadkiem przedsiębiorstwa globalnego, trudnym do osiągnięcia w rzeczywistości gospodarczej.

Korporacja transnarodowa jest powszechnie i zamiennie używaną nazwą przedsiębiorstwa transnarodowego. Swoją działalność organizuje ona w istotnym zakresie zgodnie z ideą przedsiębiorstwa totalnie globalnego. Niemniej, budując swoją globalną przewagę konkurencyjną, pozostawia ona zakres działań zorganizowany na sposób nieglobalny. Można ją utożsamiać z ideą przedsiębiorstwa wiodącego w globalnym systemie wartości. W zależności od branży, w której prowadzi ona swoją działalność, implementuje ona rozwiązania globalne w początkowych lub końcowych stadiach globalnego systemu. Korporacja transnarodowa to najczęściej występujący typ przedsiębiorstwa globalnego w rzeczywistości gospodarczej. Liczne badania naukowe, ekspertyzy biznesowe czy raporty

międzynarodowe lub też inne opracowania podejmujące temat globalizacji i przedsiębiorstw globalnych nierzadko posługują się pojęciem korporacji transnarodowej jako ogólnym pojęciem odnoszącym się do przedsiębiorstw prowadzących działalności w sferze globalnej.

Przedsiębiorstwo wielonarodowe może być pod pewnymi względami utożsamiane z odrębnym typem przedsiębiorstwa globalnego. Jego istotą w zasadzie jest organizowanie działań w sposób multilokalny, aczkolwiek niejednokrotnie, w zakresie pewnych swoich funkcji, stosowane są rozwiązania globalne. Pojęcie przedsiębiorstwa wielonarodowego – *multinational enterprise*, podobnie jak pojęcie korporacji transnarodowej, jest dość powszechnie używane w literaturze i opracowaniach eksperckich do prezentacji przedsiębiorstw o znacznym, ponadnarodowym zasięgu działania.

Istotą przedsiębiorstwa globalnego jest włączenie się do globalnego systemu wartości tuż po swoim powstaniu. Niekoniecznie musi oznaczać to, że przyjmuje ono w nim rolę firmy dominującej, wiodącej. Niemniej kooperacja z globalnymi kontrahentami narzuca konieczność implementacji mniejszego bądź większego zakresu rozwiązań globalnych w swojej działalności.

Przedstawiona powyżej typologia ujmuje dość syntetycznie cechy charakterystyczne właściwe poszczególnym typom przedsiębiorstw globalnych. Konfrontacja ich zidentyfikowanych typów z opracowaną w dysertacji koncepcją globalności umożliwiłaby dokonanie bardziej szczegółowych analiz. Przez wzgląd na to, że jednym z głównych celów postawionych w pracy jest opracowanie instrumentarium do pomiaru globalności przedsiębiorstw, autor ze świadomym zamierzeniem pozostawia pogłębione studia nad zróżnicowanym stopniem globalności przedsiębiorstw globalnych jako tematykę dalszą, podejmowaną w kolejnych rozdziałach pracy.

2.4. Podsumowanie

Zamierzeniem autora odnośnie do drugiego rozdziału pracy było przedstawienie koncepcji globalności przedsiębiorstwa oraz, w oparciu o jej założenia, zbudowanie typologii przedsiębiorstw globalnych. Jako punkt wyjścia dla analizy teoretycznej autor przyjął zmieniający się wraz postępującymi procesami globalizacyjnymi paradygmat strategii konkurencji. Nowy schemat zachowania się przedsiębiorstwa w skali globalnej determinuje odmienny od dotychczasowego sposób konkurowania, który ma nie tylko zapewnić konkurencyjność przedsiębiorstwa w skali lokalnej, ale także w skali globalnej. Dążąc do konkurencyjności globalnej, przedsiębiorstwa organizują swoją działalność w perspektywie ponadnarodowej, odpowiednio kształtując poziom swojej globalności. Autor,

wykorzystując koncepcję trójkąta globalizacji Yipa, przedstawił istotę i czynniki globalności. Natomiast opracowany schemat analityczny globalności przedsiębiorstwa globalnego stanowił podstawę do opracowania typologii przedsiębiorstw globalnych. Wyszczególniono cztery zasadnicze typy przedsiębiorstw globalnych. Szczególną uwagę zwrócono na korporację transnarodową jako najpowszechniej występujący i poddawany badaniom w literaturze typ przedsiębiorstwa globalnego. W kolejnych częściach pracy przedsiębiorstwa globalne będą poddawane dalszym analizom pod kątem pomiaru stopnia ich globalności. Aby przygotować grunt teoretyczny do opracowania instrumentarium pomiaru globalności przedsiębiorstw globalnych, a dalej roli przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej, autor dokonuje przeglądu tradycyjnie wykorzystywanych form globalnej aktywności przedsiębiorstw w perspektywie globalnej działalności korporacji transnarodowych. Tematyka ta stanowi przedmiot badań trzeciego rozdziału dysertacji.

Rozdział 3 Korporacja transnarodowa a przedsiębiorstwo globalne

Ewolucja sił kształtujących strukturę gospodarki globalnej implikuje zmiany znaczenia, jakie ma działalność funkcjonujących w jej ramach przedsiębiorstw. Procesy globalizacyjne, takie jak: postęp technologiczny, integracja ponadnarodowa państw, rozwój infrastruktury komunikacyjnej, przyczyniły się do modyfikacji sposobu organizowania działań przedsiębiorstw w skali międzynarodowej. Wraz z ekspansją zagraniczną stają się one jednostkami o rozbudowanych strukturach organizacyjnych, rozległym geograficznie zasięgu działania oraz o ogromnym potencjale zasobów. Towarzyszący ponadnarodowemu rozwojowi działalności wzrost masy sprawczej przedsiębiorstw determinuje zróżnicowany poziom oddziaływania przedsiębiorstw międzynarodowych na ich bezpośrednie otoczenie oraz na strukturę gospodarki globalnej. Przegląd literatury przedmiotu dostarcza nam wiedzy o szczególnym zainteresowaniu ze strony badaczy korporacjami transnarodowymi jako przedsiębiorstwami, które w najbardziej znaczący sposób oddziałują na gospodarkę globalną. Ze względu na fakt, iż wcześniejsze badania podejmowane w dysertacji zaowocowały przyjęciem terminu „korporacja transnarodowa” jako typ przedsiębiorstwa globalnego, zamierzeniem autora w niniejszym rozdziale jest szczegółowe przedstawienie idei korporacji transnarodowej na tle przyjętej w pracy koncepcji przedsiębiorstwa globalnego. Ponadto autor prezentuje powszechnie przyjęty w opracowaniach badawczych sposób analizy i pomiaru oddziaływania korporacji transnarodowych na gospodarkę światową, co stanowi bazę do dalszych rozważań, zmierzających do opracowania instrumentarium pomiaru znaczenia przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej w dalszej części pracy.

3.1. Globalna perspektywa korporacji transnarodowej

Korporacje transnarodowe, zgodnie z przyjętą w drugim rozdziale typologią, są jednym z typów przedsiębiorstw globalnych, funkcjonujących w sferze gospodarki światowej. Można uznać, iż przedsiębiorstwa te w najlepszy sposób dostosowały swoje działania do nowego globalnego charakteru gospodarki światowej. Dzięki funkcjonowaniu w skali całego globu i czerpaniu korzyści z najbardziej oddalonych od siebie zakątków świata, nie tylko podtrzymują one, ale także rozwijają swój potencjał konkurencyjny, dzięki czemu uzyskują ponadprzeciętny stopień konkurencyjności w stosunku do innych przedsiębiorstw działających lokalnie w danym kraju. W literaturze spotyka się pogląd, iż wielkość operacji korporacji transnarodowych wykracza nierzadko poza poziom makroekonomiczny, czyli wolumen ponadnarodowej aktywności pojedynczego kraju. Przegląd raportów

Organizacji Narodów Zjednoczonych i innych instytucji zajmujących się badaniem działań największych na świecie przedsiębiorstw, dostarcza informacji, iż wartość aktywów wybranych korporacji transnarodowych często przekracza wartość produktu krajowego brutto szeregu krajów i to nie zawsze tych, w których stopień rozwoju gospodarczego jest na niskim poziomie. Natomiast samo funkcjonowanie korporacji w ramach globalnych sieci produkcyjno-dystrybucyjnych czy też produkcyjno-usługowych, złożonych z wielu przedsiębiorstw rozlokowanych w wielu krajach, nierzadko ma bezpośredni i znaczący wpływ na gospodarki pojedynczych krajów ze względu na wielkość zainwestowanego na ich terytorium kapitału. Zorganizowanie działalności w perspektywie globalnej oraz wysoki stopień globalności operacji korporacji transnarodowych, a także postrzeganie działalności korporacji transnarodowych za jedną z sił przyspieszających procesy globalizacyjne na świecie, legitymuje do uznania za słuszne poddanie głębszej analizie fenomenu tego typu przedsiębiorstwa globalnego w kontekście tematu dysertacji.

3.1.1. Definicja korporacji transnarodowej

W literaturze nie znajdujemy jednej ogólnie przyjętej definicji korporacji transnarodowej. W rozdziale pierwszym pracy nakreślono bardzo pobieżnie ujęcie definicyjne. Ze względów praktycznych warto przytoczyć definicję przyjętą przez UNCTAD. Za korporację transnarodową uznaje się spółkę kapitałową, która składa się z przedsiębiorstwa macierzystego oraz filii [UNCTAD 2004, s. 345]. Przedsiębiorstwo macierzyste kontroluje funkcjonowanie filii w krajach goszczących poprzez zależności własnościowe. Przynajmniej dziesięcioprocentowy udział firmy-matki w kapitale filii lub też prawo głosu na walnym zgromadzeniu stanowi o granicy kontroli spółki-matki nad spółką-córką. UNCTAD rozróżnia trzy zasadnicze formy obecności przedsiębiorstwa na rynkach goszczących. Pierwsza z nich to filie z większościowym udziałem firmy-matki stanowiącym ponad pięćdziesiąt procent udziałów oraz decydującym głosem w zarządzaniu filią poza rynkiem macierzystym (wholly owned company). Druga forma obecności na rynku zagranicznym to spółki stowarzyszone oraz wspólne przedsięwzięcia kilku przedsiębiorstw, gdzie udział spółki-matki w kapitale filii sięga od dziesięciu do pięćdziesięciu procent. Trzecia forma obecności to oddział, który stanowi jednostkę reprezentującą przedsiębiorstwo na rynku zagranicznym i jest wyrazem niewielkiego zaangażowania kapitałowego (najczęściej poniżej dziesięciu procent udziału). Obok zaprezentowanej powyżej definicji praktycznej, która dzięki kategoryzacji pozwala na prowadzenie usystematyzowanych badań oraz analiz nad działalnością korporacji transnarodowych, istnieje szereg definicji naukowych eksponujących wybrane aspekty tego

typu przedsiębiorstwa. Buckley i Casson w definiowaniu korporacji koncentrują się na założeniach teorii internalizacji [1976, s. 33]. Właściwością korporacji jest zatem jej umiejętność unikania zniekształceń rynku oraz redukcja kosztów transakcyjnych poprzez realizowanie działań we własnej strukturze w różnych krajach. Dunning dodatkowo wskazuje na przewagę konkurencyjną korporacji nad rywalami na rynku goszczącym ujętą w paradygmacie OLI [1993, s. 2]. Również eksponuje się znaczenie wiedzy, umiejętności i zdolności jako czynników determinujących istnienie i rozwój korporacji transnarodowych. Kogut i Zander definiują korporację jako zasób wiedzy, a rozwój korporacji następuje poprzez jej transfer pomiędzy własnymi jednostkami organizacyjnymi w różnych krajach. To pozwala uniknąć ryzyka związanego z utratą wiedzy na rzecz konkurentów [2003, s. 516]. Ewolucja koncepcji korporacji transnarodowej w ostatnich latach zaowocowała definicją osadzoną w teorii internacjonalizacji sieciowej. Za punkt wyjścia przyjmuje się, iż korporacja transnarodowa koncentruje się na działaniach kreujących wartość w ramach własnej organizacji oraz uzupełnia je działaniami realizowanymi przez kontrahentów zewnętrznych z różnych krajów. Utworzenie sieci zależności wewnętrznych oraz zewnętrznych staje się możliwe dzięki umiejętności właściwej integracji oraz koordynacji rozproszonych geograficznie i organizacyjnie działań. Korporacja transnarodowa jest zatem organizacją, która koordynuje działania tworzące wartość dodaną z jednego ośrodka specjalizującego się w podejmowaniu strategicznych decyzji [Dicken 1992, s. 226]. Warto zauważyć, iż ujęcie definicyjne Dickena koncentruje się na zdolnościach organizacyjnych i koordynacyjnych korporacji oraz jej dominującej roli w sieci korporacyjnej. Taka koncepcja korporacji jest ujęciem odmiennym od poprzednich, gdzie główny nacisk położono na takie elementy jak własność i kontrola. Niemniej należałoby traktować wszystkie ujęcia definicyjne jako wzajemnie się uzupełniające i przyczyniające się do większego zrozumienia wielości aspektów towarzyszących idei korporacji transnarodowych. Dla dalszych analiz w dalszej części pracy przyjęto definicję korporacji transnarodowej opracowaną przez UNCTAD.

Ze względu na to, iż opracowanie definicji w pełni odpowiadającej istocie korporacji transnarodowej stanowi pewnego rodzaju dylemat teoretyczny, a opracowanie definicji uniwersalnej jest dużym wyzwaniem, badacze podejmują próbę scharakteryzowania korporacji poprzez szereg atrybutów, jakie można jej przypisać i które świadczą o wyjątkowości korporacji w porównaniu z innymi, tradycyjnymi przedsiębiorstwami. Do głównych cech korporacji transnarodowych zalicza się zatem: suwerenność, złożoność, rozproszenie geograficzne, kreowanie wiedzy, specjalizację, integrację, elastyczność, sieciowość, arbitrażowanie, globalną efektywność [Zorska 2007, s. 126].

Suwerenność jest cechą korporacji, która często podlega ograniczeniom. Z jednej strony korporacje samodzielnie podejmują decyzje o sposobie funkcjonowania i rozwoju działalności w sferze globalnej dysponując potencjałem ekonomicznym większym niż wiele krajów na świecie. Z innej perspektywy natomiast, ciągle toczą się na forach gospodarczych spory o zakresie uzależnienia korporacji od polityki gospodarczej krajów macierzystych czy też uniemożliwiania poszerzania swojej działalności w krajach goszczących poprzez prawo zakazujące nadmiernej koncentracji kapitału. Ponadto ze względu na dużą aktywność korporacji w zakresie zawiązywania aliansów strategicznych czy też zawierania innych porozumień kontraktowych z innymi podmiotami, ich interesy mogą być zbieżne lub przeciwstawiać się, przez co może dochodzić do ograniczenia niezależności działania korporacji.

Złożoność to cecha korporacji, która nabiera coraz większego znaczenia w obliczu rosnącej złożoności otoczenia, w jakim funkcjonuje korporacja. Przez złożoność rozumie się wzajemne uzależnienie szeregu elementów tworzących korporację. Mogą to być poszczególne ogniwa systemu wartości, zależności właścicielskie, liczba filii zagranicznych i ich wzajemne relacje, formy ekspansji zagranicznej, zróżnicowanie źródeł przewagi konkurencyjnej bądź różnorodność strategii realizowanych na poszczególnych rynkach. Złożoność jako cecha korporacji znajduje odzwierciedlenie w postępującej dezintegracji ogniw łańcucha wartości oraz potrzebie ich coraz większego koordynowania i integrowania w ramach globalnego systemu wartości korporacji.

W ścisłym związku ze złożonością pozostaje kolejna cecha korporacji, czyli rozproszenie geograficzne. Globalizacja przyczyniła się do redukcji postrzegania dystansu geograficznego jako czynnika utrudniającego prowadzenie biznesu w perspektywie ponadkrajowej. Postęp teleinformatyczny oraz rozwój komunikacji i transportu międzynarodowego pozwalają korporacjom na inwestycje w wielu krajach, dzięki czemu w poszukiwaniu konkurencyjności przewagi lokalizacyjne są odpowiednio kształtowane i wykorzystywane. Ta cecha korporacji szczególnie widoczna jest w rozproszeniu funkcjonalnym globalnego systemu wartości korporacji w wielu krajach.

Bardzo istotną cechą korporacji jest kreowanie i umiejętne wykorzystywanie nabytej wiedzy. Stała się ona podstawowym zasobem przedsiębiorstwa, niejednokrotnie decydującym o wysokiej konkurencyjności korporacji. Znaczną wagę przypisuje się nie tylko zasobowi wiedzy, jakim dysponuje korporacja, ale także zdolności uczenia się i pozyskiwania informacji oraz dobrych praktyk z miejsc ich powstawania w globalnym systemie wartości. Wiedza w korporacji uznawana jest za zasób strategiczny, nierzadko decydujący o: sposobie

zarządzania zasobami przedsiębiorstwa, konfiguracji oraz integracji ogniw systemu wartości, doborze metod zarządzania ponadnarodowego czy też kształtowania globalnej struktury organizacyjnej.

Specjalizacja jako atrybut korporacji transnarodowej ma duże znaczenie w zakresie interakcji pomiędzy wszystkimi jednostkami biznesu wchodzącymi w jej skład. Wzrastająca specjalizacja działań realizowanych przez korporacje transnarodowe jest wynikiem ciągłego poszukiwania i dążenia do osiągnięcia długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Często dochodzi do koncentracji na kluczowych funkcjach i działaniach występujących w procesie tworzenia dóbr i usług oraz wartości dla ostatecznego nabywcy. Funkcje, które uznawane są za niekluczowe, powierzane są kontrahentom, którzy specjalizują się właśnie w danym działaniu, w wyniku czego są bardziej efektywni kosztowo i są w stanie dostarczyć dane dobro czy usługę taniej. W ramach specjalizacji korporacyjnej można również zauważyć specjalizację terytorialną, której istotą jest lokowanie zbliżonych działań na określonym obszarze geograficznym, przez co staje się on wyspecjalizowany w określonej dziedzinie produkcyjnej lub usługowej.

Zdolność integrowania działań jest kolejnym atrybutem korporacji. Wysoki stopień rozproszenia geograficznego oraz specjalizacji poszczególnych jednostek biznesu, skomplikowana struktura organizacyjna, wielość realizowanych strategii na poszczególnych rynkach implikują konieczność integrowania szeregu działań i elementów tworzących korporację. Wzrastająca specjalizacja oraz koncentracja na działaniach kluczowych powoduje, że korporacje przyjmują rolę integratora działań realizowanych przez kontrahentów w globalnym systemie wartości.

Elastyczność stanowi cechę wpisaną w działanie przedsiębiorstwa na rynku globalnym, charakteryzującym się wysokim stopniem niepewności. Paralelna obecność na wielu zróżnicowanych rynkach stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstwa, a umiejętność elastycznego reagowania na zmieniające się warunki w otoczeniu stanowi jeden z czynników utrzymania konkurencyjności przez korporację. Realizując strategię transnarodową czy globalną, korporacja zrećnie unifikuje swoje działania w segmentach globalnych, jednocześnie różnicując swoje podejście na rynkach, które tego wymagają. Elastyczność również może przejawiać się w szybkości reagowania na sytuacje trudne w ramach globalnego systemu wartości. W wyniku ciągłego monitorowania działań oraz szybkiej komunikacji, a także tworzenia płaskich struktur oraz delegowania uprawnień decyzyjnych w dół struktury organizacyjnej, korporacja może szybko reagować i rozwiązywać problemy powstające na określonych rynkach bądź w określonych obszarach działalności.

Sieć korporacyjna jest obecnie nieodzownym elementem organizacji korporacyjnej. Przemiany w organizacji korporacji transnarodowych spowodowały odejście od struktur hierarchicznych i biurokratycznych na rzecz struktur sieciowych. Sieć korporacyjna nie tylko odnosi się do organizacji procesu produkcyjnego, ale dotyczy wszystkich funkcji w globalnym systemie wartości. Wysoki stopień specjalizacji implikuje, iż w ramach sieci korporacyjnej realizowane są również małe fragmenty poszczególnych funkcji łańcucha wartości. Korporacja transnarodowa nierzadko kreuje sieć korporacyjną oraz staje się jej integratorem.

Zdolność arbitrażu to umiejętność korporacji do wykorzystywania różnic występujących na globalnym rynku dla podnoszenia własnej efektywności. Szczególnie korporacje wykorzystują takie elementy jak: stopy procentowe, stopy podatkowe, ceny, kursy walutowe oraz różnice w kosztach siły roboczej. Funkcjonując na wielu rynkach, a tym samym w wielu otoczeniach makroekonomicznych, korporacje aktywnie dążą do redukcji kosztów osiągając przewagę kosztową w skali globalnej. Arbitraż pozwala na czerpanie korzyści nie tylko z różnic ekonomicznych, ale także kulturowych czy technologicznych w ramach prowadzenia badań, projektowania bądź usług marketingowych.

Cechą, która w pewnym sensie agreguje wszystkie powyżej wymienione atrybuty korporacji, jest globalna efektywność. W ramach ogólnoświatowej działalności korporacja nie koncentruje się na osiągnięciu wysokiej efektywności każdej jednostki biznesu. Choć jest to zapewne cel w dłuższej perspektywie, na pierwszy plan wysuwa się efektywność korporacji jako całości. Takie działania jak: umiejętne integrowanie, koordynowanie, elastyczne reagowanie na warunki w otoczeniu, mimo tego, że dopuszczają w pewnych sytuacjach ponoszenie strat przez pojedyncze elementy globalnego systemu, mają na celu zagwarantowanie bardzo wysokiej efektywności całego systemu, co jest bezpośrednim rezultatem wysokiej, globalnej konkurencyjności korporacji transnarodowej.

3.1.2. Organizacja KTN – podejście globalne

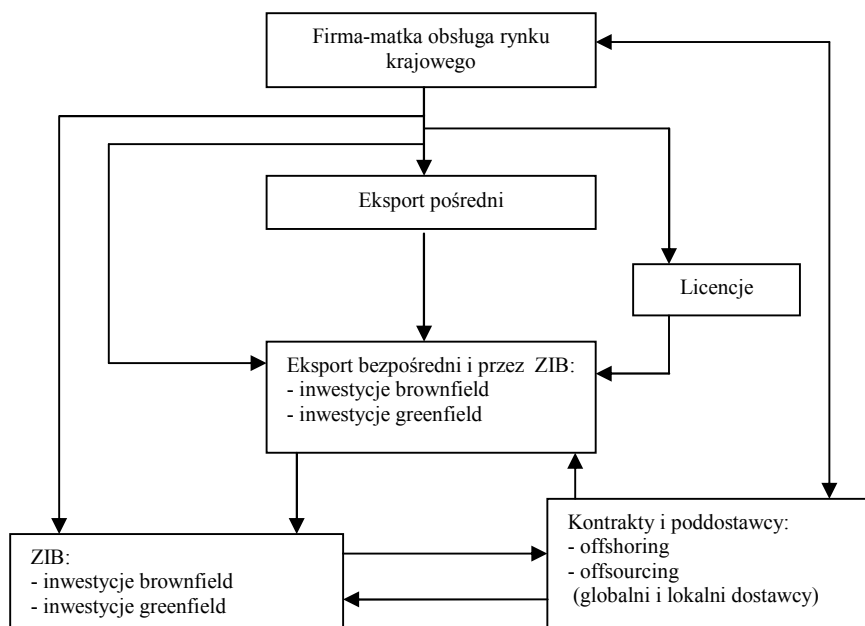
Przedstawione w poprzednim podpunkcie atrybuty korporacji transnarodowej oraz jej globalny zakres funkcjonowania wzbudza zainteresowanie odnoszące się do sposobu organizacji globalnej działalności tego typu przedsiębiorstwa globalnego. Korporacje transnarodowe, tworząc swoją globalną organizację, podążają ścieżką ekspansji zagranicznej opartą o dowolny model internacjonalizacji, o których była mowa w pierwszym rozdziale pracy. Angażują się one w różne formy wejścia na rynki zagraniczne, motywując swoje decyzje przesłankami, które płyną z teorii ekonomicznych, takich jak: cykl życia produktu,

teorii internalizacji, teorii kosztów transakcyjnych czy też teorii produkcji międzynarodowej, a także modyfikacji tych teorii wynikających z rosnącej roli wiedzy jako czynnika mającego kluczowe znaczenie w rozwoju organizacji działania korporacji transnarodowej. W literaturze znajdujemy wiele ujęć teoretycznych objaśniających sposób organizowania i rozwoju działalności przedsiębiorstw ponadnarodowych. Ze względu na koncentrację uwagi badacza na korporacji transnarodowej i jej atrybutach, prezentacja rozwoju i organizacji działalności tego typu przedsiębiorstwa globalnego zostanie dokonana w trzech perspektywach: ekspansji zagranicznej, delokalizacji modułów łańcucha wartości oraz kreowania wiedzy.

Istotę rozwoju i organizacji korporacji transnarodowej w perspektywie ekspansji zagranicznej można przedstawić wykorzystując do tego celu model inwestycyjny [Zorska 2007, s. 145]. Osadzony jest on w realiach teorii internacjonalizacji zarówno w jej konwencjonalnym, jak i niekonwencjonalnym ujęciu [Gorynia 2007, s. 63]. Korporacja, dokonując ekspansji zagranicznej, angażuje się w różne formy wejścia na rynki goszczące. Należy mieć na względzie ich paralelność. Założenie filii, uznawane za kluczowe w rozwoju korporacji nie oznacza wycofania się z działalności eksportowej czy też niekapitałowych form kooperacji międzynarodowej. Wprost przeciwnie, rozwój korporacji następuje na skutek jednoczesnego zwiększania liczby filii zagranicznych, działalności eksportowej oraz powiązań niekapitałowych. Ponadto dalszy rozwój zagranicznego zaangażowania korporacji dokonywany jest poprzez prowadzenie eksportu nie tylko na poziomie firmy-matki, ale także filii. Filie również dokonują dalszej ekspansji, angażując się w porozumienia kontraktowe z lokalnymi i zagranicznymi kontrahentami lub też same tworzą kolejne filie. W efekcie korporacja transnarodowa stanowi bardzo rozbudowaną sieć powiązań pomiędzy różnymi jednostkami biznesu uzależnionymi bądź nieuzależnionymi własnościowo od firmy-matki. Ten tradycyjny model rozwoju i organizacji działalności korporacji transnarodowej zaprezentowany został na rysunku 18.

W ramach globalnego systemu wartości korporacja akumuluje wszystkie formy ekspansji zagranicznej, które wzajemnie uzupełniają się, generując jej międzynarodową przewagę konkurencyjną.

Rysunek 18. Inwestycyjny model rozwoju i funkcjonowania korporacji transnarodowej



Źródło: Dicken [1992, s. 138].

Innym modelowym ujęciem organizacji korporacji transnarodowej jest podejście oparte na modyfikacji łańcucha wartości firmy [Porter 1985, s. 37]. Dążąc do zwiększenia efektywności, korporacje transnarodowe dekomponują własny łańcuch wartości, powierzając realizację poszczególnych jego funkcji kontrahentom oraz swoim filiom zlokalizowanym w innych krajach. Rozwój korporacji następuje poprzez zatomizowanie oraz umiędzynarodowienie łańcucha wartości. Korporacja funkcjonuje wówczas w oparciu o własnościowe bądź kooperacyjne powiązania z podwykonawcami, pośrednikami czy też partnerami aliansów strategicznych. Istotą tak zorganizowanej korporacji transnarodowej jest odpowiednia konfiguracja oraz koordynacja międzynarodowa funkcji tworzących globalny system wartości [Yip 2004, s. 210]. Filie zagraniczne oraz niepowiązane kapitałowo jednostki biznesu stają się elementami globalnie zorganizowanej sieci powiązań łączącej dostawców i klientów na całym świecie. W efekcie permanentnego rozwoju korporacji transnarodowych wywołanego ewolucją otoczenia, system wartości korporacji ulega ciągłym zmianom. Fragmentaryzacja oraz internacjonalizacja ogniw systemu wartości korporacji stanowią początkowe stadia rozwoju jej ponadnarodowej struktury. Kolejną zmianą, zachodzącą w ramach systemu korporacyjnego i wpływającą na organizację, jest delokalizacja polegająca na ciągłym przenoszeniu poszczególnych elementów łańcucha wartości lub ich fragmentów do innych krajów, charakteryzujących się przewagami lokalizacyjnymi. Ponadto realizowanie poszczególnych funkcji łańcucha podlega ciągłej specjalizacji. Poszczególne filie i jednostki

biznesu koncentrują się na coraz węższych zakresach działań, wchodzących w skład określonego ogniwa łańcucha wartości. Zwiększająca się liczba filii powoduje, że w korporacji transnarodowej realizowana jest przemyślana konfiguracja zarówno przestrzennie rozmieszczonych jednostek, jak i relacji zachodzących między nimi. Integracja ogniw i ich fragmentów to kolejny ważny element organizacji działań korporacji. Na skutek koncentrowania się firmy-matki na kluczowych funkcjach dochodzi do eksternalizacji, czyli przekazywania działań do realizacji kontrahentom zewnętrznym, którzy w bardziej efektywny sposób są w stanie realizować określone funkcje. Kooperacja to kolejny zasadniczy kierunek ewolucji obecny w organizacji działań korporacji. Współpraca z poszczególnymi kontrahentami stanowi stały element organizacji działań korporacji. W ramach wykonywania poszczególnych funkcji globalnego systemu wartości dochodzi do wirtualizacji oraz dualizacji. Funkcje realizowane są nie tylko w formie tradycyjnej, ale także poprzez generowanie i komercjalizowanie informacji, są równolegle wykonywane przy wykorzystaniu sieci teleinformatycznych w różnych lokalizacjach na całym świecie. Istotnym elementem organizacji korporacji jest rekombinacja, czyli scalanie wyróżniających się zdolności filii oraz niepowiązanych jednostek biznesu w celu bardziej efektywnej realizacji celów firmy-matki. Koordynacja to kolejny i ostatni już kierunek ciągłego oddziaływania na sposób organizacji korporacji transnarodowej. Umiejętna harmonizacja wielu działań wzdłuż globalnego systemu wartości jest jednym z głównych wyzwań, jakie stoją przed korporacjami w zakresie organizowania swojej globalnej działalności. Kreowanie wartości w dużych korporacjach jest procesem bardzo skomplikowanym, złożonym i zróżnicowanym. Powszechnym stał się stan rzeczy, w którym korporacja jednocześnie dysponuje wieloma ośrodkami badawczymi w wielu krajach, jest zaangażowana w wiele aliansów strategicznych czy też korzysta ze współpracy z jednym dostawcą usług marketingowych, ale w zakresie różnych programów i kampanii dostosowanych do potrzeb pojedynczego kraju.

Ewolucja organizacji działań wzdłuż łańcucha wartości przedsiębiorstwa, jakim jest korporacja transnarodowa, zaowocowała wyszczególnieniem trzech głównych poziomów korporacji, na których kreowana jest wartość. Są to: poziom fizyczny, transakcyjny oraz kreujący wiedzę [Aurik, Jonk i Willen 2003, s. 32]. Płaszczyzna fizyczna obejmuje te zdolności korporacji, które odnoszą się do podstawowych funkcji w globalnym systemie wartości, to jest: zaopatrzenie surowcowe, wytwarzanie półproduktów i produktów oraz dystrybucję. Zdolności na poziomie transakcyjnym to przede wszystkim procesy związane z realizowaniem transakcji oraz kontrolą procesów biznesowych, na przykład:

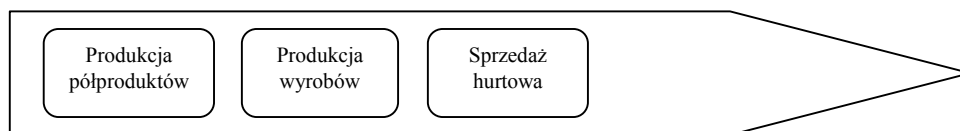
składanie zamówień, planowanie produkcji, rozliczenia, kontakty z klientami, zarządzanie personelem. Te funkcje charakteryzują się wysokim stopniem nasycenia informacjami, dlatego też, przy wykorzystaniu technologii teleinformatycznej można je realizować poza własną organizacją w wyspecjalizowanych w takich dziedzinach jednostkach. Poziom, na którym kreuje się wiedzę, obejmuje zdolności odnoszące się do wyróżniania firmy i jej produktów na tle konkurencji poprzez odpowiednie pozycjonowanie marki, rozwój asortymentu lub też prowadzenie prac badawczo-rozwojowych przyczyniających się do innowacyjności i zaawansowania technologicznego produktów. Zdolności te są często bardzo trudne do imitacji i kodyfikacji informacyjnej, w wyniku czego stanowią bazę do formułowania strategii działania korporacji transnarodowej na rynku globalnym. Płaszczyzny stanowiące źródła zdolności oraz zrekombinowany globalny system wartości korporacji przedstawiono na rysunku 19.

Zrestrukturyzowany łańcuch wartości korporacji X obrazuje dominujący udział i bezpośrednio zaangażowanie firmy wiodącej na poziomie kreowania wiedzy w korporacji. Obecność firmy wiodącej też jest zauważalna na poziomie fizycznym oraz transakcyjnym, jednakże jej bezpośrednio realizowanie poszczególnych funkcji nie jest już tak duże, a przyjmuje ona raczej rolę integratora działań.

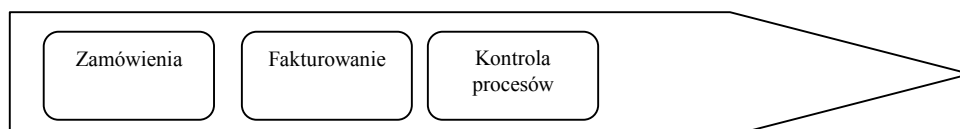
W literaturze podejmuje się próby egzemplifikacji organizacji korporacji transnarodowej z perspektywy znaczenia wiedzy jako kluczowego zasobu. Jak zauważają Chakravarthy, McEvily i inni [2003, s. 306] dla przedsiębiorstwa szczególne znaczenie ma właściwe zarządzanie całością działań związanych z generowaniem, akumulowaniem, ochroną oraz stosowaniem wiedzy. W perspektywie organizacji korporacji transnarodowej kompleksowe zarządzanie wiedzą jest procesem skomplikowanym i zaawansowanym. Literatura przedmiotu nie dostarcza gotowych modeli odnoszących się do rozwoju i funkcjonowania korporacji w perspektywie zarządzania wiedzą. Niemniej jest to temat ciągle żywy i coraz częściej podejmowany przez badaczy [Doz, Santos i Williamson 2001; Ordonez de Pablos 2004]. W zależności od tego, czy wytwarzanie, kodyfikacja, transfer i imitacja wiedzy są łatwe czy trudne do zrealizowania, oraz w zależności od tego, czy posiadanie wiedzy we własnych strukturach bądź też jej eksternalizacji kreuje małą lub dużą wartość dodaną dla korporacji, będzie ona stosowała odpowiednie formy organizacji działań na poszczególnych rynkach, stanowiących kierunki jej rozwoju i ekspansji zagranicznej.

Rysunek 19. Rekombinacja globalnego systemu wartości

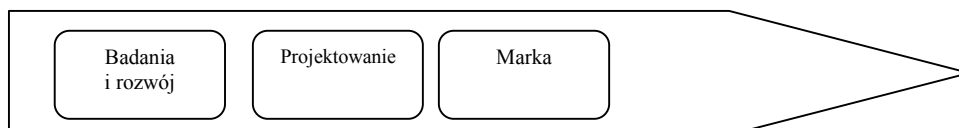
Płaszczyzna fizyczna korporacji X



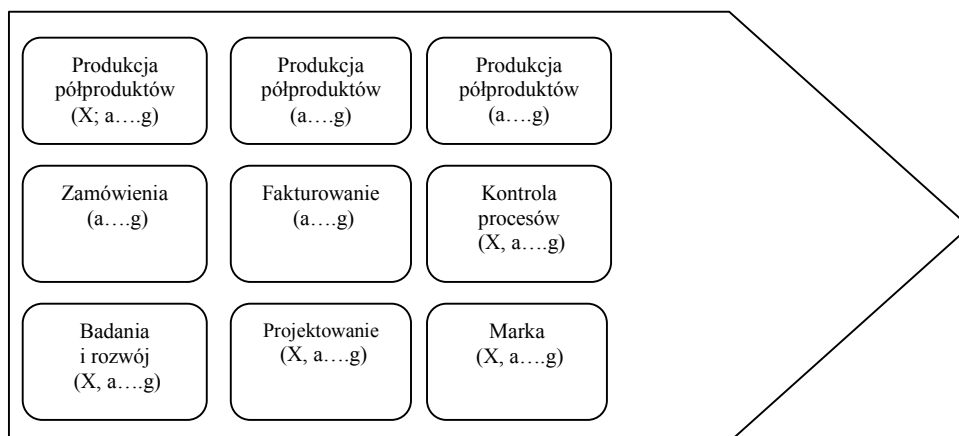
Płaszczyzna transakcyjna korporacji X



Płaszczyzna kreowania wiedzy korporacji x



Łańcuch zrekombinowany korporacji X



X – centrala oraz jednostki należące do korporacji X,

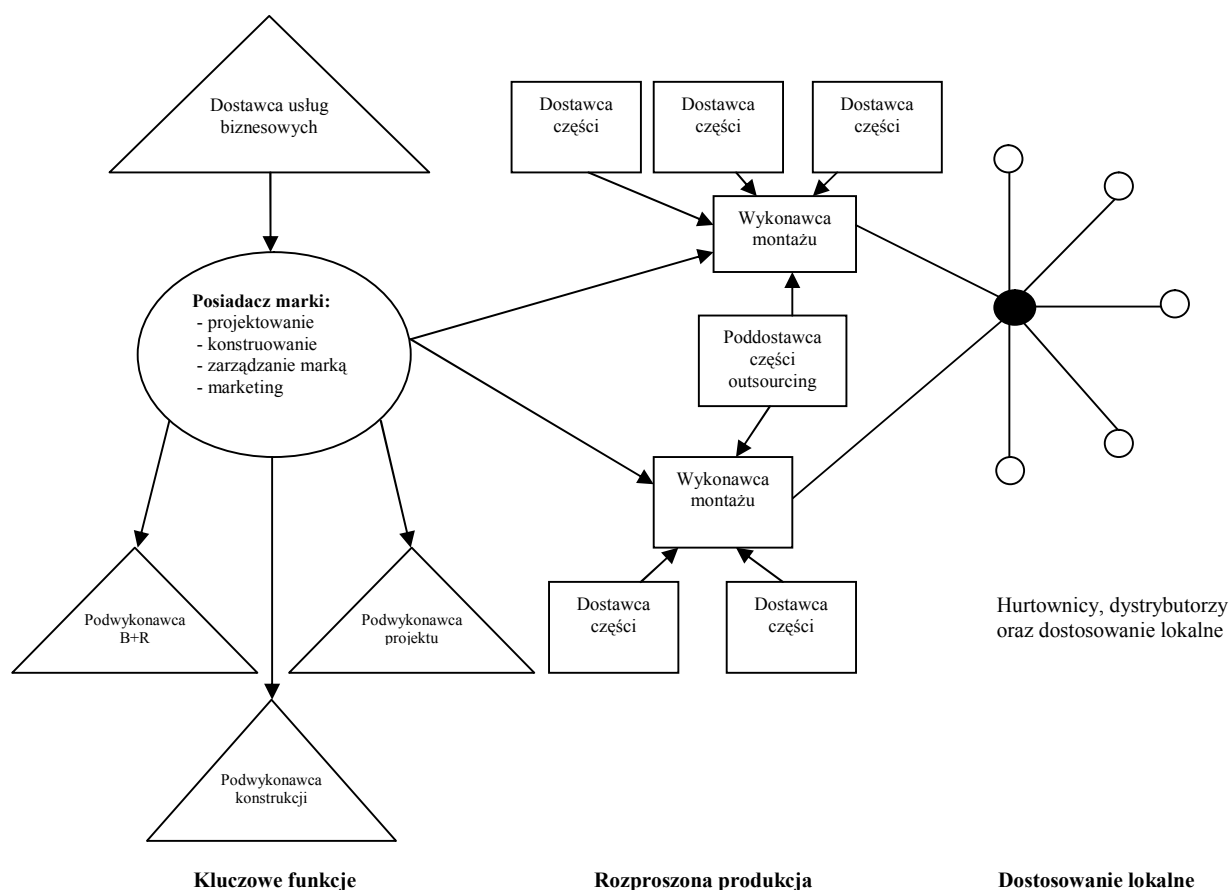
a...j – jednostki niezależne uczestniczące w globalnym systemie wartości korporacji X.

Źródło: Aurik, Jonk i Willen [2003, s. 32].

Przedstawione modele rozwoju i organizacji korporacji transnarodowej eksponują różne podejścia do ekspansji korporacji i sposobu jej funkcjonowania na globalnym rynku. Model inwestycyjny koncentruje się na omijaniu zniekształceń rynku oraz wyborze pomiędzy realizacją działań w ramach własnej organizacji lub też poza nią, aczkolwiek nadal w ramach korporacyjnej struktury. Model bazujący na globalnym systemie wartości odnosi się do delokalizacji modułów łańcucha wartości oraz koncentracji korporacji na kluczowych umiejętnościach. Model oparty na wiedzy podkreśla duże znaczenie wiedzy jako zasobu mającego największe znaczenie dla globalnej organizacji działalności korporacji. Żaden

z tych modeli nie pozostaje niezależny od siebie, wręcz przeciwnie, uzupełniają się one, a ich synteza stanowi doskonałą egzemplifikację złożoności zagadnienia, jakim jest rozwój i funkcjonowanie korporacji transnarodowej. Uzupełnieniem powyższych rozważań może być prezentacja modelu globalnej fabryki [Buckley i Ghauri 2004, s. 89]. Przedstawia go rysunek 20.

Rysunek 20. Globalna fabryka



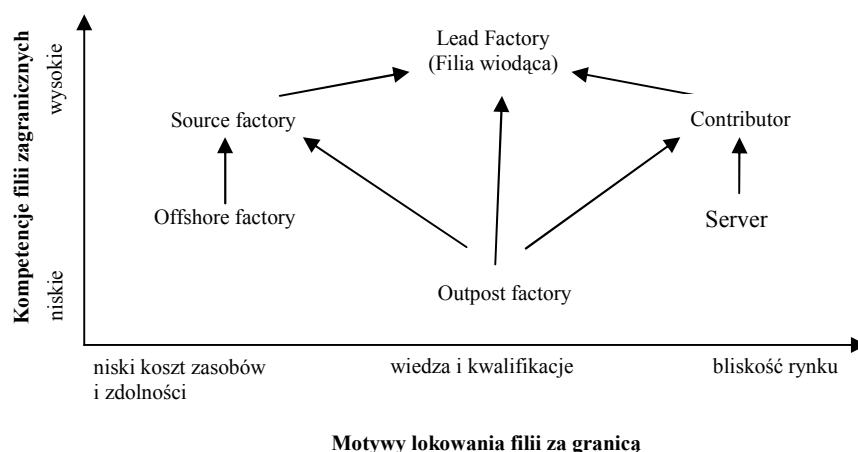
Źródło: Buckley i Ghauri [2004, s. 87].

Funkcjonowanie globalnej fabryki oparte jest na sieci zależnych i niezależnych od firmy-matki filii zlokalizowanych w wielu krajach. Centrala zajmuje się kluczowymi zdolnościami, takimi jak: konstrukcja, projektowanie, działania marketingowe. Jej przewaga wynika z dysponowania marką handlową, wokół której organizowane są pozostałe działania. Utrzymanie stałej, międzynarodowej przewagi konkurencyjnej implikuje konieczność integracji działań podejmowanych przez filie w różnych krajach. Model globalnej fabryki prezentuje funkcjonalno-organizacyjną złożoność działalności przedsiębiorstwa prowadzonego w sposób globalny. Wypracowanie właściwie zorganizowanego globalnego

systemu korporacyjnego, w którym korporacja transnarodowa pełni rolę firmy wiodącej, jest kluczowym wzywaniem stojącym przed tym typem przedsiębiorstwa globalnego. Przy odpowiednim organizowaniu działań, stosowaniu różnych form wejścia na rynki zagraniczne i form współpracy międzynarodowej, delokalizacji, eksternalizacji i internalizacji odpowiednich działań generujących wartość w przedsiębiorstwie, korporacje są w stanie utworzyć korporacyjną sieć powiązań biznesowych posiadających trwałą międzynarodową przewagę konkurencyjną.

Podjmując próbę wyjaśnienia istoty funkcjonowania korporacji transnarodowej, nie sposób pominąć znaczenia filii zagranicznych oraz ich roli w organizacji globalnej działalności przedsiębiorstwa. Zgodnie z przyjętą definicją korporacji, istnienie filii zagranicznych, zarówno tych, w których firma-matka ma kontrolę własnościową, jak i tych o mniejszościowym udziale własnościowym, jest immanentną cechą korporacji. Z tego względu właściwym jest przedstawienie koncepcji obrazujących ewolucję znaczenia i roli filii zagranicznych w organizacji korporacji transnarodowych. Zakładanie filii zagranicznych jest wyrazem postępującej ekspansji zagranicznej korporacji. Decyzja o ulokowaniu inwestycji bezpośredniej w danym kraju jest strategicznym posunięciem dla przedsiębiorstwa. Utworzeniu własnej jednostki za granicą towarzyszy konieczność włączenia jej działań w globalną strukturę korporacji. W początkowym etapie powstania filii ogromny strumień wsparcia w postaci zasobów finansowych, rzeczowych, technologicznych czy kadrowych płynie do filii ze strony centrali. Po osiągnięciu samodzielności funkcjonalnej firma-matka może wycofać się z bezpośredniej ingerencji w zarządzanie filią, pozostawiając jej szeroki zakres autonomii lub też może w pełni kontrolować wszystkie jej operacje. Poza ściśle wyznaczonymi celami przez centralę, menedżerowie mogą niezależnie prowadzić działania zmierzające do jeszcze większej efektywności filii, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu konkurencyjności całego systemu korporacyjnego. Na skutek ponadprzeciętnych wyników działania filie mogą awansować w strukturze wszystkich jednostek biznesowych korporacji, osiągając w ramach swojej specjalizacji pozycję dominującą, pozycję lidera. Zmiana znaczenia filii w strukturze korporacji może następować samoczynnie na skutek trwałego wybijania się na tle innych filii realizujących podobne zadania lub też jest rezultatem świadomej wewnętrznej polityki firmy-matki. Centrala, dopuszczając pierwiastek konkurencji między własnymi filiami, wywołuje większe zaangażowanie menedżerów w działania, czego efektem jest wyższa efektywność realizacji powierzonych zadań. Jedną z propozycji ewolucji miejsca filii zagranicznej w korporacyjnej sieci oraz jej poszczególne typy przedstawiono na rysunku 21.

Rysunek 21. Ewolucja roli filii zagranicznych w globalnym systemie korporacji



Źródło: Ferdows [1997, s. 79].

Ferdows [1997, s. 79] wyróżnił sześć zasadniczych typów filii korporacji transnarodowej. *Offshore factory* to taki typ filii, który otrzymuje do realizacji zadania produkcji prostych wyrobów i półproduktów, które są poddawane dalszemu przetwarzaniu. Priorytetem w działaniu jest pozyskiwanie i wykorzystywanie tanich nakładów dla zleconej produkcji. *Source factory* to filia koncentrująca się nie tylko na tanich nakładach, ale także na rozwoju wiedzy służącej doskonaleniu produktów, procesów produkcyjnych oraz wzmacnianiu sprzedaży na ogólnoświatowym rynku. Zadaniem filii typu *server* jest produkcja w celu zaspokojenia popytu lokalnego i regionalnego. Dokonuje się to poprzez produkcję wyrobów zgodnie z ustalonymi wytycznymi i specyfikacjami. Do kompetencji filii nazwanej *contributor* zalicza się nie tylko obsługę rynku lokalnego w zakresie zaspokajania popytu, ale także filia ta zajmuje się ulepszaniem i dostosowywaniem produktów, usprawnianiem procesów produkcyjnych oraz rozwijaniem kanałów sprzedaży. Kolejny typ filii to *outpost factory*, której zadaniem jest zapewnienie długookresowego dostępu do specyficznej wiedzy i najnowszych technologii. Najczęściej ulokowana jest ona w skupiskach branżowych, klastrach charakteryzujących się wysoką kumulacją wiedzy z danej dziedziny. W wyniku dobrych wyników swojej działalności znaczenie każdej z typów filii w systemie korporacyjnym może się zmieniać. Jak podaje Ferdows pozycją docelową, stanowiącą cel rozwojowy filii w korporacji, jest osiągnięcie statusu *lead factory*, czyli pozycji filii będącej specjalistą i pewnego rodzaju wzorem do naśladowania w realizacji powierzonych jej zadań dla innych filii w korporacji. Skumulowany zasób ponadprzeciętnych umiejętności legitymuje do uznania filii za centrum doskonałości (*centre of excellence*) [Frost, Birkinshaw i Ensign 2002, s. 997], a praktyki przez nią stosowane są implementowane w innych filiach.

Istnienie wielu typów filii w strukturze korporacji wymaga ich właściwej konfiguracji oraz koordynacji ze strony firmy-matki. W wyniku tych procesów filie tworzą sieci korporacyjne pomiędzy sobą oraz firmą-matką umożliwiające właściwą komunikację, wymianę informacji oraz realizację powierzonych zadań. Nohria i Ghoshal [1997, s. 14] wyróżnili trzy zasadnicze kierunki powiązań występujących w ramach globalnej sieci korporacyjnej. Są to: powiązania lokalne filii zagranicznych, powiązania między filiami a centralą oraz powiązania między filiami. Relacje lokalne, jakimi dysponują filie, mogą być bardzo zróżnicowane. Współpraca z lokalnymi kontrahentami może być konfigurowana w wieloraki sposób, aczkolwiek przyczyniający się do lepszej realizacji ich zadań. Lokalnie tworzy się struktury funkcjonalne, dywizjonalne zarówno w układzie horyzontalnym, jak i wertykalnym. W powiązaniach pomiędzy filiami a centralą dominujące znaczenie ma w większości przypadków firma-matka. Jednak ze względu na to, że filie nierzadko funkcjonują w innym otoczeniu instytucjonalnym i makroekonomicznym, posiadają one dość znaczną swobodę w działaniu, niemniej postępują zgodnie z ogólnym strategicznym kierunkiem wyznaczonym przez centralę. W relacjach na linii filia – centrala znaczenie ma również typ realizowanej strategii ekspansji zagranicznej. Strategia wielonarodowa pozostawia znacznie większą swobodę działania filiom, aniżeli strategia transnarodowa czy też globalna.

Wybór strategii ponadnarodowej ma także wpływ na relacje występujące pomiędzy filiami. Jeśli sieć korporacyjna tworzy zintegrowany, odpowiednio skoordynowany globalny system wartości, wówczas powiązania między filiami są bardziej intensywne i ścisłe. Jeśli natomiast filie zagraniczne funkcjonują na danych rynkach zagranicznych niezależnie, wówczas powiązania nie są aż tak intensywne, aczkolwiek nierzadko mają funkcjonalny charakter służący utrzymaniu jedności korporacyjnej. Wykorzystywane są do tego działania administracyjne upowszechniające kulturę organizacyjną oraz scalające poszczególne filie wokół wartości korporacyjnych.

3.1.3. Nadzór właścicielski – corporate governance

Istotnym elementem ponadnarodowej organizacji korporacji transnarodowej jest sposób sprawowania nad nią nadzoru przez jej właścicieli. Korporacja, będąca bardzo zaawansowanym organizacyjnie oraz złożonym tworem gospodarczym, realizującym swoje funkcje w wielu jednostkach biznesowych w wielu krajach, wymaga odpowiedniej kontroli właścicielskiej. Nadzór korporacyjny ma na celu zabezpieczenie interesów udziałowców inwestujących w korporacji odpowiednie środki oraz oczekujących zwrotu

z zainwestowanego kapitału w postaci zysków z podjętego ryzyka [Doremus i in. 1998, s. 11]. Istotą sprawowania nadzoru właścicielskiego jest rozdział własności i zarządzania występujący w korporacjach. Z tego względu bardzo ważne staje się opracowanie reguł, norm, zasad regulujących relacje, jakie zachodzą pomiędzy interesariuszami (stakeholders), do których zalicza się: właścicieli, menedżerów, zarząd korporacji, wierzycieli, pracowników, klientów, dostawców. Szczególne znaczenie ma natura relacji pomiędzy właścicielami (pryncypałami) a menedżerami (agentami), którym właściciele powierzają majątek do właściwego zarządzania. Ze względu na możliwe rozbieżne interesy tych dwóch grup, może pojawić się konflikt, który stanowi zagadnienie rozpatrywane w ramach menedżerskich teorii firmy [Gorynia 2000, s. 22]. Dla menedżera głównym celem może być wysoki poziom wynagrodzenia oraz ugruntowana pozycja w przedsiębiorstwie, dlatego też, może on podejmować szereg decyzji zmierzających do maksymalizacji zysków firmy w krótkim okresie, gdyż od tego zależy jego wynagrodzenie. Takie działania nie zawsze muszą być zgodne z zamierzeniami właścicieli, którzy zainteresowani są maksymalizacją wartości przedsiębiorstwa oraz dywidendą w długim okresie.

Jednoczesne funkcjonowanie korporacji w wielu krajach powoduje, iż model nadzoru właścicielskiego wywodzący się z uwarunkowań prawnych, społecznych, kulturowych firmy-matki nie zawsze jest możliwy do zastosowania w filiach ulokowanych w innych krajach na innych kontynentach. Pojawiają się zatem dwa zasadnicze aspekty nadzoru właścicielskiego w korporacji czy też przedsiębiorstwie globalnym. Pierwszy z nich to relacje pomiędzy właścicielami i kierownictwem zagranicznych filii, natomiast drugi to sposób pozyskiwania kapitału zewnętrznego na długofalowy rozwój firmy. Inwestycje korporacji mogą być zasadniczo finansowane z kapitału pozyskanego za pośrednictwem giełdy lub od banków. Ta sytuacja rodzi dodatkowe uwarunkowania nadzoru sytuacji finansowej korporacji i jej filii, zależne od miejsca pozyskiwania kapitału.

W praktyce gospodarczej wykształciły się dwa dominujące modele nadzoru właścicielskiego: model anglosaski, wywodzący się z USA i Wielkiej Brytanii oraz model kontynentalny, osadzony w realiach gospodarki europejskiej i japońskiej³. Model amerykański charakteryzuje się wysokim stopniem zabezpieczenia interesów udziałowców i postrzeganiem firmy jako jej prywatnej własności. Natomiast model kontynentalny

³ Więcej o charakterystyce modeli corporate governance w: Koładkiewicz, I., 1999, *Nadzór korporacyjny. Perspektywa międzynarodowa*, Poltext, Warszawa.; Zorska, A., 2007, *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa.

w znacznie większym stopniu uwzględnia potrzeby grupy interesariuszy, takich jak: pracownicy, kontrahenci.

Mimo ewolucji w zakresie pewnych elementów wchodzących w skład modeli nadzoru właścicielskiego (np. odchodzenie od zatrudniania na całe życie w Japonii) ich istota jest względnie stała. Procesy globalizacyjne oraz wymiana najlepszych praktyk pomiędzy przedsiębiorstwami zlokalizowanymi w różnych częściach świata nie prowadzą do gwałtownego ujednoczenia corporate governance. Mimo tego, iż większość korporacji wywodzi się z USA, studia prowadzone przez badaczy sugerują, iż w wielu przypadkach globalizacja nie przyczynia się do adaptacji amerykańskiego stylu nadzoru właścicielskiego na całym świecie [Khanna i Palepu 2004, s. 485]. Niemniej istnieje wiele przesłanek, które przemawiają za ujednoczeniem norm nadzoru korporacyjnego w wielu krajach. Szczególne znaczenie ma tutaj jednolita, ponadnarodowa ochrona interesów inwestorów, będących udziałowcami korporacji transnarodowych.

Przedstawiony powyżej sposób organizacji korporacji transnarodowej z pewnością nie wyczerpuje tematu, a raczej stanowi bardzo powierzchowne nakreślenie głównych jego zagadnień. Zamierzeniem autora było naświetlenie problematyki związanej z organizacją funkcjonowania dużych przedsiębiorstw w perspektywie globalnej, a jej rozwinięcie stanowi ciekawy temat do dalszych badań literaturowych. Niemniej ze względu na temat niniejszej pracy, kontynuacja analizy sfery organizacyjnej korporacji transnarodowej zostanie pominięta. Autor natomiast, w dalszych podpunktach, skoncentruje się na poszukiwaniu pierwiastków globalności w transnarodowym wymiarze działania korporacji jako jednym z typów przedsiębiorstwa globalnego.

3.2. Transnarodowość korporacji – perspektywa globalności

Korporacje transnarodowe są typem przedsiębiorstw, które w rzeczywistości gospodarczej w najlepszy sposób oddają ideę przedsiębiorstwa globalnego. Nie jest to jedyny typ przedsiębiorstwa globalnego, aczkolwiek charakteryzujący się nierzadko bardzo wysokim poziomem globalności w porównaniu do przedsiębiorstw typu born global czy też przedsiębiorstw wielonarodowych. Te typy, choć posiadają cechy przedsiębiorstwa globalnego, nie w pełni oddają jego istotę, a analiza koncepcji przedsiębiorstwa globalnego w ich perspektywie mogłaby prowadzić do niepełnych bądź mylnych wniosków. Jak zaznaczono w drugim rozdziale pracy, przedsiębiorstwo totalnie globalne, które stanowi modelowe ujęcie „prawdziwego” przedsiębiorstwa globalnego, jest jego skrajnym przypadkiem, trudnym do osiągnięcia w rzeczywistości gospodarczej. Dlatego też należałoby

przyjąć, iż korporacje transnarodowe są w największym stopniu zbliżone do idei przedsiębiorstwa globalnego. Z tego względu w poniższych podpunktach autor, przy użyciu wcześniej opracowanego schematu analitycznego globalności, dokonuje teoretycznej oceny stopnia globalności korporacji transnarodowej oraz podejmuje próbę konfrontacji pojęcia transnarodowości z pojęciem globalności.

3.2.1. Globalność a transnarodowość strategii globalnej

Globalność przedsiębiorstwa została zdefiniowana w pracy przez pryzmat trójkąta globalizacji Yipa [2004, s. 26]. Przedsiębiorstwa, realizujące wszystkie instrumenty strategii globalnej oraz implementujące wszystkie elementy organizacji globalnej, charakteryzują się najwyższym poziomem globalności. Według opracowanej typologii przedsiębiorstw globalnych tylko przedsiębiorstwo totalnie globalne jest w stanie realizować strategię globalną w pełnym jej formacie oraz stosować pełen wachlarz elementów organizacji globalnej. Przyjęcie założenia, iż przedsiębiorstwo totalnie globalne jest najczęściej organizacją modelową, trudną do wdrożenia w rzeczywistości gospodarczej przez wielkie przedsiębiorstwa działające w skali ponadnarodowej, rodzi pytanie związane z różnicą pomiędzy globalnością a transnarodowością przedsiębiorstwa.

Ze względu na to, iż globalność osadzona w realiach trójkąta globalizacji Yipa charakteryzuje się stopniowalnością, od najmniejszego poziomu, wynikającego z zastosowania przynajmniej jednego składnika globalności, do wykorzystania pełnego ich zestawu, determinującego totalną globalność, miejsca transnarodowości należałoby szukać pomiędzy skrajnymi krańcami globalności przedstawionymi na rysunku 17.

W wypadku korporacji transnarodowej implementującej pełen zakres instrumentów strategii globalnej, transnarodowość przedsiębiorstwa przyjmuje postać totalnej globalności. Dla przedstawienia tej zależności wykorzystano przykład czterech korporacji A, B, C i D. Zobrazowano to na rysunku 22. Korporacja A, implementując pełen zakres czynników globalności, charakteryzuje się totalną globalnością. Zatem jej atrybut korporacyjności jest jednoznaczny z najwyższym poziomem globalności. Można by zatem przyjąć, iż w tym wypadku właściwym byłoby mówienie o globalności korporacji a nie jej transnarodowości. Transnarodowość strategii globalnej charakteryzuje się wykorzystaniem wybranych, ale nie wszystkich instrumentów strategii globalnej.

Rysunek 22. Poziom transnarodowości – perspektywa strategii globalnej

| Instrumenty strategii globalnej Przedsiębiorstwa globalne | Uczestnictwo w rynku globalnym | Globalne produkty | Globalna lokalizacja działalności | Globalny marketing | Globalne posunięcia konkurencyjne | Poziom transnarodowości |
|--|--------------------------------|-------------------|-----------------------------------|--------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Korporacja A | | | | | | |
| Korporacja B | | | | | | |
| Korporacja C | | | | | | |
| Korporacja D | | | | | | |

Źródło: opracowanie własne.

Z tego względu korporacje oznaczone literą B, C lub D, które nie implementują wszystkich instrumentów strategii globalnej charakteryzują się określonym stopniem transnarodowości w zakresie implementacji strategii globalnej. Można także mówić o ich określonym poziomie globalności, jednakże mniejszym niż totalna globalność. Zatem atrybut korporacyjności może być w tym wypadku używany zamiennie z atrybutem globalności. Z tego względu nasuwają się wnioski, iż korporacyjność jest pewną odmianą globalności.

3.2.2. Globalność a transnarodowość organizacji globalnej

Transnarodowość można również przedstawić w perspektywie organizacji globalnej będącej drugim elementem składowym globalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo stosujące wszystkie składniki organizacji globalnej charakteryzuje się transnarodowością utożsamianą z totalną globalnością. Poziom transnarodowości przedsiębiorstwa A, które realizuje wszystkie elementy organizacji globalnej jest maksymalny, zatem jest to korporacja transnarodowa charakteryzująca się totalną globalnością w perspektywie organizacji globalnej.

Rysunek 23. Poziom transnarodowości – perspektywa organizacji globalnej

| Składniki organizacji globalnej Przedsiębiorstwa globalne | Globalna struktura organizacyjna | Globalna kultura przedsiębiorstwa | Globalna polityka kadrowa | Globalne procesy zarządzania | Poziom transnarodowości |
|--|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Korporacja A | | | | | |
| Korporacja B | | | | | |
| Korporacja C | | | | | |
| Korporacja D | | | | | |

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku transnarodowości strategii globalnej, korporacje: B, C i D, które nie implementują pełnego zakresu elementów organizacji globalnej charakteryzują się określonym stopniem transnarodowości, którą można postrzegać jako ich globalność, jednak nie na najwyższym jej poziomie. Zatem poniżej poziomu globalności totalnej, atrybut globalności korporacji i atrybut transnarodowości korporacji są tożsame.

3.2.3. Transnarodowość przedsiębiorstwa globalnego

Rozważania dotyczące poziomu transnarodowości i globalności korporacji transnarodowej pozwalają zauważyć, iż różnica między transnarodowością a globalnością przedsiębiorstwa wynika z niekompletnego wykorzystania instrumentów strategii globalnej i niekompletnej implementacji składników organizacji globalnej przez korporację transnarodową. Temat różnicy pomiędzy transnarodowością a globalnością czy też wielonarodowością działania przedsiębiorstw na rynku globalnym nie jest nowy i poświęca mu się wiele miejsca w literaturze w kontekście studiów nad typologią przedsiębiorstw funkcjonujących w biznesie międzynarodowym. Należy odwołać się do publikacji Bartletta i Ghosha [1989], Hedlunda [1986], Prahalada i Doza [1987], Harzing [2000]. Rozgraniczenia pomiędzy transnarodowością a globalnością najczęściej dokonywano w odniesieniu do takich zmiennych, jak: branża, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje; strategia ekspansji zagranicznej; struktura organizacyjna; rola filii zagranicznych; mechanizm kontroli oraz ponadnarodowa polityka kadrowa [Harzing 2000, s. 102]. Mimo wielu różnic, jakie znajdujemy w opracowanych w literaturze typologiach odnoszących się do kategorii wielonarodowości, transnarodowości i globalności, ich cechą wspólną jest odwoływanie się do kontinuum zalet wynikających z procesów integracji, koordynacji i globalizacji, przeciwstawianych zaletom procesów różnicowania, lokalnego dostosowania i krajowej lokalizacji [Porter 1986]. Wydaje się, że pomimo krytyki ze strony oponentów dość duże znaczenie w zakresie rozgraniczenia na linii transnarodowy a globalny wniosła typologia przedsiębiorstw zaproponowana przez Bartletta i Ghosha. Odnosząc się do charakterystyki przedsiębiorstw przedstawionej przez tych autorów można wnioskować, iż globalność przedsiębiorstwa będzie implikowała kreowanie przewagi kosztowej poprzez osiągnięcie ekonomii skali w działaniu. Wielonarodowość przedsiębiorstwa koncentruje się na właściwym dopasowaniu działalności do różnic występujących pomiędzy krajami. Transnarodowość natomiast jest rozwiązaniem pośrednim, pozwalającym przedsiębiorstwom czerpać najlepsze rozwiązania wynikające z wielonarodowego lub totalnie globalnego podejścia do biznesu. O ile struktura organizacyjna przedsiębiorstwa totalnie globalnego jest

scentralizowana i globalnie scalona wokół dominującej roli centrali, o tyle struktura przedsiębiorstwa transnarodowego przyjmuje postać zintegrowanej i skoordynowanej globalnej sieci korporacyjnej. Filie nie tylko będą realizowały zadania narzucone przez firmę-matkę, ale także będą zajmowały strategiczne znaczenie dla całego przedsiębiorstwa przyjmując pozycję centrów doskonałości [Bartlett i Ghoshal 1989]. Korporacja funkcjonująca w oparciu o transnarodowe podejście charakteryzuje się dużo większą wrażliwością na różnice między krajami aniżeli przedsiębiorstwo totalnie globalne. Dostosowuje ona produkty, strategie marketingowe czy nawet lokalnie bądź regionalnie tworzy ośrodki R&D, aby lepiej zrozumieć oraz dostosować się do potrzeb lokalnych klientów [Harzing 2000, s. 108]. Globalne podejście natomiast w większym stopniu koncentruje się na wytwarzaniu maksymalnie zestandaryzowanych produktów, które zostały opracowane przez centralne działy R&D i które można promować na rynku za pomocą maksymalnie zunifikowanych kampanii na całym świecie. Miejsce transnarodowości na kontinuum od wielonarodowości do globalności, jak i intensywność występowania kluczowych zmiennych określających wielonarodowość, transnarodowość oraz globalność przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Kontinuum transnarodowości przedsiębiorstwa globalnego

| Zmienna określająca cechę organizacji przedsiębiorstwa ponadnarodowego | Intensywność zmiennych poszczególnych cech organizacji przedsiębiorstwa międzynarodowego | | |
|--|--|-----------------|---------------|
| | Wielonarodowość | Transnarodowość | Globalność |
| 1. Struktura organizacyjna oraz rola filii: | | | |
| a) zdecentralizowana federacja | wysoka | niska | niska |
| b) struktura sieciowa | niska | wysoka | niska |
| c) przepływy między filiami | niska | wysoka | niska |
| d) siła centrali | niska | niska/średnia | wysoka |
| e) centra doskonałości | niska | wysoka | niska |
| 2. Krajowe dostosowanie: | | | |
| a) lokalna produkcja | wysoka | średnia | niska |
| b) lokalny ośrodek badania i rozwoju | wysoka | średnia | niska |
| c) różnicowanie produktu | wysoka | wysoka | niska |
| d) dostosowanie marketingu | wysoka | wysoka | niska/średnia |
| 3. Współzależność: | | | |
| a) ogólny poziom współzależności | niska | wysoka | wysoka |
| b) poziom zależności centrali | niska | średnia | wysoka |
| c) poziom zależności filii | niska | wysoka | niska |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Harzing [2000, s. 110].

Koncepcja transnarodowości przedstawiona w niniejszej pracy jest podejściem odmiennym, stanowiącym uzupełnienie poprzednich podejść różnicujących transnarodowy i globalny aspekt działalności przedsiębiorstwa. Przedstawienie wymiaru transnarodowego na analitycznym schemacie globalności pozwala zauważyć, że transnarodowość jest niemalże zawsze tożsama z globalnością. Jak przedstawiono na rysunku 24, tylko w przypadku jednoczesnego, pełnego wykorzystania instrumentów strategii globalnej oraz składników organizacji globalnej w zasadzie powinno mówić się o globalności, a nie transnarodowości korporacji, gdyż jest ona w tym wypadku równa najwyższemu stopniowi globalności właściwemu przedsiębiorstwu totalnie globalnemu.

Rysunek 24. Analityczny schemat transnarodowości korporacji transnarodowej

| Czynniki globalności | Korporacja transnarodowa | | | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Korporacja A | Korporacja B | Korporacja C | Korporacja D |
| Uczestnictwo w rynku globalnym | | | | |
| Globalne produkty | | | | |
| Globalna lokalizacja działalności | | | | |
| Globalny marketing | | | | |
| Globalne posunięcia konkurencyjne | | | | |
| Globalna struktura organizacyjna | | | | |
| Globalna kultura przedsiębiorstwa | | | | |
| Globalna polityka kadrowa | | | | |
| Globalne procesy zarządzania | | | | |
| Poziom transnarodowości korporacji | | | | |

Źródło: opracowanie własne.

Poziom transnarodowości, podobnie jak poziom globalności, jest stopniowalny. W zależności od intensywności implementacji składowych globalności poziom transnarodowości korporacji transnarodowych może się różnić. Niemniej z powyższych rozważań wynika, iż każda korporacja transnarodowa charakteryzuje się określonym stopniem transnarodowości i globalności, i dlatego jest przedsiębiorstwem globalnym. Natomiast nie każde przedsiębiorstwo globalne może być utożsamiane z korporacją transnarodową. Zaskakującym wnioskiem dodatkowym, płynącym z powyższych rozważań jest to, że każde przedsiębiorstwo globalne niebędące przedsiębiorstwem totalnie globalnym posiada pewien poziom transnarodowości. Nie oznacza to jednak, iż wszystkie

przedsiębiorstwa typu born global czy też przedsiębiorstwa wielonarodowe są korporacjami transnarodowymi, choć również mogą być przedsiębiorstwami globalnymi.

3.3. Pomiar znaczenia KTN w gospodarce światowej – ujęcie tradycyjne

Kwestia znaczenia i wpływu korporacji transnarodowych na gospodarkę światową jest bardzo interesującym i szerokim zagadnieniem. Próby pomiaru ich roli w gospodarce globalnej podejmowane są głównie przez organizacje międzynarodowe, gromadzące odpowiednie dane o ponadnarodowej działalności przedsiębiorstw. Możemy odnieść się do wniosków płynących z corocznych raportów publikowanych przez: UNCTAD, OECD, Bank Światowy. Powszechnie obserwowanym trendem jest to, iż znaczenie korporacji transnarodowych w gospodarce światowej jest duże i przejawia się w wielu dziedzinach funkcjonowania zarówno gospodarki globalnej, jak i gospodarek poszczególnych krajów narodowych. Dokonanie pomiaru roli, jaką odgrywają w gospodarce korporacje, jest zadaniem trudnym i opatrzonym wieloma ograniczeniami. Niemniej nawet podejmowane badania cząstkowe stanowią bardzo ważne źródło informacji o zakresie wpływu tego typu przedsiębiorstwa globalnego na stosunki gospodarcze występujące w gospodarce światowej podlegającej ciągłym procesom globalizacji.

3.3.1. Problematyka pomiaru roli korporacji transnarodowych w gospodarce światowej

Niewątpliwie korporacje transnarodowe, ze względu na swój globalny zasięg działania, oddziałują na kształt stosunków gospodarczych charakteryzujących gospodarkę globalną. Przyjmuje się, że istnieje związek pomiędzy ewolucją zasad funkcjonowania gospodarki światowej a efektywnością działania korporacji transnarodowych [Rynarzewski 2011, s. 2]. Jednakże obok wpływu gospodarki światowej na korporacje, występuje wzajemne oddziaływanie korporacji transnarodowych na gospodarkę globalną. Odpowiednie kształtowanie strategii globalnej realizowanej przez korporacje determinuje stosunki gospodarcze w wymiarze globalnym. Ponadto szereg zmian zachodzących w gospodarce globalnej zachodzi niezależnie oraz równocześnie z działaniami przedsiębiorstw globalnych. Mogą one wynikać na przykład z ratyfikacji określonych, bilateralnych lub multilateralnych umów handlowych czy też implementacji określonej polityki przemysłowej lub polityki wspierania inwestycji zagranicznych w danych państwach, co skutkuje zmianą pozycji danego kraju na mapie globalnych stosunków gospodarczych. Wyzwaniem dla wielu państw staje się odpowiednia koordynacja obu tych polityk, aby przy dążeniu do zwiększania zasobów

produkcyjnych we własnym kraju unikać działań protekcyjnych w zakresie handlu i inwestycji, utrudniających działanie przedsiębiorstw w skali ponadnarodowej. Tylko takie podejście wspiera międzynarodową współpracę i koordynację, a te z kolei, stanowią elementy stymulujące korporacje do rozwoju swojej aktywności w perspektywie światowej.

Do oceny roli korporacji transnarodowych w gospodarce najczęściej wykorzystuje się dane publikowane przez UNCTAD, OECD i Bank Światowy. Zasadniczo przyjmowanymi miarami aktywności korporacji są roczne przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz zasób zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W ramach tych dwóch zmiennych można wyszczególnić szereg dodatkowych wskaźników charakteryzujących oddziaływanie korporacji na gospodarkę globalną i gospodarki krajowe. Niewątpliwie są to bardzo bogate i wartościowe źródła danych o skali działalności korporacji w gospodarce światowej, ale nie jedyne. Pomimo szeregu ograniczeń charakteryzujących dane, pozwalają one jednak do pewnego stopnia wnioskować o znaczeniu korporacji transnarodowych w gospodarce. Zasadniczym problemem ujawniającym się podczas prowadzenia badań nad tym zagadnieniem jest fakt, że niewiele państw prowadzi statystyki wychodzące poza przepływy i zasób bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W opracowaniach rzadko możemy znaleźć dodatkowe dane o wielkości zatrudnienia filii zagranicznych, wartości aktywów i sprzedaży, sporadycznie pojawiają się statystyki o wielkości eksportu korporacji. Bardzo trudne jest również pozyskanie danych o produkcji i wartości dodanej generowanej w ramach korporacji. Dokonując analizy danych zawartych w *European Union foreign direct investment yearbook 2008*, uzyskujemy informację tylko o trzech zmiennych związanych z działalnością korporacji w Unii Europejskiej: przepływy, zasób oraz dochód z ZIB [Eurostat 2008]. Próby pogłębienia badań nad działalnością korporacji i inwestycjami zagranicznymi zostały podjęte przez OECD, co w zasadzie przyniosło do tej pory ograniczone rezultaty [OECD 2005]. Dość cennym i bogatym w informacje źródłem statystyk są publikowane co pięć lat od 1966 roku przez US Bureau of Economic Analysis dane o aktywności amerykańskich korporacji, ich głównych siedzibach i filiach oraz o aktywności zagranicznych filii na terenie Stanów Zjednoczonych. Dane obejmują kilkadziesiąt zmiennych odnoszących się do poszczególnych branż i krajów. Znajdujemy tam liczbowe zestawienia podające wielkość zatrudnienia, wartość aktywów, wartość eksportu i importu, wielkość sprzedaży dóbr i usług, wielkości wydatków inwestycyjnych, wysokość zysków i płac, zakres działalności R&D, wielkość produkcji oraz wielkości odprowadzanych przez korporacje podatków [za: Zimny 2007, s. 40]. Można zatem uznać, że najbardziej wiarygodne wyniki badań odnoszą się do działalności korporacji w USA. Niemniej szereg cząstkowych danych pozyskiwanych jest

również spoza Stanów Zjednoczonych, z krajów, które dysponują właśnie takimi statystykami. Następnie dokonywana jest ich ekstrapolacja oraz rachunek szacunkowy na pozostałe kraje w oparciu o udział danych państw w wielkości światowych inwestycji bezpośrednich [Zimny 2007, s. 45].

Dość ciekawym źródłem danych o działalności dużych przedsiębiorstw funkcjonujących w skali globalnej są coroczne rankingi przedsiębiorstw publikowane przez ogólnoswiatowe magazyny ekonomiczne: Financial Times, Fortune, Forbes.

Financial Times Global 500 jest zestawieniem największych ogólnoswiatowych przedsiębiorstw szeregujących przedsiębiorstwa według wartości rynkowej. Informacje dotyczące przedsiębiorstwa, jakie zawiera ranking, to: wartość przedsiębiorstwa, kraj rejestracji głównej siedziby lub kraj emisji akcji przedsiębiorstwa, branża działania, wielkość obrotu, przychód netto, wielkość aktywów oraz liczba pracowników. Także podawana jest cena akcji oraz wysokość dywidendy. Pomimo nazwy rankingu „FT Global 500”, nie znajdujemy w nim wielu informacji pozwalających na wnioskowania o globalnej działalności największych 500 przedsiębiorstw na świecie. Jest to jednak zestawienie największych przedsiębiorstw na świecie, co nierzadko skłania badaczy i publicystów do nie zawsze właściwego utożsamiania ich z korporacjami transnarodowymi lub przedsiębiorstwami globalnymi.

Obecność przedsiębiorstwa w rankingu „Fortune Global 500” uzależniona jest przede wszystkim od ogólnoswiatowej wielkości dochodu przedsiębiorstwa. Ponadto z zestawienia można pozyskać informacje o kraju pochodzenia korporacji, wielkości dochodów i zysków, wielkości aktywów, liczbie zatrudnionych, a także branży, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje. Podobnie jak w wypadku rankingu publikowanego przez Financial Times, z Fortune Global nie uzyskujemy wielu szczegółowych informacji o stricte globalnym charakterze operacji przedsiębiorstwa.

Ranking „Forbes Global 2000” zawiera zestawienie największych przedsiębiorstw na świecie, których akcje są notowane na giełdach papierów wartościowych. Przedsiębiorstwa uszeregowane są według następujących kryteriów: wielkość sprzedaży, wysokość zysków, wartość aktywów oraz wartość rynkowa przedsiębiorstwa. Dodatkowo wskazywany jest kraj pochodzenia korporacji oraz branża działania.

Obok wyżej przedstawionych zestawień, w prasie ekonomicznej publikowanych jest periodycznie lub sporadycznie wiele innych rankingów, mogących być uzupełnieniem obrazu funkcjonowania przedsiębiorstw w skali międzynarodowej. Na przykład corocznie publikuje się ranking Global Brands, zawierający najsilniejsze na świecie marki. Także firmy

konsultingowe o światowym zasięgu działania podejmują się badań nad przedsiębiorstwami funkcjonującymi w skali globalnej, czego przykładem może być raport The A.T. Kearney – Global Champions 2009.

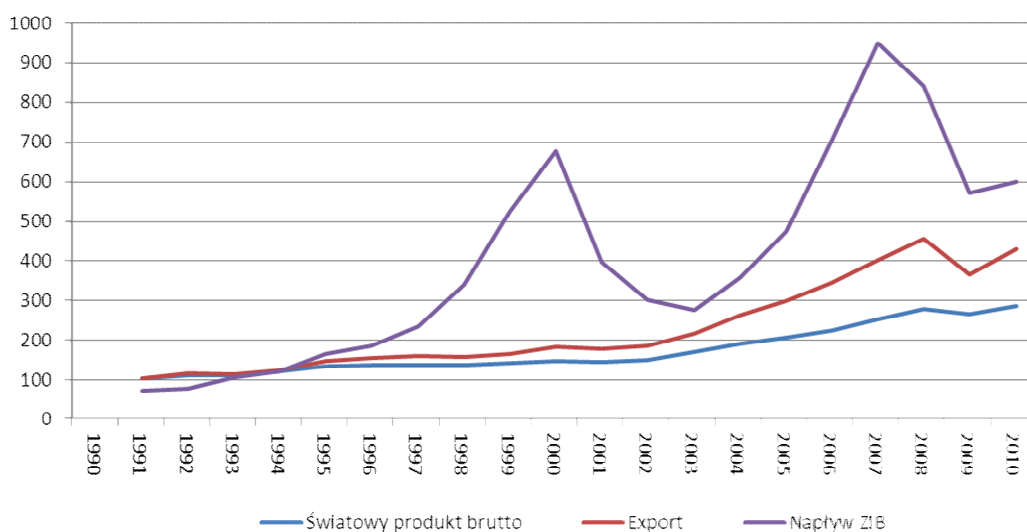
Jak zauważa Zimny [2007, s. 40], pewnego rodzaju słabością danych o aktywności korporacji transnarodowych jest porównywanie ze sobą wskaźników odnoszących się do różnych kategorii ekonomicznych, niekoniecznie ze sobą odpowiednio skorelowanych. Gdybyśmy jednak tego nie robili, nasza wiedza o roli i znaczeniu korporacji transnarodowych w gospodarce byłaby dużo mniejsza.

3.3.2. Ewolucja znaczenia korporacji transnarodowych w gospodarce światowej w latach 1990-2010

Ze względu na wspomniane w powyższym podpunkcie ograniczenia odnośnie do dostępu do danych o światowej aktywności korporacji transnarodowych, autor koncentruje się na przeglądzie danych odnoszących się do działalności korporacji publikowanych przez Organizację Narodów Zjednoczonych. Przegląd raportów: World Investment Report wydawanych corocznie przez Konferencję Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD), pozwala szczegółowo przyjrzeć się wykorzystywanym wskaźnikom opisującym wielkość i intensywność działania korporacji w gospodarce światowej. Zestawienie wspomnianych wskaźników oraz ich wartości na przestrzeni lat 1990-2012 zawarte jest w tabeli 4. Analiza danych pozwala zauważyć, iż pomimo dwukrotnego załamania koniunktury w gospodarce światowej na przestrzeni lat 1990-2012, rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu struktury gospodarki światowej w tym okresie systematycznie wzrasta.

Jak przedstawiono na wykresie 1 w latach 1990-2010 wielkość produkcji międzynarodowej mierzonej światowym napływem ZIB wzrastała znacznie szybciej aniżeli światowy produkt brutto i eksport. Napływ ZIB, obok swojej dużej dynamiki w porównaniu z wartością światowego produktu brutto oraz eksportu, charakteryzuje się także znacznie większą wrażliwością na warunki panujące w gospodarce światowej, czego przykładem jest znaczny spadek ZIB jako rezultat spowolnienia gospodarczego po roku 2000 oraz kryzysu finansowego w roku 2008.

Wykres 1. Indeksacja wzrostu światowych ZIB, światowego produktu brutto i eksportu w latach 1990-2010 [% , 1990=100]



Źródło: opracowanie własne na podstawie: UNCTAD [2011](annex tables) i World Bank databank [dostęp: 21 grudnia 2012, 12:49:43].

Tabela 4. Wybrane wskaźniki światowych zagranicznych inwestycji bezpośrednich i produkcji międzynarodowej w latach 1990-2012 [mld USD]

| Wskaźnik | 1990 | 2005-2007 średnia | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|--------|----------------------|--------|--------|--------|
| Napływ ZIB | 207 | 1 491 | 1 409 | 1 652 | 1 351 |
| Odpływ ZIB | 241 | 1 534 | 1 505 | 1 678 | 1 391 |
| Zasób napływu ZIB | 2 078 | 14 706 | 20 308 | 20 873 | 22 813 |
| Zasób odpływu ZIB | 2 091 | 15 895 | 21 130 | 21 442 | 23 593 |
| Dochód z ZIB w kraju przyjmującym | 75 | 1 076 | 1 377 | 1 500 | 1 507 |
| Dochód z ZIB w kraju pochodzenia | 122 | 1 148 | 1 387 | 1 548 | 1 461 |
| Międzynarodowe PiP przedsiębiorstw | 99 | 703 | 344 | 555 | 308 |
| Sprzedaż filii zagranicznych | 5 102 | 19 579 | 22 574 | 24 198 | 25 980 |
| Produkt brutto filii zagranicznych | 1 018 | 4 124 | 5 735 | 6 260 | 6 607 |
| Aktywa filii zagranicznych | 4 599 | 43 836 | 78 631 | 83 043 | 86 574 |
| Eksport filii zagranicznych | 1 498 | 5 003 | 6 320 | 7 436 | 7 479 |
| Zatrudnienie w filiach zagranicznych w tys. | 21 458 | 51 795 | 63 043 | 67 852 | 71 695 |
| Światowy produkt brutto w cenach bieżących | 22 206 | 50 319 | 63 468 | 70 221 | 71 707 |
| Inwestycje światowe brutto | 5 109 | 11 208 | 13 940 | 15 770 | 16 278 |
| Royalties i opłaty licencyjne | 27 | 161 | 215 | 240 | 235 |
| Eksport dóbr i usług | 4 382 | 15 008 | 18 956 | 22 303 | 22 432 |

Źródło: UNCTAD [2013, s. XVI].

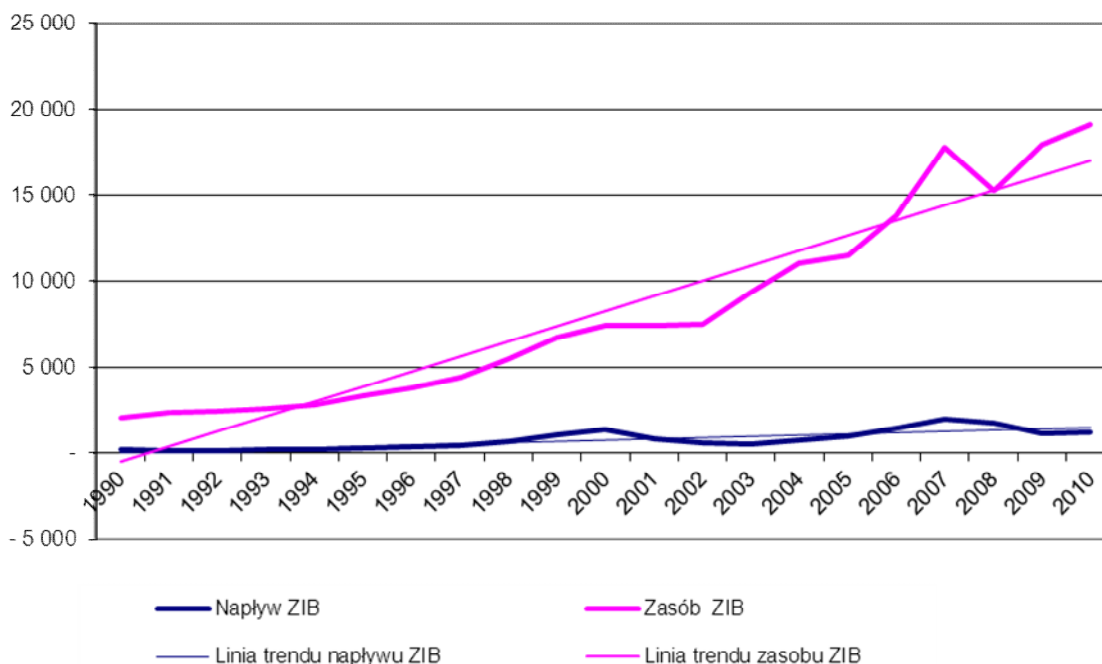
Poniżej dokonano przeglądu kluczowych wielkości determinujących znaczący udział korporacji w kształtowaniu struktury gospodarki globalnej.

Przepływy oraz zasób światowych ZIB to kluczowy wskaźnik oceny aktywności korporacji transnarodowych. Poprzez zasób ZIB należy rozumieć skumulowaną wielkość

inwestycji zagranicznych podejmowanych przez przedsiębiorstwa w danym okresie. Może być on liczony z perspektywy krajów przyjmujących inwestycje – zasób napływu ZIB oraz z perspektywy krajów macierzystych – zasób odpływu ZIB. Natomiast sam napływ lub odpływ ZIB rozumiany jest jako wartość rocznych inwestycji podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Kwestią wartą wyjaśnienia jest rozróżnienie i brak znaku równości pomiędzy wartością rocznego napływu oraz odpływu ZIB. Teoretycznie należałoby przyjąć, iż w momencie, gdy z jednego kraju inwestycja „odpływa” w określonej wartości, to jednocześnie „napływa” ona do drugiego kraju w tej samej wartości. W rzeczywistości kwestia ta nie jest tak prosta. UNCTAD podaje cztery zasadnicze przyczyny rozbieżności danych o napływie i o odpływie inwestycji zagranicznych. Różnice powstają zatem na skutek braku jednolitych metod zbierania i przetwarzania danych w poszczególnych krajach objętych badaniem. Ponadto zmienny charakter oraz wzrost skomplikowania transakcji pochodnych od ZIB, na przykład: dokonywanie inwestycji poprzez wymianę udziałów pomiędzy inwestorami w danym kraju; prowadzenie inwestycji zagranicznych nie tylko z funduszy firmy-matki, ale także z pożyczek rządowych, uniemożliwiają dokonanie jednoznacznego oszacowania wartości inwestycji. Również zatarta jest ostra granica między inwestycjami portfelowymi a bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi sensu stricte. Ostatnią przyczyną wyszczególnioną przez ONZ jest spowodowana ostatnim kryzysem finansowym fluktuacja kursów walut, co w rezultacie wprowadza poczucie niepewności przy analizowaniu danych z krajów o różnych walutach. Kwestia rozbieżności danych o napływie i odpływie ZIB wywołała dyskusję nad tym tematem na forum organizacji ponadnarodowych, czego skutkiem są działania w kierunku harmonizacji definicji oraz ujednoczenia zasad zbierania danych. Należy oczekiwać coraz większej zbieżności wielkości przepływów ZIB w raportach publikowanych w przyszłości [UNCTAD 2011, s. 6].

W latach 1990-2010 przepływy ZIB uległy bardzo znaczącemu zmnożeniu. Na przestrzeni dwudziestu lat zagregowana wielkość światowego zasobu inwestycji zagranicznych liczonego wielkością ich napływu uległa ponad dziewięciokrotnemu zwiększeniu z 2 bilionów USD do ponad 22 bilionów USD. Natomiast sama wartość rocznego odpływu inwestycji w tym okresie zwiększyła się z 250 miliardów USD w 1990 roku do 1,4 biliona USD w 2010 roku. Powyższe wielkości przedstawiono na wykresie 2. Ten ponad pięciokrotny wzrost wolumenu rocznego przepływu implikuje wzrastającą aktywność korporacji w zakresie internacjonalizacji i globalizacji swojej działalności.

Wykres 2. Wielkość zasobu ZIB oraz roczne napływy ZIB w latach 1990-2010 [mld USD]



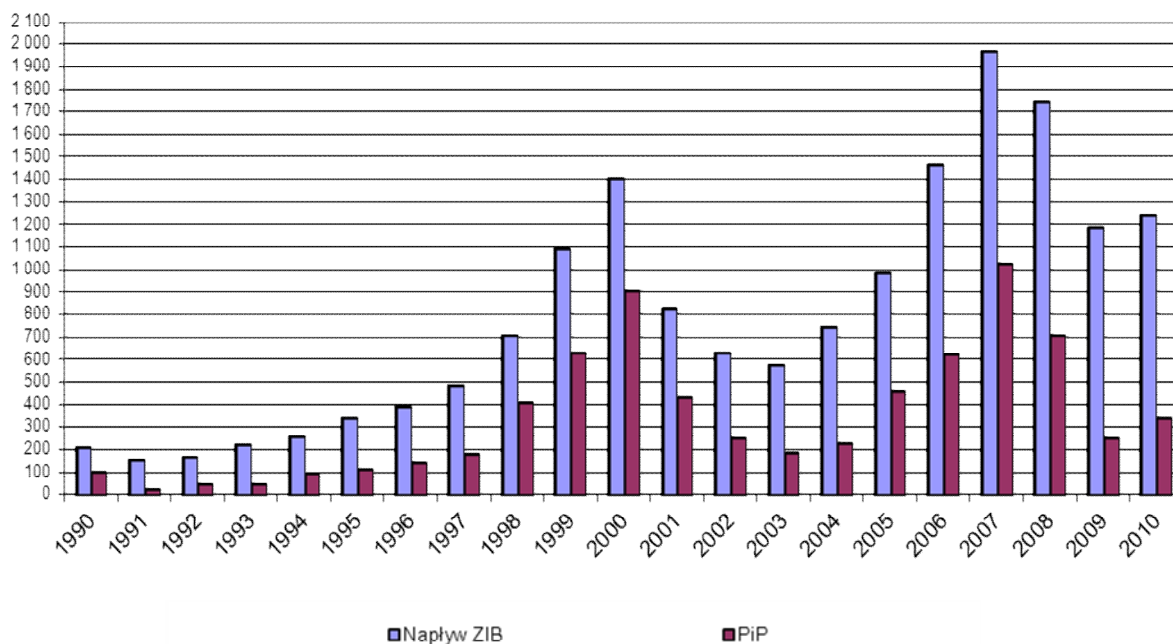
Źródło: opracowanie własne na podstawie: UNCTAD [2011](annex tables).

Ciekawym zagadnieniem jest zachowanie się korporacji w okresie spowolnienia czy też kryzysu gospodarczego. Mimo okresowych spadków zarówno przepływów, jak i zasobu, co oznaczałoby podejmowanie de inwestycji przez korporacje, ogólna linia trendu obu tych wielkości ma nachylenie dodatnie. Pozwala to wnioskować, iż okresowe spowolnienia czy załamania aktywności korporacji w zakresie inwestycji zagranicznych są rekompensowane przez wzmożoną działalność w okresie prosperity.

W ramach zagranicznych inwestycji zagranicznych możemy wyróżnić: inwestycje typu greenfield oraz brownfield. Na szczególną uwagę jako inwestycje typu brownfield zasługują połączenia i przejęcia (PiP), które są ważnym przejawem ponadnarodowej aktywności korporacji. W 1990 roku globalna wartość PiP wyniosła 98 miliardów USD, natomiast rok 2010 zaowocował wartością 344 miliardów USD. Porównanie rok do roku lat 1990 i 2010 może nie dawać wrażenia spektakularnego wzrostu globalnej wartości PiP, jednak należy uwzględnić fakt znacznego załamania wskaźników aktywności korporacji transnarodowych po roku 2007 na skutek kryzysu ekonomicznego. Dla zobrazowania sytuacji warto nadmienić, że wartość PiP w 2007 roku wyniosła ponad jeden bilion USD. Oznacza to, że zainteresowanie inwestycjami typu brownfield ze strony korporacji transnarodowych nie maleje i dotrzymuje kroku wzrostowi globalnej wielkości ZIB. Ponadto warto zauważyć,

że PiP są dominującym elementem kształtującym globalne roczne przepływy ZIB w okresach prosperity. Cykliczność zakupów firm bezpośrednio wpływa na cykliczny charakter napływu ZIB na świecie. Zależność tą przedstawiono na wykresie 3. Korporacje transnarodowe w znacznie większym stopniu reagują zmianą wielkości inwestycji brownfield aniżeli greenfield w okresach spowolnienia gospodarczego po roku 2000 oraz 2007.

Wykres 3. Wartość międzynarodowych połączeń i przejęć oraz wartość napływu ZIB na świecie w latach 1990-2010 [mld USD]



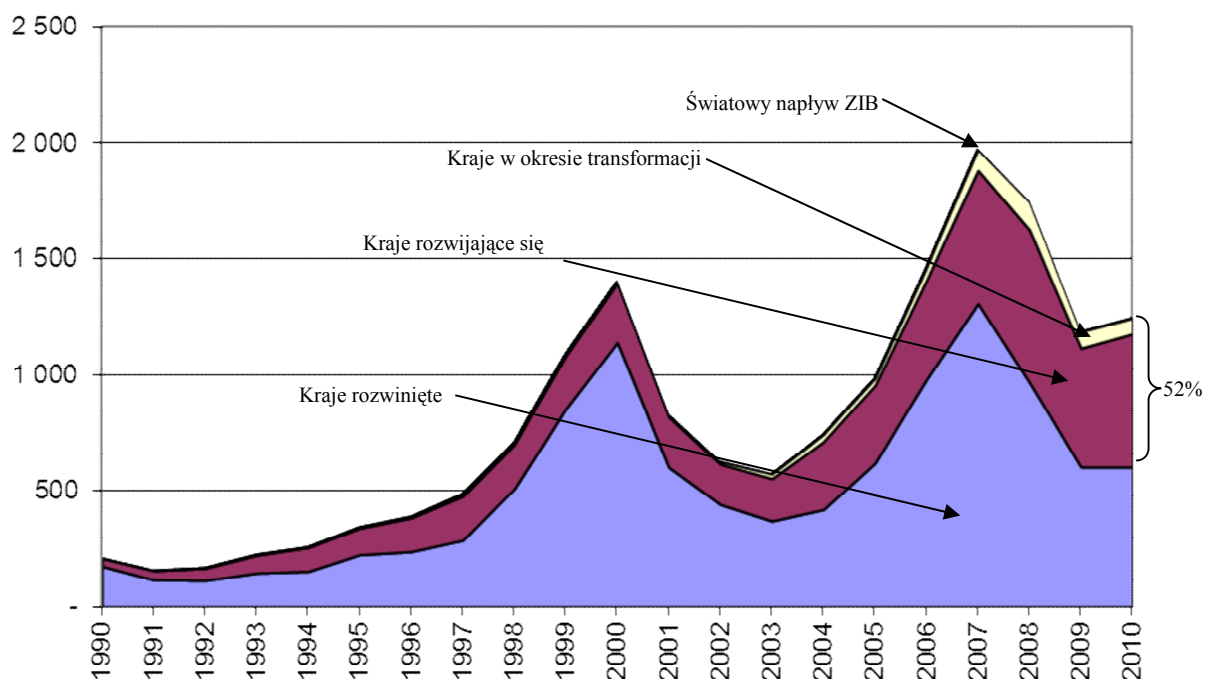
Źródło: opracowanie własne na podstawie: UNCTAD [2011](annex tables).

Interesującym zagadnieniem jest ewolucja terytorialnego rozmieszczenia zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku w zakresie napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich dominowały kraje rozwinięte⁴. Natomiast rok 2010 stał się w tym względzie przełomowym, gdyż po raz pierwszy do krajów rozwijających się oraz do krajów transformacji⁵ łącznie napłynęło rocznie ponad 52% całkowitej wielkości ZIB w gospodarce światowej. Strukturę napływu zagranicznych inwestycji zagranicznych przedstawiono na wykresie 4.

⁴ UNCTAD przyjmuje, iż do grupy krajów rozwiniętych należą: kraje członkowskie OECD (inne niż: Chile, Meksyk, Korea i Turcja); nowe kraje członkowskie Unii Europejskiej, które nie są członkami OECD (Bułgaria, Cypr, Łotwa, Litwa, Malta i Rumunia); Andora; Bermudy; Lichtenstein; Monako i San Marino.

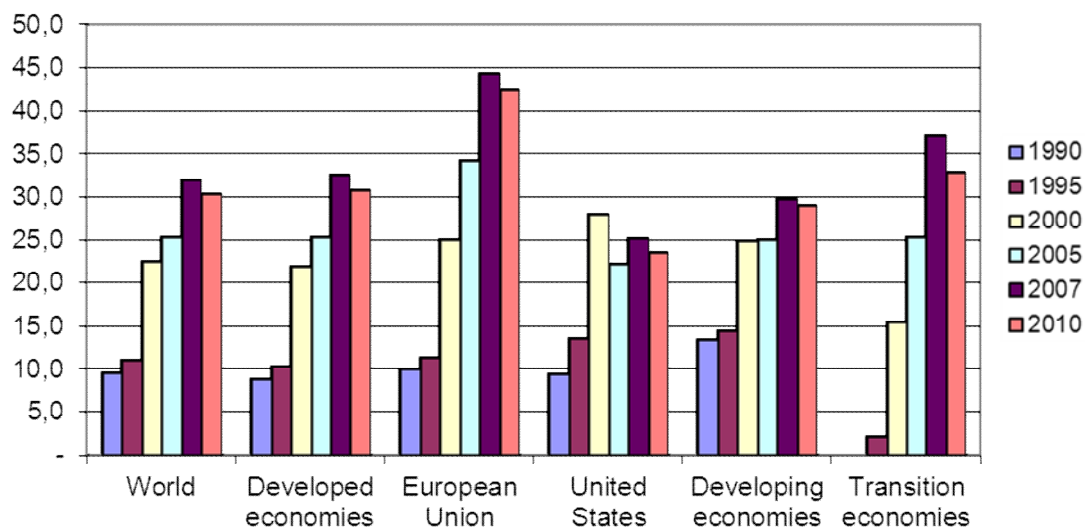
⁵ Do krajów transformacji UNCTAD zalicza kraje Południowo-Wschodniej Europy oraz kraje Wspólnoty Niepodległych Państw. Do krajów rozwijających się zalicza się wszystkie inne kraje nie należące do krajów rozwiniętych i krajów transformacji.

Wykres 4. Terytorialny podział wartości napływu ZIB w latach 1990-2010 [mld USD]



Źródło: opracowanie własne na podstawie: UNCTAD [2011](annex tables).

Wykres 5. Relacja zasobu ZIB do PKB według grup krajów przyjmujących w latach 1990-2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie: UNCTAD [2011](annex tables).

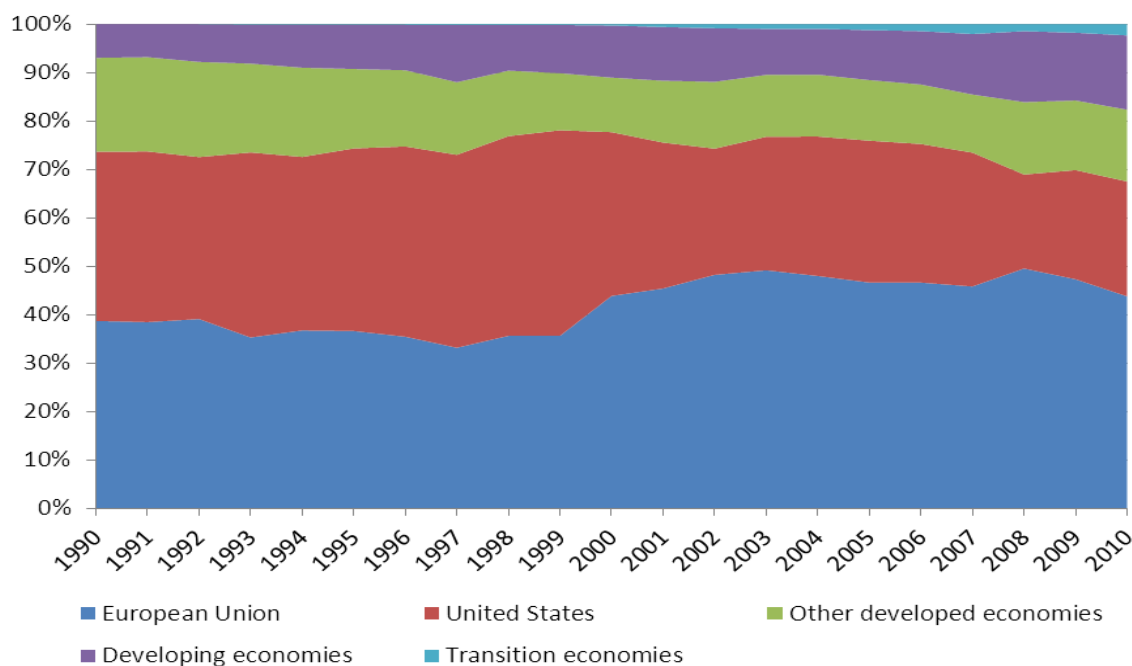
O rosnącej roli korporacji transnarodowych w krajach przyjmujących ZIB świadczy wskaźnik stosunku wielkości ZIB do wielkości PKB. Jak przedstawiono na wykresie 5 udział inwestycji w wielkości PKB generowanego przez poszczególne grupy krajów znacznie wzrósł od 1990 do 2010 roku.

O ile na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku stosunek światowego napływu ZIB do światowego produktu brutto wynosił około 10%, tak w drugiej połowie pierwszej dekady XXI wieku udział ten sięgnął 30%, a w przypadku krajów Unii Europejskiej wskaźnik ten osiągnął wartość ponad 40%. Taką zależność należałoby rozumieć jako wzrastającą kontrybucję korporacji transnarodowych w rozwoju gospodarczym krajów goszczących.

Wskaźnikiem informującym o zakresie, w jakim kraje goszczące opierają swoją gospodarkę na działalności korporacji, jest opracowany przez UNCTAD wskaźnik transnacionalizacji kraju. Jest on średnią arytmetyczną czterech wielkości: napływu ZIB do danego kraju jako procentu inwestycji krajowych w ciągu ostatnich trzech lat; stosunku zasobu ZIB do PKB w ostatnim roku; wartości dodanej filii zagranicznych do PKB i udziału zatrudnienia wszystkich filii w zatrudnieniu krajowym. Nie wszystkie kraje można zindeksować przy wykorzystaniu tego wskaźnika. Niemniej warto wspomnieć takie kraje jak: Hong Kong, Singapur, Belgia, Luksemburg, w których wskaźnik transnacionalizacji przekroczył w 2004 roku wartość 60%, co świadczy o ogromnym znaczeniu aktywności korporacji transnarodowych w gospodarkach tych krajów [UNCTAD 2007, s. 13].

Analiza krajów pochodzenia ZIB pozwala zauważyć zmiany w kierunkach działania korporacji transnarodowych. Tuż po II wojnie światowej głównymi inwestorami zagranicznymi były Stany Zjednoczone z około 50% udziałem w globalnej wielkości ZIB oraz kilka krajów z Europy Zachodniej: Wielka Brytania 18%, Holandia 10%, Francja 5%. Niemalże wszystkie inwestycje zagraniczne w tamtym okresie pochodziły z krajów rozwiniętych [Zimny 2007, s. 49]. Kolejne dziesięciolecia charakteryzowały się ekspansją ZIB z innych państw, co w efekcie doprowadziło do znacznego wzrostu roli krajów rozwijających się w generowaniu ZIB w latach dziewięćdziesiątych, kosztem spadku znaczenia USA. Obecnie inwestycje z USA stanowią około 20% wszystkich inwestycji zagranicznych, natomiast ich znaczenie zostało przejęte przez kraje Unii Europejskiej oraz kraje rozwijające się i kraje w okresie transformacji. Struktura pochodzenia ZIB została przedstawiona na wykresie 6.

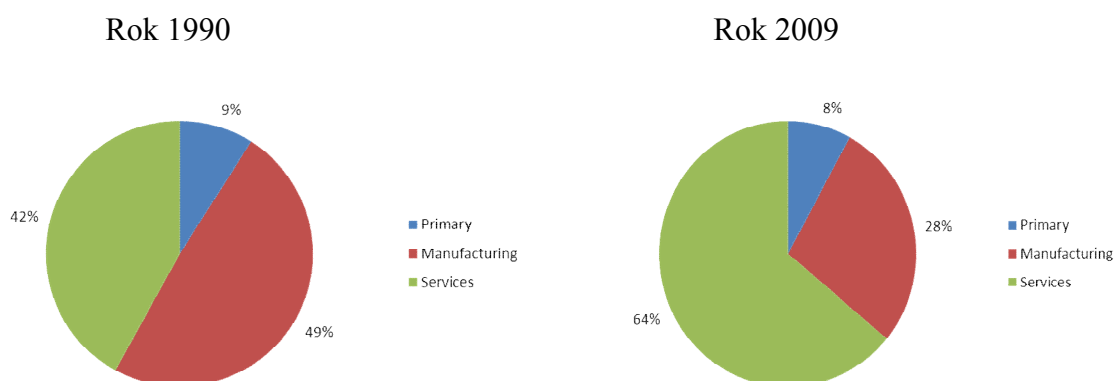
Wykres 6. Struktura pochodzenia zasobu ZIB na świecie w latach 1990-2010 [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie: UNCTAD [2011](annex tables).

Istotnym zjawiskiem w gospodarce światowej jest zwrot inwestycji zagranicznych w kierunku sektora usług. O ile w roku 1990 ten dział gospodarki stanowił 50% wszystkich inwestycji zagranicznych, tak w 2009 roku wzrósł on do 65% ogólnego poziomu inwestycji zagranicznych. Powyższa zależność jest zaprezentowana na wykresie 7.

Wykres 7. Zmiana struktury ZIB wg działów gospodarki w latach 1990-2009 [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie: UNCTAD [2011](annex tables).

Analiza wybranych wskaźników obrazujących światową aktywność korporacji transnarodowych pozwala zauważyć, iż rola korporacji transnarodowych w gospodarce światowej jest coraz większa oraz że wzrasta ona we wszystkich istotnych aspektach funkcjonowania korporacji w gospodarce światowej. W szczególności z informacji, jakie uzyskujemy z danych publikowanych przez UNCTAD, można wnioskować, że produkcja i sprzedaż realizowane przez korporacje transnarodowe są znacznie bardziej istotnym kanałem dostarczania dóbr i usług na rynki zagraniczne, aniżeli światowy eksport. W zakresie badań i rozwoju ponadkrajowy transfer technologii odbywa się w głównej mierze w ramach sieci korporacyjnych. Natomiast ZIB stały się głównym strumieniem napływu kapitału do krajów rozwijających się. Inwestycje zagraniczne w krajach przyjmujących stały się ważnym czynnikiem w zakresie produkcji, inwestycji i zatrudnienia krajowego [Zimny 2007, s. 45].

Badania nad znaczeniem korporacji transnarodowych w gospodarce światowej najczęściej koncentrują się na firmach dużych. Nierzadko są to tożsame firmy wyszczególnione w rankingach Fortune Global 500, FT Global 500, czy Forbes Global 2000. Według szacunków UNCTAD na początku lat dziewięćdziesiątych na świecie było 37 tysięcy korporacji transnarodowych oraz 170 tysięcy filii. Natomiast już w drugiej połowie pierwszego dziesięciolecia XXI wieku zanotowano wzrost ilości korporacji do 78 tysięcy, a liczby filii do 770 tysięcy [UNCTAD 2007, s. 218]. Korporacje transnarodowe to także coraz częściej firmy średnie i małe.

3.3.3. Korporacje transnarodowe w obliczu spowolnień gospodarczych w latach 1990-2010

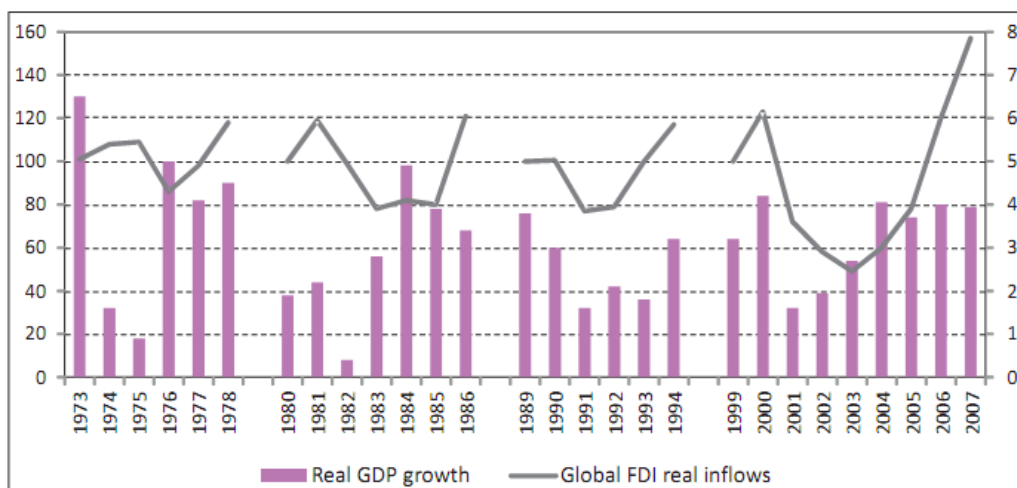
Przedstawiony powyżej przegląd wskaźników wykorzystywanych w literaturze do oceny roli korporacji transnarodowych w gospodarce światowej pokazuje, iż w wielu aspektach współtworzących globalny system gospodarczy korporacje mają coraz większe znaczenie. Należy jednak również zauważyć, iż w latach 1990-2010 obserwowane są wahania w poziomie aktywności korporacji transnarodowych spowodowane globalnymi spowolnieniami gospodarczymi. Ograniczony zakres czasowy badań podejmowanych w pracy pozwala wyszczególnić trzy fale spowolnień gospodarczych w roku: 1990, 2000 oraz 2008. Wpływ globalnej sytuacji ekonomicznej na działalność korporacji transnarodowych uwidacznia się poprzez zmiany w przepływach zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Uznaje się, że spadek przepływów zagranicznych inwestycji bezpośrednich może wynikać z trzech zasadniczych powodów: spadku płynności finansowej korporacji

transnarodowych; niskiej lub ujemnej stopy wzrostu gospodarczego krajów, co nie zachęca do ekspansji korporacji na ich terytorium; awersji menedżerów do ryzyka i podejmowania strategicznych decyzji w warunkach dużej niepewności [UNCTAD 2009].

Największym spowolnieniem ekonomicznym w rozpatrywanym okresie był kryzys ekonomiczny rozpoczynający się w 2008 roku. Produkt brutto wygenerowany przez gospodarkę światową charakteryzował się w tym roku ujemną dynamiką, a fakt ten był zarówno wynikiem, jak i miał wpływ na aktywność korporacji w sferze globalnego rozwoju. Wielkość ZIB realizowanych przez korporacje transnarodowe w 2007 roku sięgnęła dwóch bilionów USD, co stanowiło 16% ogółu światowych inwestycji. Podążając za załamaniem się rynku nieruchomości w Stanach Zjednoczonych, drastycznymi spadkami na giełdach światowych, spadkiem zaufania konsumentów na rynku, spadkiem produkcji, zmniejszeniem dostępu do kredytów oraz obniżeniem się handlu światowego, zagraniczne inwestycje bezpośrednie także podlegały spadkowi, sięgając w 2010 roku wielkości 1,2 biliona USD.

Spojrzenie retrospektywne na uprzednie spowolnienia gospodarcze, zarówno te w latach 1990-2010, jak i latach poprzednich dają podobny obraz wpływu ogólnej sytuacji gospodarczej na działalność korporacji transnarodowych w zakresie realizowanych inwestycji bezpośrednich, co zostało zaprezentowane na wykresie 9.

Wykres 8. Globalny wzrost gospodarczy w procentach oraz dynamika przepływu ZIB [wartość ZIB dwa lata przed załamaniem gospodarczym = 100]



Źródło: Poulsen i Hufbauer [2011, s. 29].

W literaturze pojawia się dyskusja podejmująca temat w jakim czasie i w jakich warunkach zainteresowanie korporacji transnarodowych globalnym rozwojem swojej działalności będzie tak duże jak było to w 2007 roku [Poulsen i Hufbauer 2011]. Analiza

spadku aktywności korporacji transnarodowych w wyniku spowolnień gospodarczych w latach dziewięćdziesiątych XX wieku oraz w pierwszej dekadzie XXI wieku pozwala zauważyć, iż powrót poziomu zagranicznych inwestycji zagranicznych do poziomu sprzed kryzysu następował w ciągu 5-6 lat.

3.4. Podsumowanie

Kontynuując badania nad rolą przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej zamierzeniem autora w trzecim rozdziale dysertacji było przedstawienie istoty korporacji transnarodowych, umiejscowienie tego typu przedsiębiorstwa globalnego w ramach opracowanej wcześniej koncepcji globalności przedsiębiorstwa oraz przedstawienie w ujęciu tradycyjnym kwestii pomiaru roli i znaczenia korporacji transnarodowych w gospodarce światowej. W oparciu o przyjętą definicję korporacji transnarodowej zaprezentowano możliwe modele rozwoju globalnego działania korporacji ze szczególnym uwzględnieniem roli filii, jaką może ona przyjmować w globalnym systemie korporacyjnym. Analiza transnarodowości korporacji w aspekcie jej globalnego działania zaowocowała utworzeniem teoretycznego związku między pojęciem transnarodowości i globalności, co stanowi bazę do dalszych badań nad poziomem globalności korporacji transnarodowych jako jednego z typów przedsiębiorstw globalnych. Natomiast zaprezentowany przegląd wskaźników oceniających skalę oddziaływania korporacji transnarodowych na gospodarkę światową będzie kontynuowany w dalszej części pracy, ale w kontekście roli jaką odgrywają wszystkie typy przedsiębiorstwa globalnego w gospodarce światowej. Etapem realizacji tego zamierzenia będzie opracowanie instrumentarium pomiaru globalności przedsiębiorstw niezbędnego do stwierdzenia, czy dane przedsiębiorstwo z próby badawczej jest globalne bądź też nie jest globalne, co jest przedmiotem badania w kolejnym rozdziale pracy.

Rozdział 4 Instrumentarium pomiaru globalnej ekspansji zagranicznej

Jednym z zasadniczych elementów badania zjawiska jest jego pomiar. Pomiar internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa jest niezwykle istotną kwestią w kontekście zakresu przedmiotowego niniejszej pracy. W literaturze przedmiotu niewiele miejsca poświęca się temu zagadnieniu. Niemniej istniejące opracowania i badania podejmujące ten temat stanowią bardzo dobrą bazę do dalszych studiów nad pomiarem ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Szczególną uwagę zwraca dyskusja teoretyczna odnosząca się do wyodrębnienia specyfiki pomiaru globalizacji przedsiębiorstw na tle ogólnie przyjętej koncepcji internacjonalizacji. Globalizacja, będąc szczególną, najbardziej zaawansowaną formą internacjonalizacji, wymaga odmiennego podejścia do jej pomiaru. Przyjęta w pracy definicja globalizacji przedsiębiorstwa podkreśla jej specyfikę wynikającą z implementacji koordynacji, konfiguracji i integracji poszczególnych działań wchodzących w skład globalnego systemu wartości przedsiębiorstwa. Zatem pomiar globalizacji powinien nie tylko uwzględniać zmienne determinujące poziom zagranicznej ekspansji zagranicznej, najczęściej opisywany przez: wielkość sprzedaży zagranicznej, wartość aktywów ulokowanych za granicą, liczbę pracowników zatrudnionych w krajach goszczących czy też liczbę krajów, w których prowadzona jest przez przedsiębiorstwo działalność, ale także pomiar ten powinien uwzględniać globalną konfigurację i koordynację działalności przedsiębiorstwa. Posługując się koncepcją trójkąta globalizacji Yipa, autor przyjmuje, iż elementy składowe tego podejścia uwzględniają w swojej istocie globalną konfigurację oraz koordynację i integrację działań przedsiębiorstwa, na skutek czego pomiar instrumentów strategii globalnej oraz składników organizacji globalnej w perspektywie ich globalnego lub nieglobalnego charakteru jest właściwym podejściem do estymacji poziomu globalności przedsiębiorstwa. Trzeci wierzchołek trójkąta globalizacji Yipa, czyli sektory globalne, został pominięty celowo ze względu na przyjętą w pracy definicję przedsiębiorstwa globalnego. Globalność przedsiębiorstwa określana jest jako stopień zaawansowania procesów globalizacyjnych przedsiębiorstwa na dany moment. Jest ona zatem pochodną poziomu globalizacji przedsiębiorstwa.

W niniejszym rozdziale dokonano przeglądu i krytycznej analizy istniejących miar jakościowych i ilościowych odnoszących się do pomiaru ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Szczególną uwagę zwrócono na przydatności tych formuł do opracowania miernika globalności, a tym samym do pomiaru globalności przedsiębiorstwa.

W konsekwencji podjęto próbę opracowania uniwersalnego, opartego na koncepcji trójkąta globalizacji Yipa, instrumentarium pomiaru globalności przedsiębiorstwa.

4.1. Pomiar ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Pomiar ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa jest dość dyskusyjnym zagadnieniem podejmowanym przez badaczy w literaturze przedmiotu. Dokonuje się prób konstruowania zależności występujących pomiędzy różnymi zmiennymi charakteryzującymi zagraniczną aktywność przedsiębiorstw, dążąc do opracowania miar determinujących mniejszy bądź większy stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Oceny stopnia umiędzynarodowienia możemy dokonać w perspektywie istniejących koncepcji internacjonalizacji. Model uppsalski zakłada, iż bardziej zinternacjonalizowane przedsiębiorstwa stosują bardziej zaawansowane formy ekspansji zagranicznej. Dlatego też należałoby przypuszczać, że przedsiębiorstwo dokonujące zagranicznych inwestycji bezpośrednich charakteryzuje się większym stopniem internacjonalizacji aniżeli przedsiębiorstwo podejmujące działalność eksportową. Ponadto zgodnie z założeniami koncepcji dystansu psychicznego, internacjonalizacja na rynki odległe kulturowo stanowi wyraz większego stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, niż ma to miejsce w wypadku ekspansji na rynki pobliskie, podobne pod wieloma względami do rynku macierzystego. Nie bez znaczenia jest także samodzielność i doświadczenie przedsiębiorstwa w zakresie prowadzenia działalności zagranicznej. Przedsiębiorstwa o niskim stopniu internacjonalizacji charakteryzują się nierzadko małą znajomością rynku zagranicznego przez co wspierają się na przykład: agentami handlowymi, importerami czy też korporacjami handlowymi, wykazując przez to ograniczoną samodzielność w działaniach na rynkach goszczących. Przedsiębiorstwa o większym doświadczeniu na rynkach zagranicznych są zdolne do podejmowania działalności samodzielnie, na przykład w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W literaturze przedmiotu prezentowane są różne koncepcje badań służących oszacowaniu poziomu ekspansji zagranicznej. Spotykamy się zarówno ze studiami opartymi o jakościowe, jak i ilościowe metody pomiaru zjawiska. Można tutaj przytoczyć analizy wiążące stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa z poziomem jego konkurencyjności, mierzonym wskaźnikiem rentowności aktywów (ROA) oraz wskaźnikiem rentowności sprzedaży (ROS) [Delios i Beamish 1999, s. 711]. Wyniki badań wskazywały na pozytywny wpływ zasięgu geograficznego operacji przedsiębiorstw japońskich na ich wyniki finansowe. Na podstawie powyższej zależności można by wnioskować o wyższym poziomie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw wykazujących lepsze wyniki finansowe. Odmiennym podejściem eksplorującym jakościowy aspekt

internacjonalizacji, a mianowicie doświadczenie w ekspansji zagranicznej i jego wpływ na poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa, są studia przeprowadzone przez Li [1995, s. 331]. Rezultaty badań tego badacza wskazują, że na rynku amerykańskim przedsiębiorstwa będące pionierami w branży komputerowej częściej nie radziły sobie z wyzwaniami rynku goszczącego i zmuszone były wycofać się z rynku aniżeli miało to miejsce w wypadku firm wchodzących na rynek w okresie późniejszym i wykorzystujących przy tym doświadczenia zgromadzone przez pionierów.

Ze względu na to, iż podejście jakościowe, charakteryzujące zakres ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa w sposób opisowy, obarczone jest wieloma ograniczeniami, między innymi niemożliwe staje się porównywanie wyników, czy to na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw, czy też w perspektywie czasowej, w literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie ilościowego podejścia do pomiaru zagranicznej ekspansji. Próby kwantyfikacji stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw zaowocowały powstaniem wielu mierników ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Jednakże jednoznaczna ocena stopnia zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa jest i w tym wypadku w znacznym stopniu utrudniona. Wynika to przede wszystkim z możliwości identyfikacji wielu zmiennych opisujących określony aspekt internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. Dodatkowym utrudnieniem staje się brak możliwości określenia dominującego znaczenia wybranych aspektów internacjonalizacji nad innymi, co powoduje, że konstruowanie mierników złożonych także podlega krytyce. Niemniej zarówno jakościowe, jak i ilościowe ujęcie pomiaru internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest bardzo dobrym punktem wyjścia budującym podstawy do opracowania miernika globalności przedsiębiorstwa.

4.1.1. Jakościowe ujęcie pomiaru ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Wydaje się, iż najlepszą i wyczerpującą metodą oszacowania poziomu umiędzynarodowienia jest jakościowa prezentacja działań indywidualnych firm. Niestety podejście opisowe przysparza wielu problemów w porównywaniu otrzymanych wyników i nierzadko uniemożliwia stosowanie modeli ekonometrycznych, będących bazą dla badań empirycznych. Mimo to, jakościowy pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest ze względów teoretycznych bardzo wartościowym podejściem tworzącym fundamenty do rozwoju koncepcji ilościowego pomiaru internacjonalizacji. Jedną z pierwszych prób pomiaru internacjonalizacji jest koncepcja podejścia do prowadzenia biznesu międzynarodowego zaprezentowana przez Perlmuttera [1969]. Dla oszacowania, czy kierownictwo przedsiębiorstwa ponadnarodowego w realizacji strategii prezentuje

podejście etnocentryczne, policentryczne, regiocentryczne lub geocentryczne, opracowano wskaźnik, opisujący takie aspekty prowadzenia działalności jak: kompleksowość organizacji, proces podejmowania decyzji, sposób sprawowania kontroli, system kar i nagród, komunikację i przepływ informacji. Poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa wzrasta od podejścia etnocentrycznego, przez regio- i policentryczne do geocentrycznego [Dörrenbacher 2000, s. 5]. Jakościowa ocena poziomu ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa pozostaje w relacji z identyfikacją typów przedsiębiorstw funkcjonujących w sferze biznesu międzynarodowego. Zagadnienie to było już podejmowane w pierwszym rozdziale dysertacji. Z tego względu w niniejszym punkcie autor ograniczy się do bardzo skróconego ujęcia tego problemu. Wyróżnienie kolejno przedsiębiorstw: międzynarodowego (international), zagranicznego (foreign), wielonarodowego (multinational), transnarodowego (pan-global, transnational), supranarodowego (supranational), globalnego (global) oraz światowego (worldwide) implikuje odpowiednio wzrastający poziom internacjonalizacji poszczególnych typów przedsiębiorstwa. W literaturze znajdujemy wiele opracowań, w których badacze charakteryzują poszczególne cechy przedsiębiorstw, identyfikując ich wzrastający poziom internacjonalizacji. Szczególną uwagę autor zwraca na badania podjęte przez Anne-Wil Harzing [2000, s. 101]. Badaczka, odnosząc się zaproponowanej przez Bartletta i Ghoshala [1989] typologii przedsiębiorstw międzynarodowych i kompilując najbardziej znaczące studia nad typami przedsiębiorstw międzynarodowych charakteryzujących się wysokim poziomem internacjonalizacji, wskazuje na siedem zasadniczych zmiennych opisywanych przez badaczy i wykorzystywanych do szacowania większego bądź mniejszego zaangażowania ponadnarodowego. Należą do nich: branża, strategia, struktura organizacyjna, rola filii, struktura filii, mechanizmy kontroli, zarządzanie kadrami. Autorka konstatuje, że w większości badań nad naturą zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw można wyszczególnić trzy zasadnicze typy przedsiębiorstw, które charakteryzują odpowiednie poziomy internacjonalizacji: wielonarodowy, który implikuje niski poziom integracji międzynarodowej i wysoki poziom lokalnej adaptacji działań przedsiębiorstwa; transnarodowy, który charakteryzuje się wysokim poziomem integracji i wysokim poziomem adaptacji działań przedsiębiorstwa i globalny, opierający się na niskim poziomie adaptacji i wysokim poziomie integracji międzynarodowej przedsiębiorstwa [Harzing 2000, s. 103]. Należy zwrócić uwagę, że badania Harzing koncentrują się na analizie zmiennych już zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw, a sama analiza zmiennych wydaje się być bardziej przydatna do jakościowego pomiaru globalizacji

i globalności przedsiębiorstwa, a nie poziomu internacjonalizacji w jej tradycyjnym rozumieniu⁶.

Nieco inne podejście pozwalające na jakościowy pomiar internacjonalizacji znajdujemy u Portera [1985]. Poziom internacjonalizacji czy też globalizacji przedsiębiorstwa jest określany w perspektywie realizowanej strategii międzynarodowej przedsiębiorstwa i dwóch zmiennych: konfiguracji i koordynacji. Konfiguracja polega na koncentracji lub rozproszeniu poszczególnych elementów łańcucha wartości w wielu krajach. Koncentracja ma na celu wykorzystanie przewag istniejących w danym kraju dla osiągnięcia wyższego poziomu konkurencyjności globalnego systemu wartości. Przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną wykorzystując na przykład korzyści skali czy efekt uczenia się. Rozproszenie działań rozumiane jest jako umiejscowienie tych samych ogniw łańcucha wartości w kilku krajach z względu na to, iż występują czynniki uniemożliwiające czerpanie korzyści wynikających z koncentracji, na przykład: wysokie koszty logistyczne, znaczne różnice kulturowe, ingerencja rządu w sferę gospodarczą. Natomiast koordynacja jest to proces odpowiedniego integrowania skoncentrowanych lub rozproszonych w różnych krajach ogniw globalnego systemu wartości. Koordynacja, aby generowała trwałe przewagi konkurencyjne, wymaga stosowania odpowiedniej strategii ponadnarodowej. Porter wyróżnia cztery typy międzynarodowej strategii przedsiębiorstwa. Przedstawiono je na rysunku 25.

Rysunek 25. Typy międzynarodowej strategii przedsiębiorstwa

| | | | |
|---------------------|-------|--|--|
| Koordynacja | Silna | Strategia A Wysoki poziom inwestycji zagranicznych, wysoka koordynacja między filiami | Strategia B Prawdziwa strategia globalna |
| | Słaba | Strategia C Strategia krajowa realizowana przez przedsiębiorstwo wielonarodowe lub lokalne przedsiębiorstwa funkcjonujące w jednym kraju | Strategia D Strategia eksportowa z zdecentralizowanym marketingiem |
| | | Rozproszenie | Koncentracja |
| Konfiguracja | | | |

Źródło: Porter [1986, s. 28].

Strategie A i B można uznać za strategie globalne. Zatem przedsiębiorstwa realizujące te strategie charakteryzują się wyższym stopniem internacjonalizacji w stosunku

⁶ Tabelaryczne zestawienie badań nad międzynarodowym, wielonarodowym, transnarodowym i globalnym poziomem internacjonalizacji znajdujemy u Harzing [2000, s. 104–105].

do przedsiębiorstw realizujących strategie C i D. Przy czym przedsiębiorstwo o najwyższym stopniu internacjonalizacji, charakteryzujące się najwyższym poziomem zaawansowania procesów globalizacyjnych realizuje prawdziwą strategię globalną. Należy przyjąć, iż przedsiębiorstwo takie będzie również charakteryzowało się najwyższym poziomem globalności. Warto zauważyć przewagę międzynarodowej koordynacji nad międzynarodową koncentracją w ocenie poziomu globalizacji przedsiębiorstwa.

Opisowe podejście do pomiaru internacjonalizacji i globalizacji daje pewien ogólny pogląd na kwestie, które decydują o większym lub mniejszym poziomie internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw. Nierzadko jakościowy pomiar internacjonalizacji ma charakter intuicyjny, aczkolwiek oddający istotę tego zagadnienia. Konkluzją płynącą z jakościowego ujęcia badania internacjonalizacji jest subiektywizm w ocenie poszczególnych zmiennych charakteryzujących poziom ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa. W wyniku tego przedsiębiorstwa charakteryzujące się takim samym poziomem zmiennych mogą być uznawane za bardziej lub mniej zinternacjonalizowane, w zależności od przyjętych założeń. Ze względu na ograniczenia podejścia jakościowego, szacowanie poziomu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw jest uzupełnione o kwantytatywne ujęcie pomiaru internacjonalizacji i globalizacji.

4.1.2. Ilościowe ujęcie pomiaru ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Istniejące mierniki ilościowe eksponują odmienne aspekty zagranicznej aktywności firm, różniąc się ze względu na złożoność i wymagania odnośnie do danych źródłowych. Niezależnie od konstrukcyjnych różnic mierników, pomiar internacjonalizacji osadzony jest najczęściej w obrębie trzech aspektów: rozkładu aktywności między krajem macierzystym a zagranicą – mierniki dychotomiczne, np. dystrybucja aktywów między kraj macierzysty a pozostałe kraje; terytorialnego zasięgu działania – mierniki zasięgu i różnorodności, na przykład rozkład kadry w wielu krajach; aspektu psychologicznego – mierniki psychologiczne, na przykład międzynarodowa orientacja menedżerów [Asmussen, Pedersen i Petersen 2005, s. 6].

Ponadto pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa może mieć charakter jednowymiarowy lub wielowymiarowy. Pomiar jednowymiarowy, wykorzystując mierniki internacjonalizacji, skupia się na pomiarze tylko jednego aspektu internacjonalizacji. Pomiar wielowymiarowy, opierając się na syntezie indeksów jednowymiarowych, ujmuje kilka odpowiednio dobranych aspektów internacjonalizacji łącznie. Wnioskowanie o stopniu internacjonalizacji przedsiębiorstwa następuje w oparciu o syntetyczny wynik.

Wśród mierników jednowymiarowych możemy wyróżnić wskaźniki strukturalne, wskaźniki wyniku rynkowego i wskaźniki nastawienia zagranicznego [Dörrenbacher 2000, s. 4].

Wskaźniki strukturalne ujmują wielkość określonej zmiennej charakteryzującej przedsiębiorstwo międzynarodowe w danym okresie. Najczęściej zalicza się do nich:

- liczbę zagranicznych rynków obsługiwanych przez przedsiębiorstwo;
- liczbę zagranicznych filii i ich udział w ogólnej liczbie filii;
- liczbę niekapitałowych form internacjonalizacji;
- wartość sprzedaży zagranicznych filii i jej udział w ogólnej wartości sprzedaży korporacji;
- wartość dodaną za granicą;
- liczbę zatrudnionych za granicą i ich udział w ogólnej liczbie zatrudnionych w korporacji;
- wartość majątku trwałego za granicą i jego udział w wartości majątku całej korporacji;
- liczbę giełd papierów wartościowych, na których notowane są akcje korporacji;
- udział zagranicznych inwestorów w kapitale akcyjnym korporacji.

Wskaźniki wyniku rynkowego mierzą zależność ogólnego sukcesu lub niepowodzenia firmy od działania na rynkach zagranicznych. Wyróżnia się dwa zasadnicze wskaźniki rynkowe, określające wielkość popytu na dobra i usługi przedsiębiorstwa za granicą oraz wielkość podaży, jaką oferuje przedsiębiorstwo na rynkach goszczących. Wartość zagranicznego popytu mierzona jest wielkością sprzedaży korporacji za granicą, natomiast wielkość podaży mierzona jest udziałem wartości produkcji zagranicznych filii w ogólnej wartości produkcji przedsiębiorstwa.

Wskaźniki nastawienia zagranicznego odwołują się przede wszystkim do międzynarodowej orientacji kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa. Informują one o tym, w jaki sposób menedżerowie postrzegają kwestię ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa i jakim podejściem charakteryzują się w zakresie pracy w jego zagranicznych filiach. Najczęściej wskaźniki oceniające zagraniczne doświadczenie menedżerów wykorzystują jako zmienne objaśniające ilości lat przepracowanych w filiach zagranicznych lub też stosunek tego okresu do ogólnej długości aktywności zawodowej menedżerów.

Mimo tego, iż mierniki jednowymiarowe indeksują szeroką gamę aspektów internacjonalizacji, są one z punktu widzenia niezawodności pomiaru poddawane krytyce.

Należy podkreślić ich znikomą przydatność w porównywaniu stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw z krajów na przykład o różnej wielkości. Ogromne, macierzyste rynki zbytu mogą zaniżać poziom internacjonalizacji przedsiębiorstw. Niepoprawnym byłoby porównywanie bardzo wysokiego udziału sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa z Danii z przedsiębiorstwem ze Stanów Zjednoczonych. Pomimo tego, iż procentowy wynik może wskazywać na dużo większy poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa duńskiego w stosunku do przedsiębiorstwa amerykańskiego, to jednak należy mieć na względzie, iż ten miernik strukturalny nie ujmuje prawdopodobnie dużo większej wartości bezwzględnej sprzedaży zagranicznej przedsiębiorstwa amerykańskiego. Ponadto wartość ta może być uwarunkowana sprzedażą realizowaną w kilkudziesięciu krajach lub w jednym kraju zagranicznym, o czym nie dowiadujemy się z jednowymiarowego miernika dychotomicznego. Remedium na ograniczenia mierników dychotomicznych upatruje się w miernikach zasięgu. Skupiają się one na pomiarze internacjonalizacji w perspektywie geograficznej rozpiętości operacji przedsiębiorstwa. Ocena geograficznego rozproszenia aktywności przedsiębiorstwa z punktu widzenia pomiaru stopnia jego internacjonalizacji jest przedmiotem badania u Fische i Oesterle [2003]. Autorzy odnoszą się do kwestii rozróżnienia pomiaru internacjonalizacji oraz pomiaru globalizacji. Zauważają, iż wysoki stopień internacjonalizacji niekoniecznie musi oznaczać globalizację działalności przedsiębiorstwa. A ta z kolei powinna podlegać pomiarowi w odniesieniu do ogólnoswiatowego spojrzenia na zasięg działania przedsiębiorstw, a nie w perspektywie przyrastającej kumulacji zagranicznego zaangażowania pojedynczego przedsiębiorstwa. Stąd przyjęcie założenia, że geograficzny rozkład działalności przedsiębiorstwa globalnego i zagregowany rozkład geograficzny wszystkich przedsiębiorstw ponadnarodowych powinien być równy, aby przedsiębiorstwo było totalnie globalne. Krytyka pomiaru aspektu psychologicznego przy wykorzystaniu indeksów jednowymiarowych oraz wskaźników nastawienia zagranicznego oscyluje wokół ograniczeń związanych z pozyskiwaniem danych i ich kwantyfikacją. Trudności wynikają z konieczności pozyskiwania danych do pomiaru w ramach badań pierwotnych przeprowadzanych jako ankiety bądź wywiady osobiste, co niejednokrotnie staje się wyzwaniem. Także skalowanie typów orientacji menedżerskich przysparza badaczom kłopotu, gdyż złożoność cech i zachowań wchodzących w skład każdej z orientacji oraz brak jednolitego narzędzia rozgraniczającego ich poszczególne typy, uniemożliwiają określenie do jakiego stopnia menedżer geocentryczny jest bardziej zinternacjonalizowany niż policentryczny.

Istnienie wskaźników jednowymiarowych jest z pewnością istotne dla pomiaru zagranicznej aktywności przedsiębiorstw. Stanowią one podstawę dla rozwoju dalszych koncepcji pomiaru internacjonalizacji. Bazują one przeważnie na łatwo dostępnych danych, dają wyraźne spojrzenie na poziom umiędzynarodowienia i pozwalają na sprawne ich stosowanie w działaniach liczbowych. Niemniej nie są one pozbawione pewnych wad i słabości, których świadomość należy mieć podczas prowadzenia pogłębionych studiów nad tą tematyką. Jedną z wad jest prostota ich konstrukcji wyrażająca się pomiarem tylko jednego aspektu internacjonalizacji. W zależności od użytego miernika jednowymiarowego badacze osiągnęli zupełnie inne wyniki badań⁷. Dörrenbacher [2000, s. 7] podkreśla, iż wskaźniki jednowymiarowe są bardzo ogólnymi miernikami internacjonalizacji i nie uwzględniają systematycznej kontroli błędu pomiarowego, wpływu czynników niepowodujących zmian realnych i manipulacji wynikających ze stosowania cen transferowych.

Ograniczenia towarzyszące jednowymiarowym miernikom internacjonalizacji przyczyniły się do ewolucji pierwotnych metod pomiaru. Próbując uniknąć błędów w pomiarze zagranicznej aktywności firm, wprowadzono koncepcje wielowymiarowych mierników internacjonalizacji, które łączą poszczególne mierniki jednowymiarowe w jedną syntetyczną formułę.

Wśród wielowymiarowych mierników zagranicznej ekspansji firm na szczególną uwagę zasługuje miernik internacjonalizacji Sullivana DOI [1994, s. 331]. Integruje on pięć jednowymiarowych indeksów w jeden wskaźnik. Są to: udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem (FSTS), udział liczby filii zagranicznych w ogólnej liczbie filii (OSTS), udział aktywów zagranicznych w łącznej sumie aktywów (FATA), kulturowy rozkład operacji zagranicznych (PDIO) oraz doświadczenie zagraniczne menedżerów (TIME). W koncepcji tej wszystkie zmienne mogą przybierać wartość zero lub jeden oraz otrzymują taką samą wagę. Suma zmiennych jest ilościowym wyrazem poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Konstrukcję miernika DOI (Degree of Internationalization) przedstawiono poniżej:

$$\text{DOI} = \text{FSTS} + \text{FATA} + \text{OSTS} + \text{TIME} + \text{PDIO}$$

FSTS – wskaźnik internacjonalizacji sprzedaży korporacji (Foreign Sales as a Percentage of Total Sales)

⁷ Autor odwołuje się do badań prowadzonych przez: D. Sullivana [1994], G. Ietto-Gilles [1998], J.H. Fischa i M.J. Oesterle [2003], Ch. G. Asmussena, T. Pedersena, B. Petersena [2005], Ch. G. Asmussena [2006], K. Przybylską [2006].

$$FSTS = \frac{FS}{TS} \times 100\%$$

gdzie:

FS – przychody ze sprzedaży za granicą (Foreign Sales),

TS – całkowite przychody ze sprzedaży (Total Sales).

FATA – wskaźnik internacjonalizacji aktywów korporacji (Foreign Assets as a Percentage of Total Assets)

$$FATA = \frac{FA}{TA} \times 100\%$$

gdzie:

FA – wartość aktywów zagranicznych (Foreign Assets),

TA – całkowita wartość aktywów (Total Assets).

OSTS – wskaźnik zakresu internacjonalizacji korporacji (Overseas Subsidiaries as a Percentage of Total Subsidiaries)

$$OSTS = \frac{OS}{TS} \times 100\%$$

gdzie:

OS – liczba filii zagranicznych (Overseas Subsidiaries),

TS – liczba wszystkich filii korporacji (Total Subsidiaries).

TIME – wskaźnik skumulowanego okresu doświadczenia zagranicznego menedżerów wysokiego szczebla (Top Manager's International Experience).

PDIO – wskaźnik psychologicznego rozproszenia operacji zagranicznych⁸.

Zaletą tego miernika jest syntetyczne ujęcie wymiaru dychotomii, zasięgu i orientacji menedżerskiej. Z konstrukcji miernika nie dowiadujemy się, czy miernik ten uwzględnia procesy koordynacji i konfiguracji oraz czy może być stosowany do pomiaru globalizacji przedsiębiorstwa. Najwyższy stopień internacjonalizacji wyrażony tym miernikiem nie daje podstaw do wnioskowania o wysokim poziomie globalności przedsiębiorstwa.

⁸ Rozproszenie operacji zagranicznych następuje według dziesięciu stref geograficznych zróżnicowanych ze względu na poziom dystansu psychologicznego opracowanego przez S. Ronen i O. Shenkar [1985, s. 435–454].

Nie mniej ważnym miernikiem internacjonalizacji jest indeks transnacionalizacji opracowany przez UNCTAD i stosowany do pomiaru aktywności korporacji transnarodowych w skali globu [UNCTAD 1995, s. 24]. W swojej konstrukcji skupia się on na trzech wskaźnikach jednowymiarowych: udziale sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem, udziale aktywów zagranicznych w aktywach ogółem, zatrudnieniu zagranicznym w zatrudnieniu ogółem. Do wyrażenia stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa autorzy zastosowali średnią arytmetyczną wskaźników jednostkowych. Konstrukcję wskaźnika transnacionalizacji korporacji (TNI) przedstawiono poniżej:

$$TNI = \frac{ITA + ITS + ITZ}{3}$$

ITA – indeks transnacionalizacji aktywów

$$ITA = \frac{A_z}{A_k} \times 100\%$$

gdzie:

A_z – wartość aktywów zagranicznych,

A_k – wartość aktywów korporacji.

ITS – indeks transnacionalizacji sprzedaży

$$ITS = \frac{S_z}{S_k} \times 100\%$$

gdzie:

S_z – wartość sprzedaży filii zagranicznych,

S_k – wartość sprzedaży korporacji.

ITZ – indeks transnacionalizacji zatrudnienia

$$ITZ = \frac{Z_z}{Z_k} \times 100\%$$

gdzie:

Z_z – wielkość zatrudnienia w zagranicznych filiach korporacji,

Z_k – wielkość zatrudnienia w korporacji.

Indeks transnacionalizacji (TNI) zaproponowany i stosowany przez UNCTAD z pewnością uwzględnia istotne elementy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. Ujmuje on w jeden syntetyczny wynik takie elementy ponadnarodowej działalności przedsiębiorstw jak: wartość aktywów, sprzedaż i zatrudnienie w krajach goszczących. Na podstawie tego wskaźnika opracowywane są corocznie listy największych korporacji transnarodowych na świecie, które następnie publikowane są na łamach Światowego Raportu Inwestycyjnego wydawanego przez UNCTAD. Z punktu widzenia przydatności wskaźnika TNI do oszacowania stopnia globalizacji przedsiębiorstwa napotykamy na szereg ograniczeń wynikających na przykład z faktu, iż wskaźnik nie dostarcza informacji o zakresie geograficznym rozmieszczenia działalności przedsiębiorstwa. Z tego względu utrudnionym zadaniem jest wnioskowanie o poziomie globalizacji przedsiębiorstw charakteryzujących się określoną wartością wskaźnika TNI.

Krytyka powyższych metod pomiaru ekspansji zagranicznej zaowocowała stworzeniem innej istotnej koncepcji wielowymiarowego pomiaru internacjonalizacji. Ietto-Gillies uznała, iż indeks proponowany przez Organizację Narodów Zjednoczonych nie uwzględnia tak ważnego elementu jak zasięg terytorialny zagranicznej aktywności [1998, s. 23]. Zaproponowany przez tę badaczkę indeks transnarodowego zasięgu aktywności przedsiębiorstwa (TASI – Transnational Activities Spread Index) syntetyzuje aspekt dychotomiczny oraz aspekt dyspersji geograficznej. Powstał on z połączenia wskaźnika transnacionalizacji korporacji – TNI oraz indeksu zasięgu sieci korporacji (NSI – Network Spread Index). Wskaźnik NSI uwzględnia w swojej konstrukcji rozmieszczenie geograficzne zagranicznych filii korporacji i jest wyrażony stosunkiem liczby krajów, w których korporacja posiada filie i oddziały do ogólnej liczby krajów, w których podejmowane są zagraniczne inwestycje bezpośrednie przez wszystkie przedsiębiorstwa na świecie, pomniejszonej o jeden, czyli kraj macierzysty korporacji. Konstrukcję wskaźnika transnarodowego zasięgu aktywności przedsiębiorstwa (TASI) przedstawiono poniżej:

$$TASI = TNI \times NSI$$

gdzie:

TNI – wskaźnik transnacionalizacji korporacji⁹,

NSI – indeks zasięgu sieci korporacji (Network Spread Index).

⁹ Wskaźnik TNI opracowany przez UNCTAD, jak przedstawiono powyżej w pracy.

$$\text{NSI} = \frac{\text{liczba krajów, w których korporacja posiada filie}}{\text{liczba krajów, w których podejmowane są ZIB - 1}} \times 100\%$$

W literaturze znajdujemy badania testujące zasadność stosowania wskaźnika TASI do oceny poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw [Przybylska 2006, s. 45]. Okazuje się, że wskaźnik korelacji pomiędzy indeksem TNI i NSI wynosi 0,4, przez co należy rozumieć, że wskaźniki te odnoszą się do różnych aspektów internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa o najwyższym poziomie indeksu TNI nie są tymi samymi przedsiębiorstwami, które mają najwyższą wartość wskaźnika NSI. Można przyjąć, iż połączenie wymiaru dychotomicznego i wymiaru terytorialnego w jeden syntetyczny wskaźnik daje podstawy do coraz lepszego i dokładniejszego zrozumienia pomiaru zagranicznej ekspansji zagranicznej. Ograniczeniem tego wskaźnika jest brak uwzględnienia jakościowej strony pomiaru internacjonalizacji, na przykład różnorodności kulturowej.

Koncepcję pomiaru internacjonalizacji z wykorzystaniem wskaźnika TNI proponuje również Przybylska [2006]. Przeprowadzony przez badaczkę pomiar ekspansji zagranicznej stu największych korporacji na świecie za pomocą wskaźnika TNI doprowadził do interesujących wniosków. Porównanie odrębnych, zbudowanych według wskaźników jednowymiarowych: ITA, ITS i ITZ rankingów najbardziej zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw z rankingiem najbardziej zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw, zbudowanym według pomiaru za pomocą wskaźnika TNI, pozwoliło zauważyć, iż wśród dziesięciu najbardziej umiędzynarodowionych korporacji znalazły się tylko cztery firmy charakteryzujące się najwyższym poziomem wskaźników: ITA, ITS i ITZ. Ponadto ciekawym spostrzeżeniem jest to, iż wśród dziesięciu najbardziej zinternacjonalizowanych firm według wskaźnika TNI nie znalazło się żadne z dziesięciu przedsiębiorstw o najwyższej wartości aktywów ulokowanych za granicą, największej sprzedaży zagranicznej oraz największym zatrudnieniu w filiach zagranicznych. Z tego względu Przybylska proponuje modyfikację sposobu liczenia składowych wskaźnika TNI, zamieniając mianownik w indeksach jednowymiarowych ITA, ITS i ITZ z wartości charakteryzującej działalność jednej korporacji na wartość charakteryzującą wszystkie internacjonalizujące swoją działalność przedsiębiorstwa. Zatem wskaźnik ITA byłby liczony udziałem wartości zagranicznych aktywów korporacji w ogólnej wartości aktywów wszystkich korporacji, wskaźnik ITS byłby liczony udziałem sprzedaży zagranicznej korporacji w ogólnej wartości sprzedaży zagranicznej wszystkich korporacji i wskaźnik ITZ byłby liczony udziałem zagranicznego

zatrudnienia korporacji w ogólnej liczbie zatrudnionych zagranicą przez wszystkie korporacje [Przybylska 2006, s. 56].

Odnoszenie wartości charakteryzujących pojedynczą korporację do wartości totalnych, charakteryzujących działalność wszystkich korporacji łącznie, jest pewnego rodzaju remedium na ograniczenia wynikające z przedstawiania zagranicznej działalności pojedynczego przedsiębiorstwa w perspektywie jego ogólnego działania zarówno na rynku macierzystym, jak i na rynkach goszczących. Jednak jak podają Fisch i Oesterle [2003, s. 5] nie istnieje żadne logiczne uzasadnienie wymogu posiadania filii we wszystkich krajach, do których napływają zagraniczne inwestycje bezpośrednie.

Ocena wskaźników wielowymiarowych skupia się na tym, iż bezzasadne wydaje się łączenie odmiennych aspektów internacjonalizacji mierzonych przez indeksy jednowymiarowe w jeden indeks syntetyczny. Próbą połączenia obu podejść jest używanie tak zwanych wiązek indeksów. Takie podejście nie daje jednak jednoznacznego rozwiązania, ponieważ wiązka wyników nadal nie stanowi prostego, przejrzystego i jednoznacznego oszacowania stopnia internacjonalizacji.

Mierniki złożone stanowią bardziej zaawansowaną formę pomiaru internacjonalizacji przedsiębiorstw aniżeli ma to miejsce w wypadku mierników jednowymiarowych. Nie oznacza to, iż pomiar dokonywany wskaźnikami wielowymiarowymi jest absolutnie właściwy i w wyczerpujący sposób ujmuje wszystkie aspekty internacjonalizacji. Dogłębna analiza poszczególnych mierników pozwala wyszczególnić pewne ich orientacje. Wskaźnik transnacionalizacji opracowany przez UNCTAD agreguje aspekt strukturalny i wynikowy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa. Miernik zaproponowany przez Ietto-Gilles uzupełnia poprzedni wskaźnik, wzbogacając go o kolejną zmienną strukturalną. Najbardziej adekwatnym wskaźnikiem wydaje się być wskaźnik zaproponowany przez Sullivana. Obejmuje on podstawowe wymiary internacjonalizacji, tj.: strukturę, wyniki i nastawienie menedżerów. Jednak i ta koncepcja nie jest pozbawiona niedoskonałości. Z jednej strony krytykuje się kryterium doboru wskaźników prostych i ich użyteczność w pomiarze, z drugiej strony zastanawiającą kwestią jest nadanie im właściwych wag w konstrukcji miernika.

Dyskusja nad próbą właściwego podejścia do pomiaru zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa pozostaje w literaturze żywa. Stąd pojawiają się publikacje, w których badacze podejmują się modyfikacji istniejących miar w celu udoskonalenia metod pomiaru internacjonalizacji przedsiębiorstw. Coraz częściej nie pozostaje niezauważona kwestia oddzielenia pomiaru internacjonalizacji od pomiaru globalizacji przedsiębiorstwa. Temat ten zdaje się być ciągle na wczesnym etapie dyskusji teoretycznej, niemniej znajdujemy

w literaturze przedmiotu kilka bardzo interesujących publikacji, podejmujących to zagadnienie. Ich przegląd oraz autorska propozycja pomiaru globalizacji i globalności przedsiębiorstwa stanowią przedmiot kolejnego punktu rozprawy.

4.2. Instrumentarium pomiaru globalności przedsiębiorstw

Zaprezentowany w pierwszym punkcie przegląd miar internacjonalizacji stanowi podstawę do refleksji nad budową miernika globalności przedsiębiorstwa. Oszacowanie poziomu globalności przedsiębiorstwa wymaga od badacza dokonania pomiaru, czy każdy instrument strategii globalnej oraz czy każdy składnik organizacji globalnej jest realizowany przez przedsiębiorstwo w sposób globalny czy też w sposób nieglobalny. W niniejszym punkcie autor dokonuje przeglądu osiągnięć naukowych badaczy w sferze pomiaru poziomu globalizacji i globalności przedsiębiorstwa. Następnie podjęta zostaje próba konceptualizacji i operacjonalizacji elementów składowych zaproponowanej koncepcji globalności, czego konsekwencją będzie dobór miar konstruujących instrumentarium pomiaru globalności przedsiębiorstwa.

4.2.1. Pomiar globalności przedsiębiorstw

Termin globalność przedsiębiorstwa jest pojęciem rzadko spotykanym w literaturze. Globalizacja jest zdecydowanie częściej pojawiającym się określeniem dla międzynarodowej lub globalnej ekspansji działalności przedsiębiorstw. Dość sporadycznie dokonuje się rozróżnienia, czy używając słowa globalizacja ma się na myśli jej szerokie czy też wąskie znaczenie. Dyskusja na definicję globalizacji oraz rozróżnienie jej szerokiego ujęcia, czyli obejmującego wiele sfer życia oraz wąskiego ujęcia, czyli odnoszącego się tylko do ekspansji ponadnarodowej przedsiębiorstw, została podjęta w pierwszym rozdziale dysertacji. Zdefiniowana w pracy globalność przedsiębiorstwa, jako wyraz stanu zaawansowania procesów globalizacyjnych, niemalże nie istnieje w dyskusjach teoretycznych i empirycznych nad umiędzynarodowieniem działalności gospodarczej. Używanie terminu globalność, i co więcej, próba pomiaru stanu wyrażonego tym określeniem może budzić sprzeciw znawców tematu przed wprowadzaniem do języka polskiego pojęcia nowego, nieokreślonego, nieugruntowanego i o nieznanym etymologii. Podejmując próbę obrony przed tak sformułowanym zarzutem, autor dokonał krótkiego badania powszechności wykorzystania tego terminu. Posługując się narzędziem jakim jest polska wersja wyszukiwarki internetowej Google, dokonano przeszukania zawartości internetu pod kątem częstotliwości występowania słowa globalność w wersji polskiej oraz w wersji angielskiej (globality). Rezultatem badania

było pojawienie się terminu 310 000 razy w wersji angielskiej oraz 9 100 razy w wersji polskiej¹⁰. Należy tutaj zaznaczyć, iż nie podejmowano próby oceny merytorycznej kontekstu oraz znaczenia, w jakim było wykorzystane badane pojęcie. Ponadto odnaleziono w internetowej wersji słownika języka polskiego definicję globalności, określającą ją, jako rzeczownik od przymiotnika globalny¹¹. Bardzo interesujący jest przegląd znaczeniowy słowa globality zawarty w elektronicznej encyklopedii Wikipedia w wersji angielskiej. Globalność uważa się za hipotetyczny stan jaki zaistnieje na końcu globalizacji bądź w jej końcowym etapie. W tym znaczeniu termin ten został użyty po raz pierwszy w anglojęzycznym wydaniu czasopisma Newsweek w 1998 roku, w którym Daniel Yergin opisuje globalność jako stan światowej hiperkonkurencji [Yergin 1998]. Koncepcja globalności postulowana przez Yergina jest w pewnym zakresie zbieżna z koncepcją zaproponowaną w niniejszej pracy. Otóż dokonuje on rozróżnienia pomiędzy globalizacją oraz globalnością przyjmując, iż globalizacja jest procesem, natomiast globalność jest stanem wyrażającym zaawansowanie tego procesu. Pojęcie globalności w tym kontekście odnosi się do szerokiego ujęcia globalizacji i charakteryzuje się ono całkowitą erozją granic wcześniej ograniczających handel międzynarodowy i chroniących przedsiębiorstwa przed hiperkonkurencją, ograniczoną kontrolą rządów nad ich gospodarkami, coraz tańszym i szybszym przepływem informacji, szybkim zanikaniem ograniczeń inwestycyjnych oraz wzrastającą integracją globalnych strategii przedsiębiorstw z globalnymi rynkami kapitałowymi. Przedstawienie w 1998 roku takiej koncepcji globalności nie oznacza, iż pojęcie globalności nie było używane wcześniej. Okazuje się, iż początki globalności sięgają 1942 roku, aczkolwiek termin ten używany był wówczas stricte jako synonim terminu globalny [Safire 2004].

O globalności pisze również Holstein konstatując, iż jest to jeden z modnych obecnie terminów, jednakże nieopisujących żadnych nowych trendów aniżeli tych, które zachodzą w gospodarce od dwudziestu lat, znanych ogólnie jako globalizacja [Holstein 2008]. Ciekawym spojrzeniem na globalność jest koncepcja przedstawiona przez Sirkina [Sirkin i in. 2008]. Autorzy uważają, iż globalność jest zupełnie odmienną od dotychczasowej strukturą otoczenia przedsiębiorstw, w którym zmuszone są one konkurować z każdym z zewsząd o wszystko. Ze względu na to, że nie istnieje jeden uniwersalny model zapewniający osiągnięcie sukcesu w takim otoczeniu, przedsiębiorstwa wypracowują najlepsze możliwe praktyki zarządzania dostosowane do nowej konkurencyjnej rzeczywistości.

¹⁰ Badania przeprowadzono 19.06.2012, godz: 18:56

¹¹ <http://www.sjp.pl/globalno%B6%E6>; 19.06.2012, godz: 18:58

Wczesny etap rozwoju myśli teoretycznej odnoszącej się do globalności, zarówno tej odpowiadającej globalizacji w szerokim znaczeniu, jak i tej odpowiadającej globalizacji w wąskim znaczeniu, implikuje znikomą obecność badań nad pomiarem globalności w literaturze. Ze względu na temat pracy autor koncentruje się na poszukiwaniu metod pomiaru globalności przedsiębiorstwa. Przedstawione w pierwszym punkcie tego rozdziału mierniki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa nie odnoszą się *explicite* do pomiaru globalizacji i globalności przedsiębiorstw. Rzadkością są występujące w literaturze opracowania, w których badacze zauważają konieczność innego podejścia do pomiaru internacjonalizacji, a innego do globalizacji przedsiębiorstwa. Niemniej takie badania istnieją. W szczególności warto odnieść się do osiągnięć dokonanych na tym polu przez: Portera [1986], Yipa [2004], Fisch i Osterle [2003], Asmussena, Pedersena oraz Petersena [2005].

Fisch i Oesterle zauważają, iż w ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa można dokonać rozgraniczenia pomiędzy internacjonalizacją a globalizacją. O ile o internacjonalizacji mówi się wówczas, gdy przedsiębiorstwo prowadzi działalność już w jednym kraju poza krajem macierzystym, to globalizacja oznacza, iż cały świat jest krajem macierzystym dla przedsiębiorstwa ponadnarodowego. Dlatego też pomiaru globalizacji należałoby dokonywać nie z perspektywy przyrostu zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa, a raczej powinno to następować w perspektywie zagregowanej wielkości działań przedsiębiorstw na całym świecie [Fisch i Oesterle 2003, s. 3]. Zatem prawdziwie globalne przedsiębiorstwo będzie miało taki sam geograficzny rozkład działalności, jak rozkład ogólnoświatowej działalności gospodarczej na globie. Takie ujęcie problemu implikuje założenie, iż wartość przychodów ze sprzedaży przedsiębiorstwa globalnego powinna odpowiadać sile nabywczej społeczeństw w określonych krajach mierzonej Produktem Narodowym Brutto danego kraju. Oszacowanie wskaźnika stopnia globalizacji w tej koncepcji następuje w wyniku zastosowania pomiaru geograficznego zasięgu działalności oraz pomiaru kulturowej różnorodności. Wskaźnik geograficznego zasięgu działalności (gs') obliczamy jako:

$$gs' = \frac{1 - g_{MNC}}{1 - g_{GNP}}$$

$$g = \left[\sum_{i=1}^n [(k_{i-1} + k_i) * \frac{x_i}{\sum_{j=1}^n x_j}] - 1 \right]$$

$$k_i = \frac{i}{n}$$

$$l_i = \frac{\sum_{j=1}^i x_j}{\sum_{j=1}^n x_j}$$

gdzie:

- n – liczba krajów gdzie prowadzona jest działalność gospodarcza,
- i, j – kraje w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą,
- l_i – wskaźnik udziału ekonomicznej aktywności przedsiębiorstwa w globalnej aktywności przedsiębiorstw,
- k_i – wskaźnik udziału krajów aktywności przedsiębiorstwa w ogólnej liczbie krajów, gdzie prowadzona jest działalność,
- gs' – wskaźnik Giniego obliczany dla wielkości sprzedaży przedsiębiorstwa ponadnarodowego g_{MNC} oraz dla wielkości Produktu Narodowego Brutto g_{GNP} .

Wskaźnik gs' może przyjmować wartości z zakresu $[0,1]$. Wartość 1 oznacza, że przedsiębiorstwo jest totalnie globalne, a jego rozkład przychodów jest równy rozkładowi Produktu Narodowego Brutto na świecie. Wartość 0 oznacza, iż przedsiębiorstwo nie jest w ogóle zglobalizowane. Natomiast wartość wskaźnika 0,5 określa pięćdziesięcioprocentowy stopień globalizacji przedsiębiorstwa. Autorzy wskaźnika podkreślają znaczenie zaimplementowanego wskaźnika globalizacji gospodarki światowej, co daje właściwe podstawy do określania globalizacji przedsiębiorstwa. Wskaźnik zasięgu działalności uważany jest za „twardy” wymiar pomiaru globalności przedsiębiorstwa, natomiast jego uzupełnieniem, „miękkim” wymiarem jest wskaźnik kulturowej różnorodności. Obliczany jest on przy wykorzystaniu dorobku teoretycznego i empirycznego wypracowanego przez Hofstede [1990]. Różnorodność kulturową oblicza się za pomocą następującej formuły:

$$cd^2 = \frac{\sigma_{MNC}^2}{\sigma_{Hofstede}^2}$$

gdzie:

- σ_{MNC}^2 – wariancja wszystkich indeksów kultury dla krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność;

$\sigma_{\text{Hofstede}}^2$ – wariancja wszystkich indeksów kultury opracowanych przez Hofstede
dla wszystkich badanych krajów.

Synteza obu składowych indeksów konstruuje formułę pozwalającą zmierzyć poziom globalizacji przedsiębiorstwa (dog). Oblicza się go w następujący sposób:

$$\text{dog} = \sqrt{gs^2 + cd^2} * e^{i\varphi}$$

gdzie:

φ – oznacza tendencję obserwowaną w przedsiębiorstwie ku kulturowej różnorodności.

Wskaźnik poziomu globalizacji jest nieco bardziej wyrafinowaną i kompleksową miarą internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa. Do głównych zalet tego ujęcia należy zaliczyć położenie nacisku na globalizację działalności przedsiębiorstwa, a nie tylko tradycyjnie pojmowaną internacjonalizację. Również istotne jest to, iż wskaźnik ten ujmuje trzy zasadnicze aspekty ponadnarodowej działalności przedsiębiorstwa: wielkość zagranicznej działalności; liczbę krajów, w których działa przedsiębiorstwo oraz kulturową różnorodność. Możliwość ujęcia tych trzech wymiarów w działania liczbowe umożliwia prowadzenie porównań zarówno pomiędzy pomiarem globalizacji różnych przedsiębiorstw, jak i porównywanie tych samych przedsiębiorstw w określonym przedziale czasowym.

W nieco inny sposób pomiaru globalizacji próbują dokonać Asmussen, Pedersen i Petersen [2005]. Autorzy dostrzegają różnicę pomiędzy powszechnie przyjętą koncepcją internacjonalizacji przedsiębiorstwa a jego globalizacją, co przekłada się na odmienny sposób pomiaru tych dwóch zjawisk. Uznają oni, iż globalizacja z natury jest dwuwymiarowa i składa się ona z internacjonalizacji oraz globalnej specjalizacji. Pomiar internacjonalizacji oddaje w zasadzie tylko geograficzny zakres działania przedsiębiorstwa – od firmy lokalnej, przez regionalną, do globalnej. Do pełnej globalizacji działalności firmy niezbędna jest jeszcze globalna specjalizacja. Jako że istnieje możliwość pomiaru internacjonalizacji za pomocą mierników jedno- i wielowymiarowych, uzupełnieniu podlega tylko kwestia pomiaru globalnej specjalizacji. Szczególną uwagę zwraca się na to, jak firmy konfigurują globalny system wartości i właśnie w tej kwestii badacze dostrzegają istotę kreowania globalizacji i globalności przedsiębiorstwa. Wskaźnik globalnej specjalizacji skupia się na strukturze globalnej łańcucha wartości firmy. Proces odpowiedniego kształtowania

poszczególnych działań tworzących wartość w przedsiębiorstwie określany jest jako globalna specjalizacja, a jej pomiar pozwala na określenie stopnia globalizacji przedsiębiorstwa. Głównym aspektem oddziałyującym na globalną specjalizację jest możliwość wykorzystywania przez przedsiębiorstwo specyficznych przewag lokalizacyjnych poprzez ponadnarodowy podział pracy. Tym samym zlokalizowane w różnych krajach filie przedsiębiorstwa międzynarodowego mogą specjalizować się w określonych działaniach i stawać się dostawcami określonych dóbr i usług dla innych filii tego samego przedsiębiorstwa w globalnym systemie wartości. Wysoki stopień międzynarodowego podziału pracy wymaga koordynacji przepływu produktów, usług i wiedzy, co przemawia za tym, iż jest to inherentna cecha przedsiębiorstwa globalnego, mająca zasadniczy wpływ na poziom jego globalizacji. Podstawowym założeniem analizy globalizacji w tym ujęciu jest koncentracja na pojedynczym ogniwie łańcucha wartości. Wskaźnik globalnej specjalizacji przedsiębiorstwa może przyjmować wartości z zakresu $[0,1]$. Wartość 0 oznacza, iż przedsiębiorstwo nie posiada międzynarodowego podziału pracy, co jest jednoznaczne z tym, iż każda filia w ramach globalnego systemu wartości jest mini-repliką całej firmy, powielającą w swojej działalności wszystkie funkcje realizowane przez przedsiębiorstwo globalne. Wartość 1 wskaźnika oznacza, iż w przedsiębiorstwie dokonano całkowitego podziału pracy, nie występuje zjawisko powielania tych samych funkcji przedsiębiorstwa w kilku filiach, a poszczególne operacje przedsiębiorstwa wykonywane są tylko w jednym miejscu, charakteryzującym się największą przewagą lokalizacji. Pomiaru globalnej specjalizacji dokonuje się przy wykorzystaniu macierzy wielkości udziału pracy wykorzystywanej do realizacji określonej funkcji w danym kraju w ogólnej wielkości pracy wykorzystywanej do realizacji tej funkcji we wszystkich krajach (*volume matrix*). Formułę macierzy przedstawia się w następujący sposób:

$$V = [v_{ij}]$$

gdzie v_{ij} jest wielkością realizacji danej funkcji i w kraju j . Wskaźnik globalnej specjalizacji jest miarą globalnego podziału pracy wynikającego z określonej konfiguracji *volume matrix*. Oblicza się go za pomocą formuły:

$$G = \left(\frac{J}{J-1} \right) * T$$

gdzie:

J – ogólna liczba krajów, w których przedsiębiorstwo lokuje ogniwa systemu wartości,

$T = r * 1'$ – całkowita ważona wariancja udziałów,

$r_{I \times J} = a_{I \times J} * Q_{I \times J}$ – macierz ważonej wariancji udziału dla pojedynczego kraju,

$Q = [q_{ij}]$, $q_{ij} = (s_{ij} - w_j)^2$ – macierz kwadratów różnicy udziałów,

$w_{I \times J} = a_{I \times J} * S_{I \times J}$ – macierz średnich ważonych udziałów,

$S = [s_{ij}]$, $s_{ij} = \frac{v_{ij}}{\sum_{j=1}^J v_{ij}}$ – macierz udziałów,

$a = [a_i]$, $a_i = \frac{\sum_{j=1}^J v_{ij}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J v_{i,j}}$ – macierz wag wartości.

Źródło: Asmussen, Pedersen i Petersen [2005, s. 13].

Punktem wyjścia w estymacji stopnia globalnej specjalizacji jest macierz V . Kolejno oblicza się macierz a , która zawiera wagi wartości, czyli iloraz sumy wszystkich wartości kolejnych czynności wykonywanych w danym kraju i wartości wszystkich czynności we wszystkich krajach. Następnie oblicza się macierz S , czyli iloraz wartości czynności w danym kraju i sumy wartości takiej czynności we wszystkich krajach. Z iloczynu macierzy a i S otrzymujemy macierz średnich ważonych udziałów. Kolejnym krokiem jest obliczenie kwadratu różnicy macierzy udziałów czynności oraz macierzy ważonych średnich udziałów, co w efekcie daje ważoną wariancję udziałów dla poziomu krajów. Tak otrzymaną macierz przemnaża się przez wektor jednostkowy. Badania przeprowadzone przez autorów pozwoliły dokonać weryfikacji zasadności stosowania tego wskaźnika do pomiaru globalizacji przedsiębiorstwa. Autorzy wyszczególnili: grupę przedsiębiorstw o niskim stopniu internacjonalizacji i niskim stopniu globalizacji identyfikując je jako firmy międzynarodowe, grupę przedsiębiorstw wielonarodowych o wysokim stopniu internacjonalizacji i niskiej wartości wskaźnika globalnej specjalizacji oraz grupę przedsiębiorstw globalnych o znacząco wyższym stopniu globalnej specjalizacji w porównaniu do dwóch poprzednich grup przedsiębiorstw [Asmussen, Pedersen i Petersen 2005, s. 24].

Powyższe ujęcie pomiaru globalizacji stanowi istotny wkład w lepsze zrozumienie globalizacji i globalności przedsiębiorstwa oraz sposobu jej pomiaru. Zwrócono uwagę na kwestię globalnej konfiguracji, czego nie dostrzegano wcześniej w tradycyjnych miernikach internacjonalizacji. Autorzy dostrzegają szereg ograniczeń tej koncepcji, jak na przykład brak pomiaru globalnej koordynacji, czy też wysoki poziom wymagań odnośnie do danych. Niemniej ta koncepcja pomiaru globalizacji wydaje się być pewnego rodzaju uzupełnieniem koncepcji globalizacji przedsiębiorstwa prezentowanej przez Portera [1986]. Zaprezentowany przez niego miernik konfiguracji aktywności przedsiębiorstwa wartościuje przedsiębiorstwa w zależności od rozkładu krajowego poszczególnych elementów łańcucha wartości firmy. Zarzut stawiany tej koncepcji to zerojedynkowość. Zgodnie z ideą Portera przedsiębiorstwo może działać w jednym albo wielu państwach. Brakuje natomiast wielu pośrednich możliwości konfiguracji i centralizacji działań przedsiębiorstwa w skali świata, na co reakcją jest propozycja Asmussena, Pedersena i Petersena. Kwestią problematyczną może okazać się zagregowanie wskaźników konfiguracji poszczególnych aktywności w jeden syntetyczny wskaźnik globalizacji na poziomie całego przedsiębiorstwa. Nasuwają się pytania jak mierzyć poszczególne operacje, aby ostateczny obraz był zgodny z rzeczywistą pozycją przedsiębiorstw w skali całego globu [Asmussen, Pedersen i Petersen 2005, s. 11]. Ze względu na fakt, iż poszerzanie operacji przedsiębiorstwa w skali całego globu wcale nie musi oznaczać globalizacji działalności firmy, dla oszacowania tego wymiaru należałoby posłużyć się inną jakościowo koncepcją pomiaru.

W kolejnym punkcie pracy autor przedstawia propozycję pomiaru globalizacji i globalności przedsiębiorstwa osadzoną w ramach trójkąta globalizacji Yipa oraz uprzednio zdefiniowanej w pracy koncepcji globalności. Oszacowanie globalnego lub nieglobalnego sposobu implementacji instrumentów strategii globalnej i elementów organizacji globalnej w przedsiębiorstwie może stanowić alternatywne, odmienne od dotychczasowych propozycji ujęcie pomiaru stopnia globalności przedsiębiorstwa.

4.2.2. Miernik globalności

Jak już wcześniej zauważono, w zależności od zakresu implementacji instrumentów strategii globalnej oraz składników organizacji globalnej, poziom globalności przedsiębiorstwa może być różny. Stopniowalność tej cechy przesądza o tym, iż przedsiębiorstwa globalne stanowią pewien zbiór niejednolity, w którym poszczególne jednostki są w mniejszym lub większym stopniu zglobalizowane, aczkolwiek wciąż zasługują na to, aby określać je jako globalne.

Istniejące miary internacjonalizacji nie odnoszą się *explicite* do pomiaru globalizacji czy globalności przedsiębiorstwa, a raczej koncentrują się na pomiarze internacjonalizacji, pozostawiając globalizację w cieniu dyskusji teoretycznej nad tą szczególną formą umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. Brak odniesienia mierników internacjonalizacji do globalizacji utrudnia przeniesienie tych konstrukcji na obszar pomiaru globalności. Cechami właściwymi globalności obok standardowej ekspansji zagranicznej są globalna konfiguracja i koordynacja działalności przedsiębiorstwa, a te dwa procesy w zasadzie nie są uwzględniane przy pomiarze internacjonalizacji. Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw w formie filii zagranicznych nie musi oznaczać, iż funkcjonują one na zasadzie globalnego systemu wartości. Znaczna wielkość sprzedaży uzyskiwana na rynkach zagranicznych również może odbiegać od modelowego, globalnego podejścia do organizacji produkcji oraz sprzedaży i może wynikać z bardzo rozbudowanej sieci dystrybucji obsługiwanej przez niezależnych partnerów biznesowych na rynkach goszczących. Powyższe wątpliwości i ograniczenia niwelowane są poprzez konstrukcję trójkąta globalizacji Yipa, który *explicite* zakłada, że procesy globalnej koordynacji i konfiguracji są wpisane w stosowanie instrumentów strategii globalnej oraz implementację składników organizacji globalnej [Yip 2004, s. 26]. Z tego względu autor przyjmuje założenie, że syntetyczny pomiar instrumentów strategii globalnej oraz składników organizacji globalnej pozwala na oszacowanie poziomu globalności przedsiębiorstwa.

Przedstawiona w pracy koncepcja globalności nadaje jej charakter pojęcia teoretycznego, złożonego. Posługując się dwustopniową procedurą [Gorynia 2002, s. 61], autor podejmuje próbę przeniesienia pojęcia globalności na występujące w rzeczywistości gospodarczej zdarzenia, zjawiska i zachowania, które towarzyszą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. W pierwszym kroku służyć będzie temu konceptualizacja, czyli dokonanie rozkładu pojęcia globalność na kilka pojęć o mniejszym stopniu ogólności. Następnie, w drugim kroku, autor dokona operacjonalizacji powstałych pojęć, czyli ich opisu za pomocą zmiennych, które mogą być poddane pomiarowi.

Praktycznie pomiar globalności powinien przebiegać w sposób przemyślany, ugruntowany i ustrukturyzowany. Autor, dokonując pomiaru globalności, wykorzystuje koncepcję zaproponowaną przez Gorynię do pomiaru konkurencyjności [Gorynia 2002, s. 78]. W pierwszym etapie wyszczególnione zostaną zmienne istotne dla kształtowania globalności przedsiębiorstwa. Następnie dokonane zostanie określenie charakteru zmiennych ze względu na możliwości ich pomiaru. Podjęta zostanie próba ustalenia, czy są to zmienne nominalne, porządkowe, interwałowe czy ilorazowe. Kolejny krok będzie polegał

na przyporządkowaniu wag zidentyfikowanym zmiennym. Następnie opracowane będą skale określające poziom zglobalizowania zmiennych objaśniających. Ostatni etap pozwoli na oszacowanie poziomu globalności przedsiębiorstwa. Szacunek ten będzie uwzględniał oceny cząstkowe globalności przedsiębiorstwa wynikające z globalizowania lub nieglobalizowania poszczególnych zmiennych objaśniających.

Opracowując koncepcję miernika globalności przedsiębiorstwa autor ma świadomość szeregu trudnień i problemów towarzyszących dokonywaniu praktycznego pomiaru tej cechy. Z pewnością napotkane zostaną problemy metodyczne wynikające z braku bardzo precyzyjnych definicji czynników globalności, właściwego oszacowania wag zmiennych kształtujących globalność oraz doboru ich mierników. Jak już wspomniano w niniejszej dysertacji dużym utrudnieniem jest dostępność danych niezbędnych do dokonania kompleksowego pomiaru globalności. Także interpretacja otrzymanych wyników może budzić zastrzeżenia i dlatego właściwym byłoby ich przedyskutowanie, konfrontowanie z wynikami uzyskanymi za pomocą innych narzędzi pomiaru. Globalność, choć odzwierciedla stan zaawansowania procesów globalizacyjnych w przedsiębiorstwie, jest wielkością dynamiczną, która zmienia się w czasie. Ze względu na fragmentaryczną wiedzę o planach przedsiębiorstw i realizacji ich strategii w przyszłości dość utrudnionym jest prognozowanie poziomu globalności przedsiębiorstwa *ex ante*.

Konceptualizacja globalności, której dokonano w drugim rozdziale pracy, pozwoliła na wyodrębnienie dwóch grup czynników, które kształtują jej poziom. Są to instrumenty strategii globalnej oraz składniki organizacji globalnej. Zatem formalny model opisujący zależność pomiędzy globalnością przedsiębiorstwa – zmienną zależną a instrumentami strategii globalnej oraz składnikami organizacji globalnej – zmiennymi niezależnymi, objaśniającymi poziom globalności, można przedstawić za pomocą następującej formuły:

$$GLP = f(ISG, SOG)$$

gdzie:

GLP – globalność przedsiębiorstwa,

f – funkcja opisująca zależność globalności przedsiębiorstwa od ISG i SOG,

ISG – instrumenty strategii globalnej,

SOG – składniki organizacji globalnej.

Zgodnie z założeniami zaproponowanej koncepcji globalności, przedsiębiorstwa, które będą globalizowały większą liczbę składników organizacji globalnej oraz globalizowały większą liczbę instrumentów strategii globalnej, będą charakteryzowały się wyższym

poziomem globalności¹². Ze względu na uniwersalny charakter miernika globalności przedsiębiorstwa nie dokonuje się różnicowania ze względu na wagę określonej składowej strategii globalnej czy też składnika organizacji globalnej, a jedynie pod rozważę poddaje się liczbę czynników globalności realizowanych globalnie, czyli globalizowanych. Niemniej, w wypadku pomiaru globalności przedsiębiorstw funkcjonujących w określonej branży, uzasadnionym byłoby dokonanie wartościowania znaczenia czynników globalności w tejże branży. Zatem przy zastosowaniu uniwersalnego instrumentarium pomiaru poziomu globalności przedsiębiorstwa, globalność będzie sumą wartości zmiennych objaśniających, czyli: uczestnictwa w rynku globalnym (UG), globalnych produktów (PG), globalnej lokalizacji działalności (LG), globalnego marketingu (MG), globalnych posunięć konkurencyjnych (PKG), globalnej struktury organizacyjnej (OG), globalnej kultury przedsiębiorstwa (KG), globalnej polityki kadrowej (HRG), globalnych procesów zarządzania (ZG). W związku z powyższym globalność przedsiębiorstwa (GLP) można opisać za pomocą następującego wzoru:

$$GLP = UG + PG + LG + MG + PKG + OG + KG + HRG + ZG$$

Oszacowanie poziomu globalności przedsiębiorstwa wymaga uprzedniego ustalenia, czy przedsiębiorstwo realizuje którykolwiek z czynników globalności w sposób globalny. Zgodnie z przyjętą w pracy definicją przedsiębiorstwa globalnego, tylko te przedsiębiorstwa są określane jako globalne, które globalizują przynajmniej jeden instrument strategii globalnej lub globalizują przynajmniej jeden składnik organizacji globalnej. Globalizowanie przynajmniej jednego czynnika globalności przedsiębiorstwa upoważnia badacza do implementacji powyższej formuły dla oceny globalności przedsiębiorstwa. Pomiar poziomu globalności uzasadniony jest tylko w przypadku przedsiębiorstw globalnych.

Ze względu na brak jednoznacznego, ostrego rozgraniczenia, kiedy określona zmienna objaśniająca jest globalizowana, czyli realizowana w perspektywie globalnej, a kiedy w perspektywie nieglobalnej – nieglobalizowana, autor proponuje przyjąć następujące założenie. Dokonano rozgraniczenia pomiędzy dwiema skrajnymi wielkościami każdej zmiennej objaśniającej. Każda zmienna może zatem przyjmować wartości opisane na skali od wartości całkowicie globalnej do wartości skrajnie nieglobalnej (wielonarodowej, multilokalnej). Wartość każdej zmiennej objaśniającej może zawierać się w przedziale [0, 1]. Liczba jeden oznacza całkowitą globalizację danego czynnika globalności, natomiast liczba

¹² Zagadnienie globalizowania lub nieglobalizowania czynników globalności przez przedsiębiorstwo podjęte zostało w dalszej części pracy.

zero oznacza całkowity brak globalizowania danego czynnika globalności. Autor przyjmuje, że jeżeli wartość zmiennej objaśniającej znajduje się w przedziale $[0; 0,5)$, to taką zmienną uznajemy za nieglobalną, czyli przedsiębiorstwo nie globalizuje tego czynnika globalności. Natomiast zmienną, której wartość zawiera się w przedziale $[0,5; 1]$ traktuje się jako globalną, czyli przedsiębiorstwo globalizuje ten czynnik globalności. Wartość 0,5, zgodnie z użytym nawiasem zamkniętym, uznaje się za wartość określającą zmienną objaśniającą jako globalną. O przyjęciu takiego założenia zdecydował fakt, iż spełnianie określonego warunku w 50% wartości totalnej zbliża daną wartość bardziej do wartości idealnej aniżeli do całkowitego braku tej wartości. Natomiast niespełnianie danego warunku w przynajmniej 50% przesądza o ciągłym, znaczącym dystansie danej wartości do wartości idealnej. Należy jednak mieć na względzie, że jest to założenie arbitralne, wynikające z uniwersalizmu prezentowanej koncepcji globalności przedsiębiorstwa. Na podstawie tak sformułowanego założenia można dokonać oceny każdego z instrumentów strategii globalnej i każdego ze składników organizacji globalnej pod kątem jego globalnego lub nieglobalnego charakteru. Wynik wskazujący na to, iż przynajmniej jeden z czynników globalności przedsiębiorstwa ma charakter globalny – przedsiębiorstwo globalizuje przynajmniej jeden instrument strategii globalnej lub składnik organizacji globalnej, klasyfikuje dane przedsiębiorstwo do zbioru przedsiębiorstw globalnych.

Przyjęcie koncepcji globalności bazującej na założeniach trójkąta globalizacji Yipa pozwala posiłkować się pewnymi miarami proponowanymi do oceny globalnego lub nieglobalnego charakteru poszczególnych instrumentów strategii globalnej oraz składników organizacji globalnej. Zestaw potencjalnych miar wspomagających pomiar poziomu zglobalizowania poszczególnych czynników globalności zaprezentowano w tabeli 5.

Jak wskazuje Yip, przedstawione powyżej mierniki zmiennych objaśniających determinujących ich zglobalizowanie zostały zbadane, skonsultowane i sprawdzone w badaniach prowadzonych na próbie ponad pięćdziesięciu przedsiębiorstw amerykańskich, europejskich i japońskich przy udziale ich kierownictw [Yip 1996, s. 259]. Częściowo zostają one wykorzystane w niniejszym badaniu do określania globalnego lub nieglobalnego charakteru składników organizacji globalnej oraz instrumentów strategii globalnej.

Tabela 5. Miary czynników globalności przedsiębiorstwa

| Składnik globalności | Uczestnictwo w rynku globalnym |
|--|--|
| <i>Miernik</i> | <i>Sposób pomiaru</i> |
| Udział w rynku globalnym | Sprzedaż globalna przedsiębiorstwa podzielona na sprzedaż ogólnosiową. |
| Udział w rynku globalnym o znaczeniu strategicznym | Sprzedaż globalna przedsiębiorstwa na rynkach krajów o strategicznym znaczeniu na sprzedaż ogółem na tych tylko rynkach. |

| | |
|--|---|
| Zrównoważenie udziału w rynku globalnym | Procentowy rozkład przychodów przedsiębiorstwa ogólnoswiatowego w odniesieniu do procentowego rozkładu przychodów na rynku światowym. |
| Obecność na rynku | Liczba krajów, w których przedsiębiorstwo globalne prowadzi sprzedaż. |
| Globalne pokrycie rynku | Udział w globalnym wolumenie sprzedaży rynków krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi sprzedaż. |
| Składnik globalności | Globalne produkty i usługi |
| <i>Miernik</i> | <i>Sposób pomiaru</i> |
| Standaryzacja produktu mix | Procentowy udział przychodów ze sprzedaży zestandaryzowanych produktów lub usług. |
| Standaryzacja charakterystyki produktu | Procentowy udział w koszcie produktu lub usługi kosztu elementów zestandaryzowanych. |
| Składnik globalności | Globalna lokalizacja działalności |
| <i>Miernik</i> | <i>Sposób pomiaru</i> |
| Koncentracja danej działalności | Udział w wydatkach globalnych nakładów poniesionych w kraju, gdzie zlokalizowana jest największa część danej działalności. Wskaźnik koncentracji w układzie międzykrajowym. |
| Koncentracja całego łańcucha wartości | Średnia ważona wskaźników koncentracji poszczególnych ogniw łańcucha wartości dodanej. |
| Składnik globalności | Marketing globalny |
| <i>Miernik</i> | <i>Sposób pomiaru</i> |
| Porównanie intensywności marketingu | Odchylenie standardowe intensywności marketingu dla poszczególnych krajów w odniesieniu do reklamy, promocji i sprzedaży. |
| Ujednolicenie elementów marketingu | Udział w przychodach przedsiębiorstwa ogólnoswiatowego przychodów zrealizowanych w krajach, w których stosuje się ujednolicone podejście marketingowe. Stopień podobieństwa elementów marketingu stosowanych w każdym kraju do używanych w kraju macierzystym. |
| Ogólne ujednolicenie marketingu | Wskaźnik (obliczony dla każdego elementu) ważony udziałem przychodów uzyskanych przez przedsiębiorstwo w danym kraju i znaczeniem każdego elementu. |
| Składnik globalności | Globalne posunięcia konkurencyjne |
| <i>Miernik</i> | <i>Sposób pomiaru</i> |
| Wielokrajowe posunięcia konkurencyjne | Posunięcie obejmuje trzy lub więcej ważnych krajów. |
| Przeciwnatarcia | Odpowiadanie na atak konkurencyjny w jednym kraju posunięciami w innych krajach; przynajmniej dziesięć takich reakcji. |
| Składnik globalności | Struktura organizacyjna |
| <i>Miernik</i> | <i>Sposób pomiaru</i> |
| Jeden kierownik globalny | Istnienie jednej osoby, która stoi na czele przedsiębiorstwa globalnego. |
| Oddział międzynarodowy | Istnienie jednego oddziału, którego działalność nie ogranicza się tylko do rynku macierzystego. |
| Funkcjonalne kierownictwo liniowe | Istnienie jednego kierownika liniowego stojącego na czele każdego obszaru funkcjonalnego. |
| Funkcjonalne kierownictwo sztabowe | Istnienie jednego stanowiska sztabowego koordynatora każdego obszaru funkcjonalnego. |
| Znaczenie wymiaru "przedsiębiorstwo" | Znaczenie i siła wymiaru "przedsiębiorstwo" wobec wymiarów geograficznego i funkcjonalnego. |
| Składnik globalności | Globalne procesy zarządzania |
| <i>Miernik</i> | <i>Sposób pomiaru</i> |
| Globalny system informacji strategicznej | Stopień formalnego ujednolicania i regularności zbierania informacji z całego świata o globalnym udziale w rynku i globalnych konkurentach. |
| Koordynacja międzynarodowa | Zasięg międzynarodowego koordynowania strategii przedsiębiorstwa. |
| Globalne planowanie strategiczne | Stopień integrowania strategicznego planowania na poziomie międzynarodowym. |
| Budżet globalny | Stopień globalizacji budżetów dla projektów globalnych. |
| Globalne ocenianie i wynagradzanie | Stopień uwzględniania osiągnięć globalnych do oceny wyższej kadry kierowniczej; udział wynagrodzeń powiązanych z wynikami globalnymi. |
| Składnik globalności | Ludzie |
| <i>Miernik</i> | <i>Sposób pomiaru</i> |
| Obcokrajowcy w danym kraju | Procentowy udział zatrudnienia w danym kraju menedżerów wyższego szczebla pochodzących z innych państw. |
| Obywatele danego kraju w innych krajach | Procentowy udział zatrudnienia w innych krajach menedżerów danego kraju. |
| Obcokrajowcy w innych krajach | Procentowy udział zatrudnienia w innych krajach menedżerów, którzy są |

| | |
|-----------------------------|---|
| | obywatelami innych krajów. |
| Składnik globalności | Kultura |
| Miernik | Sposób pomiaru |
| Kultura globalna | Stopień globalnego lub narodowego charakteru kultury przedsiębiorstwa. |
| Współzależność kulturowa | Stopień wspierania współzależności wewnątrz przedsiębiorstwa przez kulturę. |

Źródło: Yip [1996, s. 271, s. 278].

Uczestnictwo w rynku globalnym (UG) jest rozpatrywane z perspektywy wielkości zagranicznej sprzedaży przedsiębiorstwa. Jeśli stanowi ona przynajmniej 50% ogólnej sprzedaży przedsiębiorstwa, to uznaje się, że ma ona charakter globalny. Natomiast jeśli ma niewielką wartość w stosunku do sprzedaży ogólnej przedsiębiorstwa to uznawana jest za nieglobalną. Pomiar poziomu zglobalizowania uczestnictwa w rynku globalnym dokonywany jest za pomocą udziału zagranicznej sprzedaży przedsiębiorstwa w ogólnoświatowej sprzedaży przedsiębiorstwa:

$$UG = \frac{SZ}{SG}$$

gdzie:

SZ – wartość sprzedaży zagranicznej przedsiębiorstwa,

SG – wartość ogólnoświatowej sprzedaży przedsiębiorstwa.

Produkty i usługi (PG) mają charakter globalny wówczas, gdy ich oferta jest zestandaryzowana, skoncentrowana, dostosowana do potrzeb globalnych segmentów rynkowych. Natomiast mają charakter nieglobalny, gdy oferta jest zatomizowana, rozdrobniona, dostosowana do potrzeb indywidualnych rynków. Poziom zglobalizowania produktów i usług globalnych mierzony jest za pomocą poziomu standaryzacji produktu-mix lub standaryzacji jego charakterystyki. Do pomiaru tego czynnika globalności wykorzystano udział wartości sprzedaży zestandaryzowanych produktów i usług w wartości całkowitej sprzedaży przedsiębiorstwa:

$$PG = \frac{SS}{S}$$

gdzie:

S – wartość sprzedaży całkowitej przedsiębiorstwa,

SS – wartość sprzedaży ze zestandaryzowanych produktów.

Lokalizacja działalności (LG) postrzegana jest jako globalna, gdy poszczególne moduły (filie) globalnego łańcucha wartości firmy zlokalizowane są poza granicami kraju macierzystego. Natomiast jeśli w lokalizacji filii przedsiębiorstwa dominuje kraj macierzysty,

wówczas postrzegana jest ona jako nieglobalna. Do pomiaru poziomu zglobalizowania globalnej lokalizacji (LG) działalności wykorzystano liczbę zagranicznych filii funkcjonujących w strukturze przedsiębiorstwa, a zastosowanym miernikiem jest udział liczby filii zagranicznych przedsiębiorstwa w ogólnej liczbie filii przedsiębiorstwa:

$$LG = \frac{FZ}{F}$$

gdzie:

FZ – liczba zagranicznych filii przedsiębiorstwa,

F – liczba wszystkich filii przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo globalizuje marketing globalny (MG) wówczas, gdy strategia i działania marketingowe są zestandaryzowane i ujednolicone, skierowane na globalny produkt, kreujące i podnoszące wartość globalnej marki na wielu rynkach. Nieglobalne podejście marketingowe występuje wówczas, gdy jest ono zatowarowane, dostosowane do wielu pojedynczych rynków. Do pomiaru globalnego charakteru marketingu posłużono się stopniem zrealizowanych przychodów ze sprzedaży w krajach, w których przedsiębiorstwo stosuje zestandaryzowane podejście marketingowe.

$$MG = \frac{SSM}{S}$$

gdzie:

SSM – wartość sprzedaży w krajach, gdzie stosuje się ujednolicone podejście marketingowe,

S – wartość sprzedaży całkowitej przedsiębiorstwa.

Posunięcia konkurencyjne (PKG) uznawane są za globalne wówczas, gdy prowadzona jest scentralizowana i skoordynowana globalnie polityka konkurencji w stosunku do działań konkurentów. Jej brak, czyli zdecentralizowana, lokalna polityka konkurencji w stosunku do działań konkurentów, determinuje nieglobalny charakter posunięć konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Poziom zglobalizowania globalnych posunięć konkurencyjnych mierzy się za pomocą liczby przeciwnatań dokonywanych przez przedsiębiorstwo na świecie w odpowiedzi na ataki konkurencji:

$$PKG = \frac{PW}{AK}$$

gdzie:

PW – liczba przeciwnatarć światowych przedsiębiorstwa,

AK – liczba ataków konkurencji.

Struktura organizacyjna (OG) ma charakter globalny, gdy w ramach działalności przedsiębiorstwa można wyróżnić jednostkę centralną, która koordynuje ogólnoswiatowe działania i aktywa przedsiębiorstwa. Wysoka autonomia lokalnych oddziałów przedsiębiorstwa i zarazem brak jednego oddziału koordynującego globalne działania przesądza o nieglobalnym charakterze struktury organizacyjnej. Autor przyjmuje założenie, że sposób organizacji aktywów przedsiębiorstwa pozostaje w ścisłym związku ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Pomiar globalnego charakteru struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie dokonywany jest przy wykorzystaniu relacji wartości zagranicznych aktywów przedsiębiorstwa do wartości aktywów przedsiębiorstwa ogółem:

$$OG = \frac{FA}{F}$$

gdzie:

FA – wartość aktywów zagranicznych przedsiębiorstwa,

F – wartość aktywów przedsiębiorstwa ogółem.

Procesy zarządzania (ZG) są realizowane w sposób globalny wówczas, gdy podlegają globalnemu budżetowaniu. Brak centralnego, odgórnego podziału środków finansowych na globalne działania przedsiębiorstwa określa nieglobalny charakter procesów zarządzania. Poziom zglobalizowania tego instrumentu strategii globalnej mierzony jest za pomocą stopnia zintegrowania budżetów poszczególnych filii przedsiębiorstwa w jeden budżet globalny firmy. Zależność tę możemy opisać za pomocą następującej formuły:

$$ZG = \frac{BG}{B}$$

gdzie:

BG – wartość budżetów zintegrowanych globalnie,

B – wartość budżetu ogólnego przedsiębiorstwa.

Globalna polityka kadrowa (HRG) ma charakter globalny, gdy struktura zatrudnienia wykazuje znaczący udział zatrudnienia zagranicznego w zatrudnieniu ogółem oraz realizowane są międzynarodowe ścieżki karier rozwoju menedżerów. Niewielki udział zatrudnienia zagranicznego w zatrudnieniu ogółem oraz brak międzynarodowych ścieżek

rozwoju kadry kierowniczej określa nieglobalną politykę kadrową. Pomiar poziomu zglobalizowania polityki kadrowej mierzony jest za pomocą relacji wielkości zagranicznego zatrudnienia przedsiębiorstwa do całkowitej wielkości zatrudnienia przedsiębiorstwa. Zależność tę opisujemy wzorem:

$$HRG = \frac{ZZ}{Z}$$

gdzie:

ZZ – wielkość zatrudnienia zagranicznego przedsiębiorstwa,

Z – wielkość zatrudnienia przedsiębiorstwa ogółem.

Z globalną kulturą (KG) mamy do czynienia wówczas, gdy w przedsiębiorstwie istnieje szereg instrumentów i działań mających na celu kreowanie i wzmacnianie globalnej kultury organizacyjnej. Ich brak świadczy o nieglobalnym charakterze kultury przedsiębiorstwa. Globalny charakter kultury przedsiębiorstwa mierzony jest stosunkiem liczby instrumentów i działań mających na celu kreowanie i wzmacnianie globalnej kultury organizacyjnej do ogólnej liczby działań mających na celu kreowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

$$KG = \frac{KGi}{K}$$

gdzie:

KGi – liczba instrumentów i działań mających na celu kreowanie i wzmacnianie globalnej kultury organizacyjnej,

K – liczba działań mających na celu kreowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Podsumowaniem rozważań o pomiarze globalności przedsiębiorstw jest tabelaryczne ujęcie miernika globalności przedstawione w tabeli 6.

Stosując powyżej zaproponowane mierniki otrzymujemy wyniki liczbowe będące wyrazem poziomu zglobalizowania każdego czynnika globalności. Zgodnie z przyjętym wcześniej założeniem wynik liczbowy dla każdego czynnika globalności może przyjmować wartości z zakresu od zera do jeden. Wartości z przedziału [0;0,5) klasyfikują dany czynnik jako nieglobalny, natomiast wartości z przedziału [0,5;1] klasyfikują dany czynnik jako globalizowany, globalny. Jeżeli pomiar wykaże, że przynajmniej jeden czynnik globalności jest globalizowany, wówczas przedsiębiorstwo uznaje się za globalne, a jego poziom

globalności wyrażony jest sumą wartości mierników wszystkich czynników globalności, niezależnie, czy były one przez przedsiębiorstwo globalizowane, czy nie. U Yipa znajdujemy zalecenie, iż z punktu widzenia strategicznego właściwym jest dokonywanie trzech rodzajów pomiarów:

- 1) Porównanie w czasie – pozwala na rozpoznanie kierunków globalizacyjnych w przedsiębiorstwie;
- 2) Pomiar globalności konkurentów – pozwala ocenić potencjalne kierunki zmian zachodzących u konkurentów;
- 3) Porównanie pomiarów globalności poszczególnych przedsiębiorstw (fili, oddziałów) wchodzących w skład przedsiębiorstwa globalnego – pozwala implementować zachowania wzorcowe w filiach, określając w ten sposób kierunki działania w stosowaniu strategii globalnej [Yip 1996, s. 271].

Tabela 6. Miernik globalności przedsiębiorstwa

| Czynniki globalności przedsiębiorstwa | Zakres implementacji | | Poziom zglobalizowania czynnika globalności |
|--|----------------------|-------------|---|
| | Globalna | Nieglobalna | |
| Uczestnictwo w rynku globalnym | | | |
| Globalne produkty | | | |
| Globalna lokalizacja działalności | | | |
| Globalny marketing | | | |
| Globalne posunięcia konkurencyjne | | | |
| Globalna struktura organizacyjna | | | |
| Globalna kultura przedsiębiorstwa | | | |
| Globalna polityka kadrowa | | | |
| Globalne procesy zarządzania | | | |
| Suma wartości mierników czynników globalności przedsiębiorstwa = poziom globalności przedsiębiorstwa | | | |

Źródło: opracowanie własne.

4.3. Podsumowanie

Pomiar globalizacji i globalności, które cechują się pewnym poziomem abstrakcji w postrzeganiu tych zjawisk, może być dokonywany na wiele sposobów i nierzadko żaden z nich nie będzie dawał w pełni satysfakcjonujących rezultatów [Fisch, Oesterle 2003, s. 55]. Zamierzeniem autora postawionym w czwartym rozdziale dysertacji był przegląd i krytyczna

ocena istniejących mierników ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw oraz przygotowanie uniwersalnego instrumentarium pomiaru globalności, które będzie można wykorzystać do wyodrębnienia przedsiębiorstw globalnych ze zbioru największych przedsiębiorstw na świecie, a w dalszym etapie badań, do oceny roli przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej. Zaproponowany miernik stanowi wyraz uporządkowania koncepcji globalności przedsiębiorstwa i elementów ją kształtujących oraz tworzy perspektywę dalszych badań nad rozpatrywanym zagadnieniem. Egzemplifikacją zastosowania zaproponowanego miernika globalności przedsiębiorstwa będą badania empiryczne przeprowadzone w kolejnym rozdziale pracy. W wypadku wykorzystania miernika do pomiaru globalności przedsiębiorstw w przekroju sektorowym, ze względu na swoją uniwersalność, konieczna jest implementacja odpowiednich modyfikacji uwzględniających specyfikę branżową.

Rozdział 5 Globalność przedsiębiorstw oraz rola przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej – badania empiryczne

Obserwacja zjawisk zachodzących w gospodarce światowej w latach 1990-2012 pozwala zauważyć, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w sferze międzynarodowej nie pozostają bez znaczenia dla procesów globalizacji. Zagadnienie znaczenia korporacji transnarodowych w tych procesach, jak i w całej gospodarce światowej, zostało podjęte w niniejszej pracy w rozdziale trzecim. Powszechnie uznaje się, że przedsiębiorstwa międzynarodowe są jedną z sił motorycznych szeroko pojętej globalizacji. W literaturze przedmiotu nierzadko podejmuje się temat badania roli, jaką przedsiębiorstwa międzynarodowe, wielonarodowe (multinationals), transnarodowe (transnational corporations) czy też globalne odgrywają w gospodarce światowej. Jedną z przyczyn, dla których badacze tego tematu osiągają różne, niespójne a czasami wręcz sprzeczne wyniki studiów, może być brak usystematyzowania badanych przedsiębiorstw pod względem poziomu ich internacjonalizacji czy globalizacji i globalności. Podejmując próbę ustosunkowania się do tego ograniczenia i prezentując zamiar badania znaczenia przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej, w dotychczasowych rozważaniach teoretycznych autor dokonał rozróżnienia między internacjonalizacją a globalizacją przedsiębiorstwa, przedstawił typy przedsiębiorstw globalnych, zdiagnozował ich atrybut, jakim jest globalność oraz zaproponował sposób jego pomiaru. W niniejszym rozdziale autor prezentuje koncepcję oraz wyniki badań empirycznych nad globalnością przedsiębiorstw oraz rolą przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej. Badania empiryczne składają się z dwóch etapów. Pierwszy etap polega na pomiarze poziomu globalności stu największych przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce światowej oraz zbudowaniu zbioru rozmytego przedsiębiorstw globalnych. Drugi etap badań poświęcony jest ocenie roli, jaką przedsiębiorstwa globalne odgrywają w gospodarce światowej.

5.1. Koncepcja badań empirycznych

Dotychczasowa analiza literatury przedmiotu oraz przedstawiona w poprzednich rozdziałach pracy refleksja autora nad definicją przedsiębiorstwa globalnego, jego atrybutem jakim jest globalność, a także nad znaczeniem największych przedsiębiorstw na świecie w gospodarce globalnej, pozwoliły na sformułowanie hipotez badawczych. Główną hipotezą postawioną w pracy jest stwierdzenie, iż obraz znaczenia przedsiębiorstw globalnych

w gospodarce światowej jest zróżnicowany w zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstwa globalnego oraz zastosowanej metody pomiaru jego globalności.

Obok hipotezy głównej w badaniu wyszczególniono hipotezy pomocnicze. Odnosząc się do koncepcji trójkąta globalizacji Yipa i bazującej na niej definicji przedsiębiorstwa globalnego, autor postawił hipotezę o następującym brzemieniu:

H1. Zakres implementowanych czynników globalności determinuje poziom globalności przedsiębiorstwa – im szersze jest spektrum wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo instrumentów strategii globalnej oraz składników organizacji globalnej, tym jest ono bardziej globalne.

Druga hipoteza pomocnicza odnosi się do oddziaływania poszczególnych czynników globalności na ogólny poziom zglobalizowania przedsiębiorstwa. Brzmi ona:

H2. Instrumenty strategii globalnej w większym stopniu przesądzają o globalnym charakterze przedsiębiorstwa niż składniki organizacji globalnej, a w szczególności przedsiębiorstwa globalne częściej wykorzystują uczestnictwo w rynku globalnym niż globalną strukturę organizacyjną do kreowania swojej globalności.

W badaniu empirycznym autor podjął próbę odniesienia się do powyższych hipotez.

5.1.1. Przedmiotowy, czasowy i przestrzenny zakres badań empirycznych

Przedmiotem pierwszego etapu badań empirycznych jest pomiar globalności przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce światowej w latach 1990-2012. Bazując na zoperacjonalizowanej koncepcji globalności, autor podejmuje próbę oszacowania poziomu globalności każdego ze stu największych przedsiębiorstw na świecie w każdym roku objętym badaniem. Wynikiem tego działania jest stworzenie zbiorów rozmytych przedsiębiorstw globalnych oddzielających przedsiębiorstwa globalne od nieglobalnych. W taki sposób zbudowane zbiory rozmyte przedsiębiorstw globalnych stanowią bazę dla drugiego etapu badań empirycznych. W drugim etapie badań przedmiotem zainteresowania autora staje się rola przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej. Do badania tego zagadnienia posłużono się prezentacją działalności przedsiębiorstw globalnych na tle następujących wielkości: tempo zmian światowego produktu brutto, tempo zmian światowego eksportu, dynamika wielkości globalnego zasobu ZIB, struktura geograficzna pochodzenia przepływów ZIB.

Ze względu na charakter przedmiotu badania zakres przestrzenny badań empirycznych jest bardzo szeroki i obejmuje cały świat. Próbę badawczą stanowią przedsiębiorstwa

funkcjonujące w skali całego globu. Także ich rola w kształtowaniu stosunków gospodarczych badana jest pod kątem oddziaływania na gospodarkę światową.

5.1.2. Charakterystyka próby badawczej

W badaniu empirycznym zastosowano celowy dobór próby. Autor wykorzystał dane dostępne w rankingu stu największych przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce światowej z branż niefinansowych. Ranking ten jest od 1991 roku corocznie publikowany przez Konferencję Narodów Zjednoczonych ds. Spraw Handlu i Rozwoju (UNCTAD) w ramach Światowego Raportu Inwestycyjnego (WIR – World Investment Report).

Wykorzystywane dotychczas przez badaczy metody doboru próby do badań empirycznych nad pomiarem internacjonalizacji i globalizacji były różne. Spotykamy badania empiryczne, w których autorzy posługiwali się alternatywnymi bazami danych o największych przedsiębiorstwach na świecie, o których była już mowa w trzecim rozdziale pracy, takimi jak: ranking Fortune 500 [Rugman i Verbeke 2004; Assmussen 2006], ranking Forbes Most International [Sullivan 1994], bazy danych OECD [Ietto-Gillies i Seccombe-Hett 1997]. Nie brakuje również opracowań empirycznych dokonywanych w oparciu o badania ankietowe przeprowadzone na skalę globalną [Leong i Tan 1993] lub też koncentrujące się na największych firmach z określonego kraju, a funkcjonujących w sferze międzynarodowej, na przykład z: Danii [Assmussen, Pedersen i Petersen 2005], Niemiec [Fisch i Oesterle 2003]. Szeroki przegląd prób badawczych, na których przeprowadzane były studia nad poziomem internacjonalizacji, a zatem implicite poziomem globalizacji i globalności przedsiębiorstw, znajdujemy na przykład u Sullivana [1994, s. 328–329] i Harzing [2000, s. 104–105]. Jak już wspomniano w trzecim rozdziale pracy, dostępność szczegółowych danych o największych przedsiębiorstwach na świecie jest ograniczona. Istniejące bazy danych często ograniczają możliwość całościowego spojrzenia na ponadnarodową działalność przedsiębiorstwa, podając wyrywkowe dane tylko z wybranych zakresów funkcjonowania analizowanych przedsiębiorstw, na przykład: wartość sprzedaży zagranicznej, wartość aktywów zagranicznych [Dörrenbacher 2000, s. 13]. Mając na względzie uniwersalność zaprezentowanego w pracy instrumentarium pomiaru globalności, a także relatywny charakter cechy, jaką jest globalność, wydaje się, że lista największych przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce światowej oraz dane o ich działalności zawarte w rankingach „The world’s top 100 non-financial TNCs” publikowanych w przez UNCTAD w latach 1991–2013 stanowią odpowiednią próbę badawczą w badaniu empirycznym podjętym w niniejszej pracy.

Ranking największych korporacji transnarodowych publikowany przez UNCTAD szereguje przedsiębiorstwa według wartości aktywów zagranicznych. Należy tutaj wyjaśnić, iż przedsiębiorstwa ujęte w rankingu UNCTAD są określane jako korporacje transnarodowe i zgodnie z przyjętą terminologią UNCTAD są to przedsiębiorstwa notowane na giełdzie lub też nie oraz takie, które składają się z firmy-matki i jej zagranicznych filii. Firma-matka zdefiniowana jest jako przedsiębiorstwo, które kontroluje aktywa filii w innych krajach niż kraj macierzysty, zazwyczaj poprzez posiadanie pakietu kapitału zakładowego tych spółek [UNCTAD 2012b]. Terminy korporacja i przedsiębiorstwo są w niniejszym badaniu empirycznym używane zamiennie.

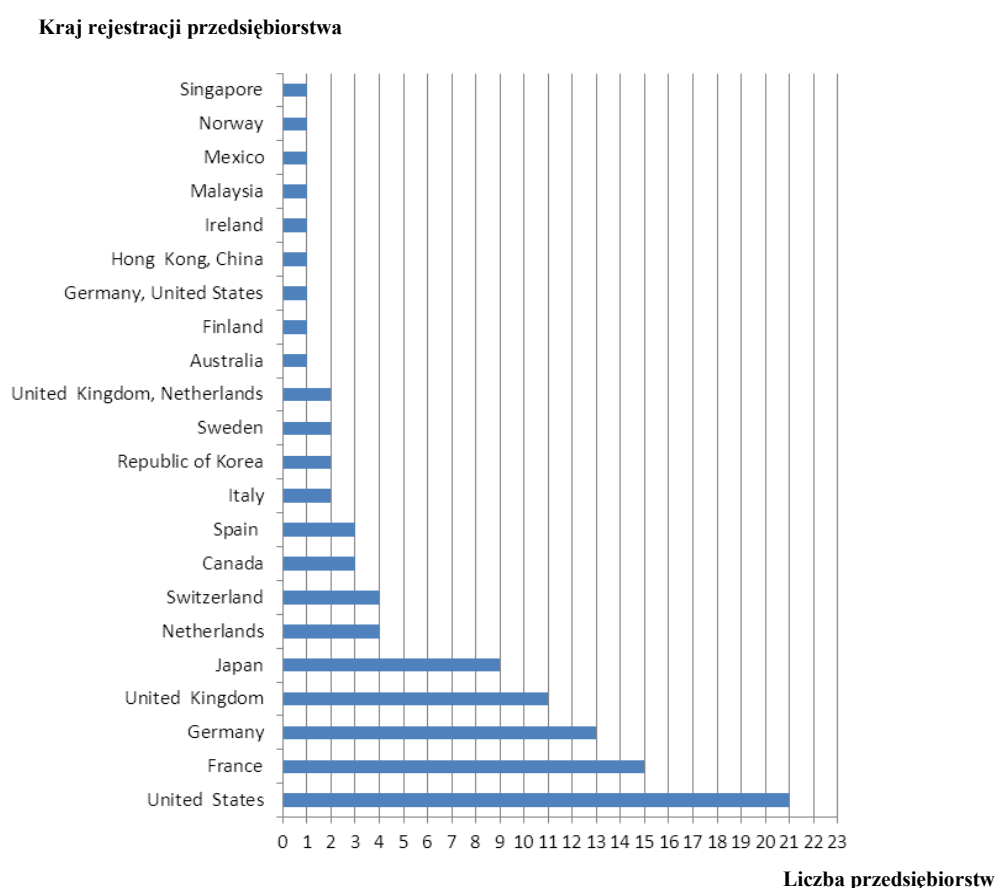
Ostatni, dostępny Światowy Raport Inwestycyjny, mieszczący się w ramach zakresu czasowego badań, został opublikowany 26 czerwca 2013 roku. Zaprezentowany w raporcie ranking stu największych korporacji transnarodowych odwołuje się do danych o przedsiębiorstwach z roku 2012. Zawiera on informacje o nazwie korporacji, jej kraju macierzystym oraz branży, w jakiej ona funkcjonuje. Ponadto przedstawione są dane liczbowe charakteryzujące ponadnarodową aktywność każdego z wylistowanych przedsiębiorstw, a mianowicie: wartość aktywów zagranicznych i aktywów ogółem, wartość sprzedaży zagranicznej i sprzedaży ogółem oraz wielkość zatrudnienia zagranicznego i zatrudnienia ogółem. W rankingu zawarta jest także informacja o procentowej wartości indeksu transnacionalizacji¹³ oraz pozycji każdej z korporacji w rankingu utworzonym w oparciu o wartość tego indeksu.

Przegląd i analiza danych o działalności korporacji transnarodowych zawartych we wszystkich publikacjach UNCTAD z serii Światowego Raportu Inwestycyjnego (WIR) od 1991 do 2013 roku wykazały, iż w latach 2005-2008 ranking stu największych korporacji transnarodowych obok informacji o ich całkowitej i zagranicznej wartości aktywów i sprzedaży oraz wielkości całkowitego i zagranicznego zatrudnienia, zawierał także informacje o całkowitej liczbie filii funkcjonujących w strukturach każdej z wylistowanych korporacji transnarodowych oraz o liczbie ich filii zlokalizowanych za granicą. Na podstawie tych danych UNCTAD na łamach WIR w latach 2005-2008 przedstawił wartość wskaźnika internacjonalizacji dla każdej z korporacji, który rozumiany jest jako udział liczby filii zagranicznych korporacji w liczbie jej filii ogółem [UNCTAD 2008, s. 225]. Ze względu na bogatszy zakres danych, a także mając na względzie to, iż próba badawcza powinna dawać informacje o sytuacji badanego zjawiska w tym samym przedziale czasowym, aby można

¹³ O indeksie transnacionalizacji była już mowa punkcie 4.1.2. Ilościowe ujęcie pomiaru ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw.

było wyniki porównywać [Sekaran 1983], do zaprezentowania metodyki empirycznego badania globalności wybrano sto największych korporacji transnarodowych wyszczególnionych w Światowym Raporcie Inwestycyjnym opublikowanym przez UNCTAD w 2008 roku. Dane empiryczne zawarte w tej publikacji odnosiły się do roku 2006. Analiza krajów pochodzenia przedsiębiorstw wykazała, iż najczęściej przedsiębiorstw z próby badawczej w 2006 roku pochodziło z USA – 21 korporacji. Na drugim miejscu pod względem liczby rejestracji głównej siedziby firmy znajduje się Francja – 15 korporacji, a na trzecim Niemcy – 13 korporacji. Wyróżniono także osiem krajów, gdzie zarejestrowana jest tylko jedna korporacja. Należą do nich: Australia, Chiny, Finlandia, Hong Kong, Irlandia, Malezja, Meksyk, Norwegia oraz Singapur. Liczbę krajów oraz liczbę zarejestrowanych w nich przedsiębiorstw w 2006 roku przedstawiono na wykresie 9.

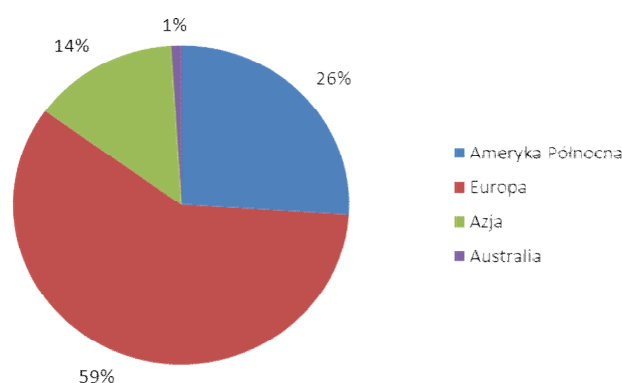
Wykres 9. Liczba przedsiębiorstw w próbie badawczej według kraju pochodzenia w 2006 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: UNCTAD [2008].

Powyższa struktura krajów macierzystych przedsiębiorstw międzynarodowych przekłada się na następujący kontynentalny rozkład przedsiębiorstw z próby w 2006 roku: Europa – 59 korporacji, Ameryka Północna – 26 korporacji, Azja – 14 korporacji, Australia – 1 korporacja. Procentowy udział liczby przedsiębiorstw według kontynentu został przedstawiony na wykresie 10.

Wykres 10. Geograficzny rozkład liczby przedsiębiorstw z próby badawczej według kontynentu rejestracji w 2006 roku [%]

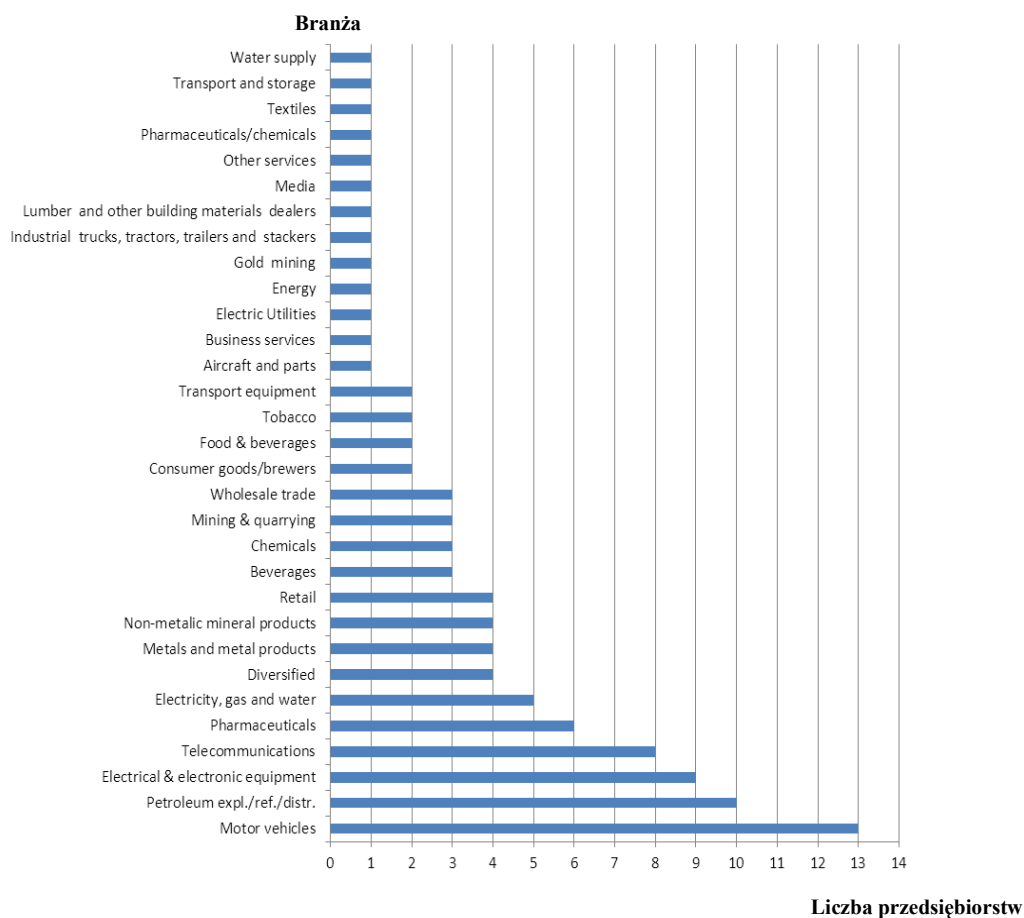


Źródło: opracowanie własne na podstawie: UNCTAD [2008].

Pomimo tego, że USA dominuje pod względem liczby rejestracji korporacji transnarodowych, to w rozkładzie kontynentalnym większość przedsiębiorstw z próby zlokalizowanych jest w Europie – 59% wszystkich korporacji. W Ameryce Północnej zlokalizowanych jest 26% wszystkich korporacji. Najmniejszy udział ma Australia, w której zarejestrowane jest jedno przedsiębiorstwo. Warto zauważyć, że wśród stu największych przedsiębiorstw stanowiących próbę badawczą w 2006 roku nie znalazły się korporacje zarejestrowane w Ameryce Południowej oraz w Afryce.

Analiza branżowa przedsiębiorstwa z próby badawczej wykazała, iż sto największych korporacji na świecie funkcjonowało w 2006 roku w ramach trzydziestu jeden branż. Przypisanie korporacji do poszczególnych branż zostało dokonane na podstawie Klasyfikacji Branżowej Stanów Zjednoczonych, wykorzystywanej przez Amerykańską Komisję Papierów Wartościowych i Giełd (SEC) [UNCTAD 2008]. Dominującą pod względem liczby przedsiębiorstw w niej działających jest branża motoryzacyjna. Na drugim miejscu uplasowała się branża paliwowa, a na trzecim branża elektryczna. Strukturę branżową stu największych korporacji na świecie w 2006 roku przedstawiono na wykresie 11.

Wykres 11. Liczba przedsiębiorstw w próbie badawczej według branży działalności w 2006 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: UNCTAD [2008].

Ze względu na przyjęte w pracy założenie, globalność przedsiębiorstw nie jest analizowana w perspektywie branżowej czy sektorowej. Niemniej uniwersalność zaproponowanego instrumentarium pomiaru globalności przedsiębiorstw umożliwia zastosowanie go także do pomiaru globalności przedsiębiorstwa w przekroju sektorowym. Jednak uzupełnieniu należałoby poddać kwestię pomiaru globalności sektora, w jakim dane przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Powyższa charakterystyka próby badawczej odnosi się tylko do 2006 roku. W innych latach objętych badaniem, czyli od 1990 do 2012 roku, jest ona odmienna w zależności od tego, które przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce światowej zostały zakwalifikowane do zbioru stu największych przedsiębiorstw na świecie pod względem wartości aktywów zagranicznych oszacowanych według metodologii UNCTAD. Ze względu na ograniczone znaczenie szczegółowej charakterystyki próby badawczej dla każdego roku, jej prezentacja została ograniczona tylko do jednego okresu badawczego, czyli roku 2006,

z którego dane zostają w pracy wykorzystane do prezentacji metodyki pomiaru globalności przedsiębiorstw.

5.2. Pomiar globalności przedsiębiorstw – badania empiryczne

W niniejszym podpunkcie przedstawiona zostanie oparta na logice rozmytej metodyka pomiaru globalności przedsiębiorstwa. Następnie zaprezentowane zostaną wyniki empirycznego badania globalności stu największych przedsiębiorstw z próby badawczej dla 2006 roku. W ten sam sposób zostaną zbudowane zbiory rozmyte przedsiębiorstw globalnych dla każdego roku objętego badaniem. Zbiory te będą stanowiły bazę do pomiaru roli przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej.

5.2.1. Metodyka pomiaru globalności przedsiębiorstw – koncepcja zbiorów rozmytych¹⁴

Przez wzgląd na zamiar autora związany z pomiarem poziomu globalności przedsiębiorstw w badaniu zastosowano podejście ilościowe i jakościowe. Obraz globalności w ujęciu opisowym zostanie przedstawiony w rozdziale szóstym niniejszej pracy w formie studium przypadku. Natomiast w rozdziale piątym autor koncentruje się na ilościowym pomiarze globalności przedsiębiorstw.

Ograniczenia definicyjne związane z brakiem możliwości jasnego i ostrego odróżnienia przedsiębiorstw globalnych od nieglobalnych tworzą podstawę do wykorzystania koncepcji zbiorów rozmytych do pomiaru globalności przedsiębiorstw. W perspektywie pogłębionych studiów nad tym zagadnieniem uważa się, że koncepcja ta jest wyrazem kompromisu matematyki i ekonomii, polegającym na stosowaniu precyzyjnego języka matematyki do opisu problemów ekonomicznych definiowanych przez nieostre nazwy oraz kształtujących się na skutek specyficznych prawidłowości.

Zagadnienie nieostrości nazw jest obecne w literaturze w ramach wielu dyscyplin naukowych. Za nazwę ostrą uznaje się taką, która ma przyporządkowany ścisły zakres znaczeniowy. Zatem istnieje możliwość jasnego rozgraniczenia, co należy do zakresu znaczeniowego takiej nazwy, a co nie należy. Na przykład, nawet bez znajomości nadzwyczajnej, fachowej wiedzy biologicznej czy anatomicznej jasno potrafimy rozróżnić, co kryje się pod nazwą „człowiek” i nie mamy wątpliwości, dokonując podziału zbioru istot żywych na podzbiory składające się z ludzi oraz innych istot żywych. Natomiast nazwy

¹⁴ Część niniejszego rozdziału została wykorzystana w artykule: [Banacki i Gorynia 2013, s. 5–27].

nieostre nie mają jasno sprecyzowanego zakresu znaczeniowego, przez co mogą pojawiać się wątpliwości, czy dany obiekt lub zjawisko zasługuje na to, aby je daną nazwą określać. Przez wzgląd na to, iż inherentną cechą wiedzy naukowej jest możliwość jej przekazywania, bardzo istotne jest, aby język w jakim jest wyrażana wiedza charakteryzował się satysfakcjonującym poziomem jednoznaczności terminów, nazw, definicji. To powoduje, że dyscypliny naukowe, dążąc do jednoznaczności przekazu, podejmują się próby opisu zjawisk i zdarzeń wchodzących w zakres ich zainteresowania za pomocą liczb, nadając im wysoki stopień jednoznaczności odczytu. Niemniej należy zauważyć, że istnieją nazwy i ich zakresy na przykład w naukach ekonomicznych, których nie da się opisać pojedynczymi cyframi lub liczbami. W wyniku tego konieczne jest zastosowanie innego sposobu opisu, zapewniającego jednoznaczność rozumienia nazw przy jednoczesnym utrzymaniu ich nieostrego charakteru. Jedną z możliwości matematycznego opisu i modelowania pojęć nieostrych w ekonomii jest wykorzystanie koncepcji zbiorów rozmytych. Próbę wykorzystania tej koncepcji w naukach ekonomicznych znajdujemy między innymi u Koszewskiego [2011].

Przeniesienie tej teorii na grunt niniejszych studiów i próba jej zastosowania do pomiaru globalności przedsiębiorstwa daje wiele ciekawych spostrzeżeń. Globalność należy uznać, za cechę nieaddytywną. Stąd niewłaściwym jest nazwanie jej wielkością, gdyż niemożliwe jest zastosowanie teorii miary. Jak podaje Ostasiewicz [1986, s. 59], miarą cech nieaddytywnych jest skala, która jest funkcją określoną na empirycznej strukturze relacyjnej o wartościach w teoretycznej strukturze relacyjnej.

Globalność należy także identyfikować z takim typem cechy przedsiębiorstwa, przy którym określa się, że obiekt ją ma lub nie ma. Możliwe wartości liczbowe opisujące tę cechę często utożsamiane są z wartościami logicznymi. W tym wypadku strukturą teoretyczną jest struktura logiczna. Natomiast cecha mierzona w ten sposób to własność [Ostasiewicz 1986, s. 60]. W naukach ekonomicznych znajdujemy wiele własności, którym nie jest łatwo przypisać określony zakres znaczeniowy i dlatego utrudnione staje się rozpatrywanie ich w kategorii prawdy i fałszu. Natomiast sposobem precyzyjnego określenia znaczenia nieostrej własności jest zastosowanie teorii zbiorów rozmytych.

Przedsiębiorstwo globalne zostało zdefiniowane jako to, które wykorzystuje instrumenty strategii globalnej oraz implementuje składniki organizacji globalnej. Te zmienne opisują globalność jako cechę właściwą przedsiębiorstwom globalnym. Zatem postrzeganie globalności jako pewnego rodzaju szczególnej własności przedsiębiorstwa ponadnarodowego pozwala ocenić, czy przedsiębiorstwo jest globalne, czy też globalne nie jest. Niemniej ocena,

czy przedsiębiorstwo jest globalne, czy nie jest globalne, na zasadzie jasnej odpowiedzi prawda/fałsz nie zawsze jest możliwa i właściwa. Przedstawiona koncepcja globalności zakłada, że może ona przyjmować różne poziomy intensywności w zależności od liczby instrumentów strategii globalnej i składników organizacji globalnej wykorzystywanych i globalizowanych w organizacji działań przedsiębiorstwa. Stąd też powstaje możliwość nie tylko rozgraniczenia oceny, czy przedsiębiorstwo jest globalne, czy też nie, ale odrębnego wymiaru nabiera aspekt oszacowania, w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest globalne.

Zgodnie z koncepcją zbiorów rozmytych zbiór rozmyty to w tym wypadku uporządkowany zbiór przedsiębiorstw międzynarodowych, w którym wyróżnia się przedsiębiorstwa o różnym natężeniu globalności, od jej zerowego poziomu (przedsiębiorstwo nieglobalne) do największego jej poziomu (przedsiębiorstwo totalnie globalne). Obrazując koncepcję zbiorów rozmytych na gruncie przyjętej koncepcji globalności autor prezentuje przyjęte w pracy nieostre pojęcie przedsiębiorstwa globalnego w postaci następującej funkcji matematycznej:

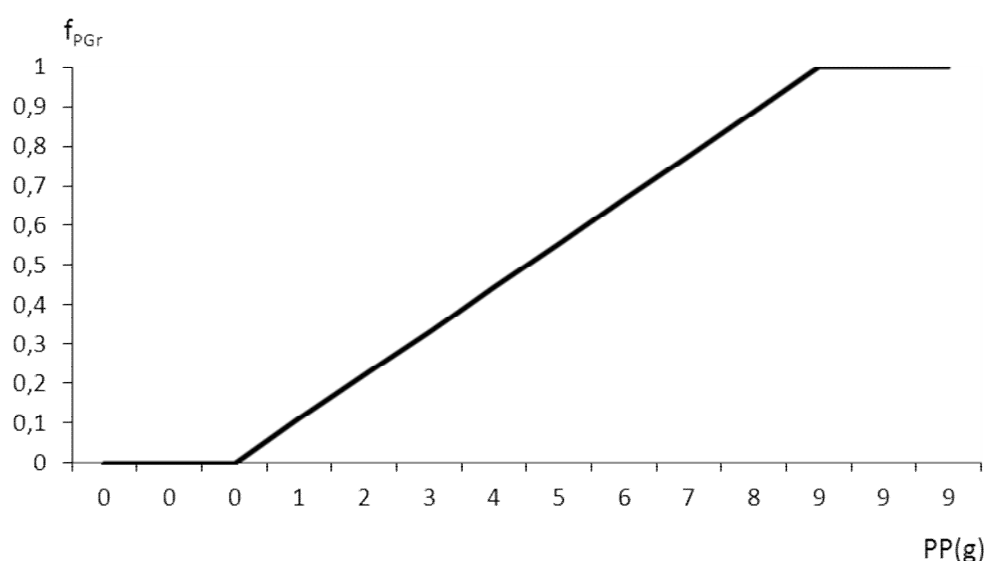
$$pp(g) = \begin{cases} 1, & \text{jesli } 1 \leq g \leq 9, \\ 0, & \text{jesli } g = 0, \end{cases}$$

gdzie g rozumiane jest jako poziom globalności przedsiębiorstwa międzynarodowego pp , pozwalający określić je mianem „globalne”. Zatem przedsiębiorstwo jest globalne, gdy poziom globalności przyjmuje wartości z zakresu od 1 do 9, natomiast nie jest globalne, gdy poziom globalności jest na poziomie 0. Globalizowanie jednego z pięciu instrumentów strategii globalnej albo jednego z czterech składników organizacji globalnej oznacza poziom globalności równy 1. Jednoczesne globalizowanie wszystkich instrumentów strategii globalnej i wszystkich składników organizacji globalnej oznacza 9. Zależność tą przedstawiono na układzie współrzędnych na rysunku 26.

Przyjmujemy, że na osi x osadzony jest zbiór przedsiębiorstw międzynarodowych PP funkcjonujących w gospodarce globalnej, charakteryzujących się określonym poziomem globalności (g). Przedsiębiorstwa globalne stanowią tylko część tego zbioru, przy czym wiemy, że w ramach przedsiębiorstw globalnych część z nich jest bardziej globalna, a część mniej globalna. Wyszczególnienie stopni globalności pozwala na wyznaczenie płynnego przejścia pomiędzy przedsiębiorstwami totalnie globalnymi, co do których nie mamy wątpliwości, czy są globalne, czy też nie, a przedsiębiorstwami nieglobalnymi. Należy odróżnić określone we wcześniejszych częściach pracy stopnie globalności wynikające

z sumy implementowanych i globalizowanych czynników globalności, których liczba mieści się w przedziale $[0, 9]$ od relacji zerojedynkowej opisanej funkcją przynależności $f_{PG_r}: pp \rightarrow [0, 1]$ zobrazowanej na wykresie i przedstawiającej intensywność globalności danego przedsiębiorstwa międzynarodowego. Opisanie zbioru przedsiębiorstw globalnych za pomocą precyzyjnego pojęcia, jakim jest w tym wypadku funkcja osadzona na całej dziedzinie przedsiębiorstw działających w sferze ponadnarodowej, pozwala jednoznacznie wyrazić nieostre pojęcie przedsiębiorstwa globalnego.

Rysunek 26. Zbiór rozmyty przedsiębiorstw globalnych



Źródło: opracowanie własne.

W sposób formalny podzbiór rozmyty przedsiębiorstw globalnych PG_r , czyli podzbiór składający się z przedsiębiorstw idealnie globalnych oraz nieidealnie globalnych, ale wciąż globalnych, osadzony w zbiorze przedsiębiorstw działających w sferze ponadnarodowej PP możemy opisać jako zbiór par:

$$PG_r = \{(pp, f_{PG_r}(pp)) \mid pp \in PP\}$$

gdzie PP jest zbiorem przedsiębiorstw międzynarodowych działających w gospodarce globalnej, a $f_{PG_r}: PP \rightarrow [0, 1]$ jest dowolną funkcją rozmytego podzbioru przedsiębiorstw globalnych określoną na tym zbiorze.

Zatem jeśli podzbiór rozmyty przedsiębiorstw globalnych PG_r jest parą zbioru głównego PP oraz funkcji opisanej na tym zbiorze f_{PG_r} , to podzbiór rozmyty można utożsamiać z tą

funkcją, definiując ją jako funkcję przynależności. Jej wartość określa stopień przynależności (stopień natężenia globalności) przedsiębiorstwa $pp \in PP$ do podzbioru rozmytego PG_r . Oszacowanie funkcji przynależności ma kluczowe znaczenie do pomiaru poziomu globalności przedsiębiorstw międzynarodowych. Traktowana jest ona jako predykat, czyli zgodnie z założeniami logiki klasycznej jest to funkcja, która może przyjmować wartości z zakresu od 0 do 1. Pozwala ona stwierdzić, czy przedsiębiorstwo jest globalne, czy też globalne nie jest, oraz jakim charakteryzuje się natężeniem globalności. Określenie stopnia natężenia globalności następuje poprzez oszacowanie stopnia prawdziwości predykatu.

Określanie prawdziwości predykatów rozmytych jest w literaturze nadal kwestią otwartą. Dorobek naukowy w tym zakresie nie wypracował uniwersalnej, akceptowalnej metody szacowania stopnia prawdziwości wartości funkcji zbioru rozmytego. Jednym z możliwych sposobów szacowania stopnia prawdziwości danej wartości jest funkcja odległości tej wartości od wartości idealnej [Ostasiewicz 1986, s. 35]. Ocena globalności przedsiębiorstwa jako własności rozmytej odbywa się zatem w kilku etapach. Dokonuje się założenia, że w zbiorze przedsiębiorstw międzynarodowych PP można wyróżnić dwa takie podzbiory przedsiębiorstw PP_0 i PP_1 , że każde przedsiębiorstwo pp należące do zbioru PP_0 nie posiada własności jaką jest globalność, oraz że każde przedsiębiorstwo pp należące do podzbioru PP_1 na pewno charakteryzuje się własnością, jaką jest pełna globalność. Zapisując powyższą zależność za pomocą predykatów otrzymujemy następującą ich postać: $P(g) = 0$ dla $pp \in PP_0$ oraz $P(g) = 1$ dla $pp \in PP_1$. W konsekwencji powstaje pytanie, jaką wartość logiczną przypisać elementom zbioru $PP_n = PP \setminus (PP_0 \cup PP_1)$, czyli takim przedsiębiorstwom, które nie charakteryzują się pełną globalnością oraz nie charakteryzują się brakiem globalności. Ostasiewicz proponuje pięć możliwych rozwiązań tego dylematu [1986, s. 62]. Koncentrując się na rozwiązaniu odwołującym się do koncepcji funkcji przynależności dokonuje się założenia, że na zbiorze PP zadana jest jakaś miara podobieństwa lub odległości. Natomiast prawdziwość predykatu P jest nierosnącą funkcją odległości od idealnych elementów ze zbioru PP_1 oraz niemalejącą funkcją odległości od elementów antyidealnych ze zbioru PP_0 . Takie ujęcie problemu jest zgodne z formalnym zapisem zasady heurystycznej, w której stwierdzenie że, pp_1 ma własność g jest bardziej prawdziwe, niż stwierdzenie, że pp_2 ma własność g , o ile pp_2 jest bardziej oddalone od idealnego obiektu pp_g .

Przyjmując założenie, że istnieje możliwość oszacowania prawdziwości predykatu dla każdego przedsiębiorstwa międzynarodowego, pojęcie przedsiębiorstwa globalnego możemy opisać za pomocą następującej funkcji:

$$PG(g) = \begin{cases} 1, & \text{jeżeli } g = 9 \\ f_{PG}(g), & \text{jeżeli } 1 \leq g < 9 \end{cases}$$

gdzie:

- g – poziom globalności,
- PG – przedsiębiorstwo globalne,
- $f_{PG}(g)$ – funkcja przynależności.

Z powyższej funkcji wynika, że na skutek pomiaru stopnia natężenia globalności przedsiębiorstwa międzynarodowego możemy stwierdzić, że przedsiębiorstwo jest totalnie globalne, gdy poziom globalności wynosi 9. W wypadku wartości pomiędzy $1 \leq g < 9$ funkcja przynależności pozwala oszacować nam stopień przynależności przedsiębiorstwa o niższym poziomie globalności do zbioru przedsiębiorstw globalnych. Jednakże zgodnie z przyjętą w pracy definicją przedsiębiorstwa globalnego, takie przedsiębiorstwo nadal określamy jako globalne.

Funkcja określająca stopień przynależności przedsiębiorstwa międzynarodowego do zbioru przedsiębiorstw globalnych powinna być ustalona w taki sposób, aby istniała możliwość empirycznej weryfikacji prawdziwości predykatu. Natomiast postrzeganie globalności jako własności rozmytej skłania do ujmowania jej szacunków nie w kategoriach pomiaru, a raczej w kategorii oceny prawdziwości predykatów oraz oceny funkcji przynależności zbioru rozmytego [Ostasiewicz 1986, s. 62].

Własności rozmyte są nierzadko definiowane przez funkcje innych cech. Ma to miejsce również w wypadku globalności. Zatem zgodnie z logiką rozmytą globalność g można opisać funkcją o postaci:

$$g = \phi(g_1, g_2, g_3, \dots, g_9)$$

gdzie:

- ϕ – funkcja globalności przedsiębiorstwa,
- $g_1, g_2, g_3, \dots, g_9$ – cechy opisujące globalność.

Oceny własności, jaką jest globalność, można dokonywać w dwojaki sposób. Pierwszy polega na połączeniu różnych metryk pomiaru zmiennych/cech opisujących globalność w jedną wspólną metrykę. Zatem dokonuje się pomiaru każdej zmiennej opisującej globalność według określonej metryki. Następnie dokonuje się uśrednienia wartości metryk wszystkich cech przyjmując założenie, że połączona, średnia „odległość” od elementu

idealnego wyrażać będzie poziom globalności przedsiębiorstwa. Drugi sposób polega natomiast na zagregowaniu ocen własności: $g_1, g_2, g_3, \dots, g_9$, czyli zsumowaniu poziomu zglobalizowania poszczególnych czynników globalności w jedną syntetyczną ocenę globalności g . Wówczas jedna syntetyczna wartość będzie odzwierciedleniem wszystkich wartości cząstkowych i będzie ona determinowała poziom globalności przedsiębiorstwa.

Zastosowywanie do pomiaru globalności podejścia drugiego, polegającego na agregacji ocen zglobalizowania własności cząstkowych w jedną główną ocenę implikuje, iż zaproponowana w poprzednim rozdziale pracy ogólna formuła określająca globalność:

$$GLP = f(ISG, SOG)$$

gdzie:

GLP – globalność przedsiębiorstwa,

f – funkcja opisująca zależność globalności przedsiębiorstwa od ISG i SOG,

ISG – instrumenty strategii globalnej realizowane globalnie,

SOG – składniki organizacji globalnej realizowane globalnie,

jest tożsama z funkcją globalności wynikającą z koncepcji zbiorów rozmytych:

$$g = \phi(g_1, g_2, g_3, \dots, g_9)$$

gdzie:

ϕ – funkcja globalności przedsiębiorstwa,

$g_1, g_2, g_3, \dots, g_9$ – cechy opisujące globalność.

Zatem porównując ze sobą obie funkcje otrzymujemy następujące równości:

$$GLP = g$$

$$f(ISG_g, SOG_g) = \phi(g_1, g_2, g_3, \dots, g_9)$$

czyli:

$$g = UG + PG + LG + MG + PKG + OG + KG + HRG + ZG$$

gdzie:

UG – wskaźnik globalizacji uczestnictwa w rynku globalnym,

PG – wskaźnik globalizacji globalnych produktów,

LG – wskaźnik globalizacji globalnej lokalizacji działalności,

MG – wskaźnik globalizacji globalnego marketingu,

PKG – wskaźnik globalizacji globalnych posunięć konkurencyjnych,

OG – wskaźnik globalizacji globalnej struktury organizacyjnej,

KG – wskaźnik globalizacji globalnej kultury przedsiębiorstwa,

HRG – wskaźnik globalizacji globalnej polityki kadrowej,

ZG – wskaźnik globalizacji globalnych procesów zarządzania.

Maksymalny poziom globalności jest osiągnięty przez przedsiębiorstwo wówczas, gdy każdy z czynników globalności (instrumenty strategii globalnej i składniki organizacji globalnej) jest globalizowany przez przedsiębiorstwo. W takim wypadku wartości wskaźników cząstkowych pomiaru globalności przedsiębiorstwa, czyli: UG, PG, LG, MG, PKG, OG, KG, HRG, ZG każdorazowo będą przybierać postać maksymalną, czyli zgodnie z przyjętymi w pracy formułami będzie to wartość jeden lub wyrażona w procentach wartość sto.

Właściwością przedsiębiorstwa całkowicie globalnego jest maksymalny poziom globalności. Przyjmuje się, że dla przedsiębiorstwa totalnie globalnego $g = 9$, ponieważ każdy miernik cząstkowy czynnika globalności przyjmuje wartość 1, czyli: $UG = 1$, $PG = 1$, $LG = 1$, $MG = 1$, $PKG = 1$, $OG = 1$, $KG = 1$, $HRG = 1$, $ZG = 1$. Funkcja globalności dla przedsiębiorstwa całkowicie globalnego wygląda następująco:

$$g(\text{przedsiębiorstwo całkowicie globalne}) = 1+1+1+1+1+1+1+1+1 = 9$$

Przedsiębiorstwo całkowicie globalne przyjmuje postać idealnego przedsiębiorstwa w zbiorze rozmytym przedsiębiorstw globalnych, którego poziom globalności jest maksymalny, czyli $g = 9$. Zatem zgodnie z przyjętymi w pracy warunkami brzegowymi zbioru rozmytego przedsiębiorstw globalnych, $PG(g) = 1$, jeśli $g = 9$, więc dla przedsiębiorstwa totalnie globalnego predykat globalności jest prawdziwy. Globalność przedsiębiorstwa całkowicie globalnego przedstawiono na mapie globalności na wykresie 12.

Linia niebieska łącząca wszystkie wierzchołki dziewięciokąta w ich maksymalnym punkcie (100%) obrazuje maksymalną globalizację wszystkich czynników globalności.

Jeżeli którykolwiek z czynników globalizacji jest globalizowany przez przedsiębiorstwo w mniejszym stopniu aniżeli maksymalny lub w ogóle nie jest globalizowany, wówczas predykat globalności nie jest prawdziwy, czyli $PG(g) < 1$, $g < 9$, zatem konieczna jest ocena prawdziwości predykatu. Oceny prawdziwości predykatu dokonuje się za pomocą funkcji przynależności o następującej postaci:

$$f_{PG}(g) = \frac{g}{g_{\max}}$$

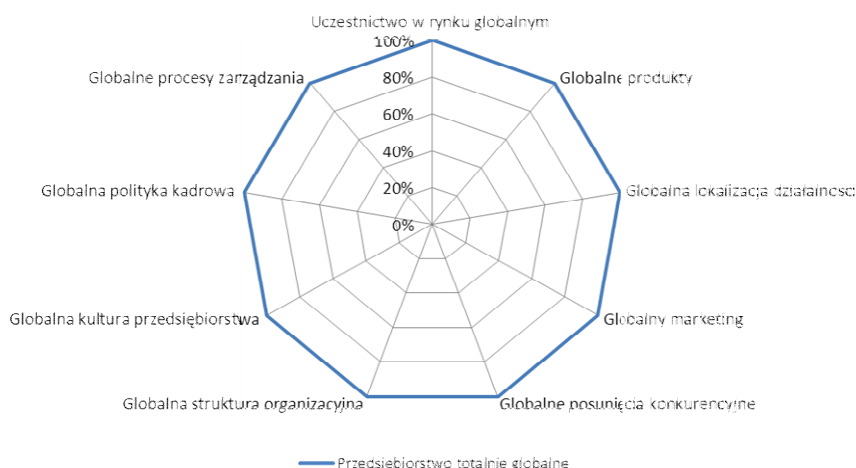
gdzie:

$f_{PG}(g)$ – funkcja przynależności przedsiębiorstwa międzynarodowego do zbioru przedsiębiorstw globalnych,

g – poziom globalności przedsiębiorstwa,

g_{max} – maksymalny (idealny) poziom globalności przedsiębiorstwa.

Wykres 12. Mapa poziomu globalności przedsiębiorstwa całkowicie globalnego w ujęciu procentowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie Yip [2004, s. 36].

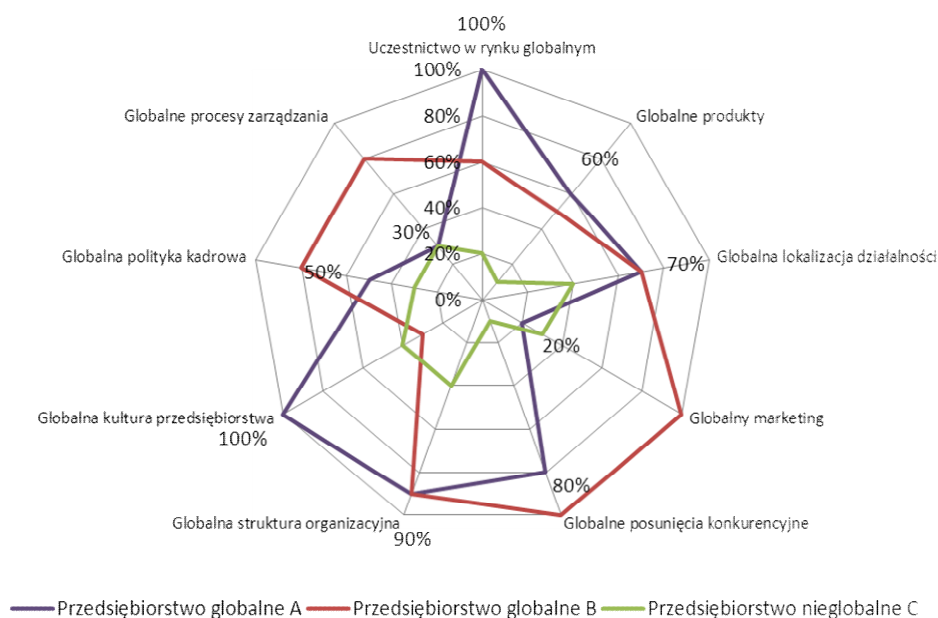
Maksymalny (idealny) poziom globalności przedsiębiorstwa wynika z liczby przyjętych czynników globalności do oceny poziomu globalności przedsiębiorstwa. W wypadku przedsiębiorstwa całkowicie globalnego, gdzie poziom globalności przedsiębiorstwa oceniany jest z perspektywy wszystkich czynników globalności, maksymalny poziom globalności g_{max} równa się 9, zatem funkcja przynależności będzie miała wartość jeden, co oznacza, że przedsiębiorstwo jest całkowicie globalne. Obliczenia te prezentuje poniższa formuła:

$$f_{PG}(g) = \frac{9}{9} = 1$$

Ze względu na uniwersalność instrumentarium pomiaru globalności przedsiębiorstwa istnieje możliwość redukcji liczby czynników globalności wykorzystywanych do oceny globalności przedsiębiorstwa. W zależności od celu badań, zakresu badań, koncentracji na określonej branży, budżetu badań, dostępności danych empirycznych i wielu innych aspektów związanych z prowadzeniem badań empirycznych, maksymalny poziom globalności g_{max} może być zredukowany do określonej, mniejszej niż dziewięć, liczby uwzględnionych w badaniu czynników globalności, czyli liczby instrumentów strategii globalnej oraz elementów organizacji globalnej. Zatem g_{max} , w zależności od założeń przyjętych przez badacza, może przyjmować wartości z przedziału [1, 9]. Jak zauważa Ietto-

Gilles [2002, s. 8] uniwersalizm złożonych koncepcji pomiaru ponadnarodowej działalności przedsiębiorstwa pozwala na ich modyfikacje w zależności od tego, jakie aspekty zagranicznej aktywności przedsiębiorstw są celem badania.

Wykres 13. Mapa poziomu zglobalizowania czynników globalności przedsiębiorstw: A, B i C w ujęciu procentowym



Źródło: opracowanie własne.

W wypadku przedsiębiorstw niebędących całkowicie globalnymi, przy których konieczna jest ocena prawdziwości predykatu, profil globalności wykreślony na mapie globalności wygląda w odmienny sposób niż profil właściwy dla przedsiębiorstwa całkowicie globalnego. Dla zobrazowania sytuacji posłużono się ponownie mapą globalności, na której przedstawiono profile globalności przykładowych przedsiębiorstw globalnych A i B oraz przedsiębiorstwa nieglobalnego C, co zaprezentowano na wykresie 13.

Poziom zglobalizowania każdego czynnika globalności może zawierać się w przedziale od 0 do 1 lub od 0 do 100 w ujęciu procentowym. Wynika to z konstrukcji mierników wybranych do szacowania, czy dany czynnik globalności jest przez przedsiębiorstwo globalizowany, czy też nie. Zgodnie z przyjętym wcześniej założeniem, czynnik globalności oceniany jest jako globalizowany wówczas, gdy wartość miernika tego czynnika przyjmuje poziom co najmniej 50% wartości maksymalnej, czyli wartości z mianownika. Natomiast zgodnie z przyjętą w pracy definicją przedsiębiorstwa globalnego, przedsiębiorstwo uznaje się za globalne wtedy, gdy co najmniej jeden z czynników globalności jest globalizowany,

czyli implementowany w sposób globalny. Poziom zglobalizowania czynników globalności przedsiębiorstwa A, B i C zawiera tabela 7.

Przedsiębiorstwo A i przedsiębiorstwo B zostały uznane za globalne, ponieważ mimo tego, że pewne czynniki globalności nie są przez nie realizowane w stopniu globalnym, to istnieje przynajmniej jeden inny czynnik globalności, który jest globalizowany. Przedsiębiorstwo A nie implementuje marketingu w sposób globalny, niemniej dość znacznie uczestniczy w rynku globalnym, co legitymuje badacza do określania tego przedsiębiorstwa jako globalne. Przedsiębiorstwo B nie implementuje kultury organizacyjnej w sposób globalny, jednak lokalizuje swoją działalność w sposób globalny. Natomiast przedsiębiorstwo C nie realizuje żadnego z czynników globalności w sposób globalny, zatem nie możemy uznać go za globalne, a same badanie poziomu globalności wydaje się być nieuzasadnione¹⁵.

Tabela 7. Poziom zglobalizowania czynników globalności dla przedsiębiorstw: A, B i C

| Czynniki globalności | Przedsiębiorstwo globalne A | Przedsiębiorstwo globalne B | Przedsiębiorstwo nieglobalne C |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Uczestnictwo w rynku globalnym | 100% | 60% | 20% |
| Globalne produkty | 60% | 50% | 10% |
| Globalna lokalizacja działalności | 70% | 70% | 40% |
| Globalny marketing | 20% | 100% | 30% |
| Globalne posunięcia konkurencyjne | 80% | 100% | 10% |
| Globalna struktura organizacyjna | 90% | 90% | 40% |
| Globalna kultura przedsiębiorstwa | 100% | 30% | 40% |
| Globalna polityka kadrowa | 50% | 80% | 30% |
| Globalne procesy zarządzania | 30% | 80% | 30% |

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z powyżej przedstawioną metodyką pomiaru globalności, w kolejnym podpunkcie zostanie dokonana ocena globalności przedsiębiorstw z próby badawczej w roku 2006. Następnie, na podstawie otrzymanych szacunków zostanie zbudowany zbiór rozmyty przedsiębiorstw globalnych.

5.2.2. Prezentacja wyników badań

Analiza danych empirycznych wykazała, że w ramach próby badawczej dla 2006 roku można dokonać oceny globalności przedsiębiorstw w perspektywie czterech czynników globalności: uczestnictwa w rynku globalnym (UG), globalnej lokalizacji działalności (LG), globalnej struktury organizacyjnej (OG) oraz globalnej polityki kadrowej (HRG).

¹⁵ Ocena globalnego charakteru przedsiębiorstwa jest arbitralna i wynika z przyjętych w dysertacji założeń. Autor przyjmuje istnienie innych, odmiennych koncepcji oceny poziomu zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw.

Ograniczenia spowodowane dostępnością danych, a w zasadzie brak danych empirycznych, o czym już była mowa we wcześniejszych częściach pracy, implikują redukcję oceny przyjętego w pracy maksymalnego poziomu globalności przedsiębiorstwa g_{max} , wynikającego z teoretycznego ujęcia pomiaru globalności, z dziewięciu opisujących ją zmiennych do czterech zmiennych. Wzór pozwalający określić teoretyczny poziom globalności przedsiębiorstwa zostaje dla celów praktycznych zmodyfikowany do następującej postaci:

$$g = UG + LG + HRG + OG$$

gdzie:

UG – wskaźnik globalizacji uczestnictwa w rynku globalnym,

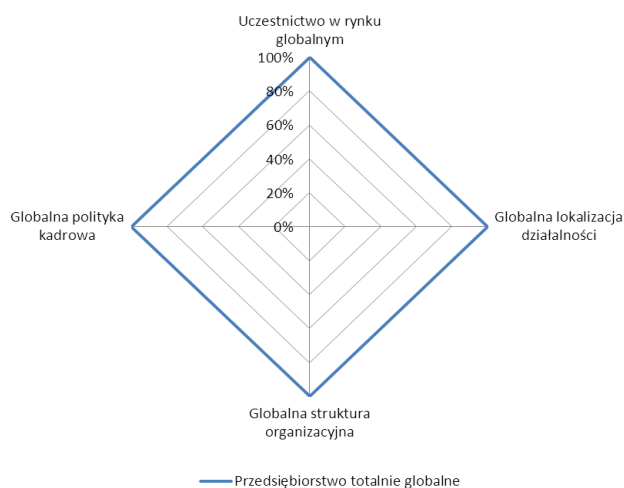
LG – wskaźnik globalizacji globalnej lokalizacji działalności,

OG – wskaźnik globalizacji globalnej struktury organizacyjnej,

HRG – wskaźnik globalizacji globalnej polityki kadrowej.

Ze względu na ujęcie czterech czynników globalności, teoretyczny, maksymalny poziom globalności, jaki mogą osiągnąć przedsiębiorstwa z próby badawczej, wynosi 4, $g_{max} = 4$. Mapę globalności przedsiębiorstwa zastosowaną w badaniu empirycznym przedstawiono na wykresie 14.

Wykres 14. Mapa globalności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem czterech czynników globalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie Yip [2004, s. 36].

Linia łącząca maksymalne wierzchołki kwadratu przedstawia sytuację właściwą dla przedsiębiorstwa całkowicie globalnego, którego globalność ocenia się z perspektywy czterech czynników globalności. W badaniu empirycznym koncepcja przedsiębiorstwa całkowicie globalnego zostaje zastąpiona koncepcją przedsiębiorstwa maksymalnie

globalnego. Jest to hipotetyczne przedsiębiorstwo, które charakteryzuje się maksymalnym poziomem zglobalizowania każdego czynnika globalności, jaki był możliwy do osiągnięcia przez dowolne przedsiębiorstwo w warunkach gospodarki światowej. Zależność tę można przedstawić w następujący sposób:

$$UG_{\text{przedsiębiorstwa maksymalnie globalnego}} = \max\langle UG_1; UG_{100} \rangle,$$

$$LG_{\text{przedsiębiorstwa maksymalnie globalnego}} = \max\langle LG_1; LG_{100} \rangle,$$

$$HRG_{\text{przedsiębiorstwa maksymalnie globalnego}} = \max\langle HRG_1; HRG_{100} \rangle,$$

$$OG_{\text{przedsiębiorstwa maksymalnie globalnego}} = \max\langle OG_1; OG_{100} \rangle.$$

Poziom zglobalizowania uczestnictwa globalnego (UG) hipotetycznego przedsiębiorstwa maksymalnie globalnego jest maksymalną wartością, jaką wykazał miernik tego czynnika dla stu badanych przedsiębiorstw, czyli jest to maksymalna wartość UG dla dowolnego przedsiębiorstwa z przedziału zamkniętego od 1 do 100. W analogiczny sposób określone zostają maksymalne poziomy zglobalizowania trzech pozostałych czynników globalności: lokalizacji globalnej (LG), globalnej polityki kadrowej (HRG) oraz globalnej struktury organizacyjnej (OG). Przyjęcie takich wartości mierników jako wartości określających globalność przedsiębiorstwa maksymalnie globalnego wynika z przyjętego założenia, że skoro taki poziom zglobalizowania danego czynnika wystąpił wśród przedsiębiorstw z próby badawczej, to poziom ten jest możliwy do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa międzynarodowe funkcjonujące w gospodarce światowej. Przyjmuje się, że takie hipotetyczne przedsiębiorstwo jest określane jako maksymalnie globalne, a jego poziom globalności równa się sumie maksymalnych wartości mierników każdego czynnika globalności dla przedsiębiorstw z próby badawczej. Maksymalne wartości mierników czynników globalności dla próby badawczej w 2006 roku zostały przedstawione w tabeli 8.

Tabela 8. Maksymalne wartości zglobalizowania czynników globalności w próbie badawczej w 2006 roku [%]

| Czynnik globalności | Globalna struktura organizacyjna (OG) | Globalna polityka kadrowa (HRG) | Uczestnictwo w rynku globalnym (UG) | Globalna lokalizacja działalności (LG) |
|--|---|--|---|---|
| Miernik zglobalizowania czynnika globalności | $OG = \frac{FA}{F} \times 100$ gdzie: FA – wartość aktywów zagranicznych przedsiębiorstwa, F – wartość aktywów przedsiębiorstwa ogółem. | $HRG = \frac{ZZ}{Z} \times 100$ gdzie: ZZ – wielkość zatrudnienia zagranicznego przedsiębiorstwa, Z – wielkość zatrudnienia przedsiębiorstwa ogółem. | $UG = \frac{SZ}{SG} \times 100$ gdzie: SZ – wartość sprzedaży zagranicznej przedsiębiorstwa, SG – wartość ogólnoswiatowej sprzedaży przedsiębiorstwa. | $LG = \frac{FZ}{F} \times 100$ gdzie: FZ – liczba zagranicznych filii przedsiębiorstwa, F – liczba wszystkich filii przedsiębiorstwa. |
| Wartość maksymalna zglobalizowania czynnika globalności dla wszystkich przedsiębiorstw z próby | 99,65% | 97,14% | 99,06% | 96,97% |

Źródło: opracowanie własne.

Wyrażony w procentach poziom zglobalizowania globalnej struktury organizacyjnej na poziomie 99,65% oznacza, że niemalże całość aktywów przedsiębiorstwa zlokalizowana jest poza krajem macierzystym. Taki poziom zglobalizowania tego czynnika został osiągnięty przez przedsiębiorstwo Liberty Global Inc. zarejestrowane w Stanach Zjednoczonych. Wartość aktywów ogółem przedsiębiorstwa Liberty Global Inc. wyniosła 25 569 mln USD, natomiast wartość aktywów zagranicznych to 25 479 mln USD. Maksymalny poziom zglobalizowania globalnej polityki kadrowej równy 97,14% został osiągnięty przez przedsiębiorstwo Nestle SA. Oznacza to, że w strukturze zatrudnienia tego przedsiębiorstwa zdecydowanie dominuje zatrudnienie poza krajem macierzystym. Ogółem zatrudnienie w przedsiębiorstwie Nestle SA. wyniosło 265 000 pracowników, przy czym 257 434 pracowników to wielkość zatrudnienia zagranicznego. Maksymalny poziom zglobalizowania uczestnictwa w rynku globalnym wyniósł 99,06% i został osiągnięty on przez firmę Nokia. Oznacza to, że niemalże cała wartość sprzedaży tej firmy jest zlokalizowana poza Finlandią, będącą krajem macierzystym korporacji. Sprzedaż całkowita Nokii wyniosła 51 588 mln USD, natomiast sprzedaż zagraniczna 51 103 mln USD. Maksymalny poziom zglobalizowania lokalizacji działalności został osiągnięty przez firmę Liberty Global Inc. Przedsiębiorstwo to posiadało 128 filii zagranicznych wobec całkowitej liczby filii wynoszącej 132 jednostki zagraniczne.

Agregacja maksymalnych wartości zglobalizowania badanych czynników globalności pozwoliła na oszacowanie maksymalnego, możliwego do osiągnięcia poziomu globalności przedsiębiorstw w gospodarce światowej. Zgodnie z formułą:

$$g = UG + LG + HRG + OG$$

poziom globalności przedsiębiorstwa maksymalnie globalnego wyniósł 3,9282. Poziom ten jest bardzo bliski wartości 4, który byłby właściwy dla przedsiębiorstwa całkowicie globalnego, jednak okazuje się on nieosiągalny dla przedsiębiorstw w warunkach gospodarki światowej. Oszacowanie poziomu zglobalizowania każdego z czterech czynników globalności dla wszystkich przedsiębiorstw z próby stanowi podstawę do oceny globalnego lub nieglobalnego charakteru każdego z czynników globalności przedsiębiorstw z próby. Analiza poziomu zglobalizowania czynników globalności przedsiębiorstw z próby została przedstawiona w tabeli 9.

Tabela 9. Poziom zglobalizowania badanych czynników globalności stu największych korporacji międzynarodowych w 2006 roku

| Lp. | Korporacja | Globalna struktura organizacyjna | Globalna polityka kadrowa | Uczestnictwo w rynku globalnym | Globalna lokalizacja działalności | Lp. | Korporacja | Globalna struktura organizacyjna | Globalna polityka kadrowa | Uczestnictwo w rynku globalnym | Globalna lokalizacja działalności |
|-----|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | General Electric | 63,43% | 51,41% | 45,46% | 70,28% | 51 | Altria Group Inc | 32,69% | 80,55% | 57,52% | 85,95% |
| 2 | British Petroleum Company Plc | 78,27% | 82,70% | 79,78% | 63,71% | 52 | Veolia Environnement SA | 61,32% | 62,27% | 53,17% | 58,46% |
| 3 | Toyota Motor Corporation | 60,12% | 38,07% | 38,14% | 40,33% | 53 | Johnson & Johnson | 45,54% | 58,72% | 44,16% | 69,15% |
| 4 | Royal Dutch/Shell Group | 68,48% | 83,33% | 57,25% | 55,94% | 54 | Endesa | 44,06% | 52,66% | 50,97% | 71,43% |
| 5 | Exxonmobil Corporation | 70,77% | 63,00% | 69,14% | 80,35% | 55 | Anglo American | 66,64% | 75,93% | 66,20% | 39,03% |
| 6 | Ford Motor Company | 47,05% | 54,77% | 49,32% | 65,59% | 56 | Petronas - Petroliam Nasional Bhd | 35,99% | 11,86% | 29,30% | 5,13% |
| 7 | Vodafone Group Plc | 87,41% | 83,82% | 83,65% | 23,08% | 57 | Mittal Steel Company NV | 27,14% | 78,74% | 79,81% | 89,41% |
| 8 | Total | 87,06% | 60,21% | 76,01% | 71,74% | 58 | BHP Billiton Group | 49,54% | 56,01% | 89,09% | 55,61% |
| 9 | Electricite De France | 47,45% | 11,02% | 45,82% | 79,92% | 59 | Vivendi Universal | 50,33% | 61,83% | 38,28% | 50,00% |
| 10 | Wal-Mart Stores | 72,89% | 28,27% | 22,35% | 89,57% | 60 | Carrefour SA | 44,66% | 69,21% | 52,23% | 40,93% |
| 11 | Telefonica SA | 70,99% | 74,63% | 61,92% | 80,49% | 61 | Inbev SA | 80,10% | 85,84% | 72,60% | 80,83% |
| 12 | E.On | 56,28% | 57,81% | 37,83% | 47,29% | 62 | Samsung Electronics Co., Ltd. | 31,01% | 34,34% | 77,94% | 89,66% |
| 13 | Deutsche Telekom AG | 54,54% | 35,69% | 47,09% | 54,37% | 63 | BAE Systems Plc | 73,53% | 65,29% | 79,64% | 36,94% |
| 14 | Volkswagen Group | 51,04% | 48,00% | 72,78% | 65,44% | 64 | Christian Dior SA | 60,60% | 70,29% | 85,67% | 68,09% |
| 15 | France Telecom | 66,88% | 43,00% | 46,94% | 68,72% | 65 | Bayer AG | 35,46% | 45,47% | 84,37% | 76,04% |
| 16 | ConocoPhillips | 54,33% | 44,76% | 30,37% | 65,92% | 66 | Volvo AB | 68,59% | 66,55% | 94,67% | 81,82% |
| 17 | Chevron Corporation | 64,64% | 53,92% | 54,47% | 42,92% | 67 | Liberty Global Inc | 99,65% | 58,87% | 97,86% | 96,97% |
| 18 | Honda Motor Co Ltd | 75,37% | 88,83% | 81,40% | 58,02% | 68 | WPP Group Plc | 86,87% | 89,08% | 85,51% | 64,99% |
| 19 | Suez | 77,70% | 55,03% | 75,59% | 66,29% | 69 | SAB Miller | 85,27% | 60,58% | 76,51% | 90,68% |
| 20 | Siemens AG | 62,25% | 66,11% | 68,33% | 75,08% | 70 | Holcim AG | 66,66% | 75,21% | 64,17% | 87,92% |
| 21 | Hutchison Whampoa Limited | 81,10% | 82,80% | 83,13% | 92,00% | 71 | Cemex S.A. | 82,06% | 72,31% | 80,57% | 94,99% |
| 22 | RWE Group | 55,41% | 44,87% | 39,88% | 51,40% | 72 | Hitachi Ltd | 26,66% | 34,91% | 31,59% | 47,99% |
| 23 | Nestlé SA | 79,92% | 97,14% | 72,88% | 93,03% | 73 | Marubeni Corporation | 58,06% | 43,13% | 28,21% | 57,06% |
| 24 | BMW AG | 63,44% | 24,94% | 78,36% | 79,31% | 74 | Coca-Cola Company | 79,39% | 82,82% | 72,34% | 80,71% |
| 25 | Procter & Gamble | 46,72% | 73,35% | 58,23% | 80,57% | 75 | Metro AG | 55,60% | 54,76% | 55,87% | 37,47% |
| 26 | General Motors | 34,12% | 59,77% | 37,77% | 61,83% | 76 | National Grid Transco | 42,21% | 46,66% | 49,43% | 23,65% |
| 27 | Nissan Motor Co Ltd | 58,89% | 50,41% | 76,32% | 31,33% | 77 | Pernod Ricard SA | 90,88% | 83,74% | 87,08% | 90,57% |
| 28 | Deutsche Post AG | 21,25% | 29,62% | 58,99% | 83,19% | 78 | Telia Sonera AB | 79,71% | 66,50% | 60,27% | 79,50% |
| 29 | Eni Group | 49,97% | 49,87% | 57,79% | 78,89% | 79 | CRH Plc | 94,70% | 51,80% | 93,33% | 88,16% |
| 30 | Sanofi-aventis | 54,04% | 71,12% | 56,93% | 83,26% | 80 | Alcan Inc. | 76,08% | 83,08% | 86,33% | 93,01% |
| 31 | DaimlerChrysler AG | 22,06% | 27,46% | 43,19% | 62,50% | 81 | United Technologies Corporation | 46,41% | 66,00% | 50,43% | 83,36% |
| 32 | Pfizer Inc | 46,82% | 61,04% | 46,62% | 75,00% | 82 | Dow Chemical Company | 45,31% | 47,65% | 63,01% | 65,20% |
| 33 | Roche Group | 85,57% | 55,87% | 98,88% | 89,32% | 83 | AES Corporation | 65,85% | 89,67% | 78,24% | 77,78% |
| 34 | Mitsui & Co Ltd | 61,43% | 95,29% | 41,84% | 61,49% | 84 | Glaxosmithkline Plc | 40,26% | 55,44% | 66,98% | 75,31% |
| 35 | Mitsubishi Motors Corporation | 50,05% | 34,10% | 21,13% | 57,14% | 85 | Diageo Plc | 73,30% | 51,01% | 85,18% | 40,74% |
| 36 | IBM | 45,91% | 65,00% | 60,71% | 88,47% | 86 | British American Tobacco Plc | 56,94% | 80,55% | 61,94% | 77,46% |
| 37 | Xstrata PLC | 95,91% | 94,00% | 85,29% | 90,08% | 87 | Alcoa | 53,22% | 64,72% | 43,55% | 59,61% |

| | | | | | | | | | | | |
|----|------------------------------|--------|--------|--------|--------|-----|--|--------|--------|--------|--------|
| 38 | Fiat Spa | 58,23% | 55,96% | 71,35% | 79,28% | 88 | Bertelsmann | 66,75% | 64,65% | 69,38% | 57,14% |
| 39 | Novartis | 63,11% | 52,44% | 98,89% | 92,45% | 89 | Thyssenkrupp AG | 41,82% | 55,19% | 66,39% | 63,03% |
| 40 | Sony Corporation | 41,55% | 63,74% | 72,96% | 75,29% | 90 | Hyundai Motor Company | 25,74% | 9,31% | 44,69% | 67,86% |
| 41 | Compagnie De Saint-Gobain SA | 72,38% | 73,44% | 71,33% | 84,15% | 91 | McDonald's Corporation | 67,34% | 78,00% | 65,42% | 54,41% |
| 42 | BASF AG | 64,89% | 50,34% | 56,35% | 77,89% | 92 | Barrick Gold Corp. | 91,35% | 93,53% | 97,02% | 68,29% |
| 43 | Repsol YPF SA | 64,31% | 49,85% | 50,68% | 51,82% | 93 | Nokia | 65,01% | 63,12% | 99,06% | 92,63% |
| 44 | Hewlett-Packard | 45,94% | 65,33% | 64,82% | 89,69% | 94 | Thomson Corporation | 95,29% | 57,31% | 19,32% | 94,00% |
| 45 | Eads | 38,81% | 25,13% | 78,71% | 96,62% | 95 | Pinault-Printemps Redoute SA | 64,92% | 53,40% | 55,22% | 69,30% |
| 46 | Philips Electronics | 72,35% | 85,62% | 95,97% | 76,45% | 96 | Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. | 28,68% | 55,75% | 49,31% | 54,06% |
| 47 | Renault SA | 39,68% | 47,20% | 65,77% | 74,13% | 97 | L'Air Liquide Groupe | 88,04% | 71,00% | 78,72% | 71,55% |
| 48 | Linde AG | 95,26% | 87,82% | 85,37% | 90,85% | 98 | Schlumberger Ltd | 81,85% | 77,22% | 72,59% | 94,07% |
| 49 | Lafarge SA | 88,61% | 70,10% | 85,08% | 86,97% | 99 | Singtel Ltd. | 87,74% | 45,29% | 69,70% | 95,37% |
| 50 | Unilever | 70,52% | 75,42% | 90,64% | 66,31% | 100 | Statoil Asa | 36,92% | 46,58% | 24,97% | 42,18% |

Źródło: opracowanie własne.

Oszacowanie poziomu zglobalizowania czynników globalności każdego przedsiębiorstwa z próby pozwoliło ocenić, które czynniki globalności dla każdego przedsiębiorstwa są realizowane w sposób globalny, a które w sposób nieglobalny¹⁶. Struktura organizacyjna miała charakter globalny dla 69 największych korporacji na świecie. Politykę kadrową w sposób globalny realizowało 74 korporacji międzynarodowych. Globalne uczestnictwo odnotowano dla 74 przedsiębiorstw. Natomiast swoją działalność globalnie lokalizowało 86 korporacji międzynarodowych. Wyniki oceny globalnego lub nieglobalnego charakteru czynników globalności przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10. Ocena globalnego charakteru czynników globalności stu największych korporacji na świecie w 2006 roku dla wartości granicznej zglobalizowania czynnika wynoszącej $\geq 50\%$

| Czynnik globalności | Globalna struktura organizacyjna | | Globalna polityka kadrowa | | Uczestnictwo w rynku globalnym | | Globalna lokalizacja działalności | | |
|------------------------|----------------------------------|----------|---------------------------|----------|--------------------------------|----------|-----------------------------------|----------|-------------|
| | Sposób implementacji | globalny | nieglobalny | globalny | nieglobalny | globalny | nieglobalny | globalny | nieglobalny |
| Liczba przedsiębiorstw | | 69 | 31 | 74 | 26 | 74 | 26 | 86 | 14 |

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo uznaje się za globalne wówczas, gdy globalizuje ono przynajmniej jeden czynnik globalności. Powyższe dane pokazują, że w 2006 roku globalna lokalizacja działalności w największym stopniu determinowała globalność przedsiębiorstw. Ten czynnik

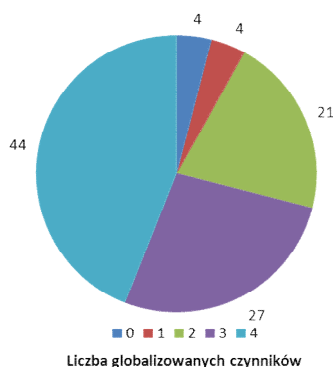
¹⁶ Zgodnie z przyjętymi w pracy założeniami czynniki globalności: struktura organizacyjna, polityka kadrowa, uczestnictwo w rynku globalnym, lokalizacja działalności są realizowane w sposób globalny, czyli zglobalizowane przez przedsiębiorstwo wówczas, gdy miernik zglobalizowania danego czynnika globalności przyjmuje wartość 50% i więcej. O miernikach zglobalizowania czynników globalności jest mowa w rozdziale 4, podpunkcie 4.2.2. Miernik globalności.

globalności globalizowany był przez 86 korporacji. Pozostałe trzy czynniki globalności, choć rzadziej globalizowane, nadal w dość znaczący sposób determinowały globalny charakter przedsiębiorstw. Uczestnictwo w rynku globalnym oraz globalna polityka kadrowa determinowały globalny charakter w wypadku 74 przedsiębiorstw, natomiast globalna struktura organizacyjna była implementowana przez 69 przedsiębiorstw z próby.

Pomiar zglobalizowania czynników globalności stu największych korporacji na świecie pozwala zweryfikować, które z przedsiębiorstw z próby badawczej możemy uznać za globalne oraz jaki jest poziom ich globalności. Analiza danych wykazuje, że zgodnie z założeniami przyjętymi w badaniu, spośród stu największych korporacji transnarodowych 96 należy uznać za globalne, natomiast 4 należy uznać za nieglobalne. Przedsiębiorstwa uznane za nieglobalne to: Hitachi Ltd. z Japonii, National Grid Transco z Wielkiej Brytanii, Statoil Asa z Norwegii oraz Petronas – Petroliam Nasional Bhd z Malezji. Poziom zglobalizowania każdego z badanych czynników globalności nie osiągnął dla wymienionych przedsiębiorstw wartości 50% lub więcej.

Wśród pozostałych przedsiębiorstw uznanych za globalne wystąpiło 44 korporacji, które globalizowały cztery badane czynniki globalności, 27 korporacji, które globalizowały trzy z czterech badanych czynników globalności, 21 korporacji, które globalizowały 2 czynniki globalności oraz 4 korporacje globalizujące jeden czynnik globalności. Dane te przedstawiono na wykresie 15.

Wykres 15. Liczba stu największych korporacji na świecie według liczby globalizowanych czynników globalności w 2006 roku dla wartości granicznej globalizowania czynnika wynoszącej $\geq 50\%$



Źródło: opracowanie własne.

Szacowanie globalnego lub nieglobalnego charakteru czynników globalności, czyli przesądzenie o globalizowaniu lub nieglobalizowaniu danego czynnika przez przedsiębiorstwo w zależności od otrzymanej wartości miernika: do 50% – czynnik

nieglobalizowany, 50% i więcej – czynnik globalizowany, ma charakter arbitralny, wynikający z wcześniej przyjętych w pracy założeń. Dla celów porównawczych autor dokonał oceny poziomu globalności przedsiębiorstw zmieniając wartość graniczną mierników globalizowania z 50% na 75%, czyli czynnik uznaje się za globalizowany wówczas, gdy miernik przyjmuje wartość 75% i więcej, natomiast czynnik uznaje się za nieglobalizowany, gdy miernik przyjmuje poziom do 75%.

W takim wypadku zarejestrowano 67 przedsiębiorstw, które można określić jako globalne oraz 33 przedsiębiorstwa, których zgodnie z przyjętymi założeniami nie można uznać za globalne. Struktura organizacyjna miała charakter globalny dla 26 największych korporacji na świecie. Politykę kadrową w sposób globalny realizowało 25 korporacji międzynarodowych. Globalne uczestnictwo odnotowano dla 35 przedsiębiorstw. Natomiast swoją działalność globalnie lokalizowało 49 korporacji międzynarodowych. Wyniki oceny globalnego lub nieglobalnego charakteru czynników globalności przedstawiono w tabeli 11.

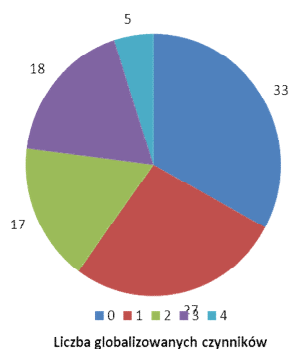
Tabela 11. Ocena globalnego charakteru czynników globalności stu największych korporacji na świecie w 2006 roku dla wartości granicznej globalizowania czynnika wynoszącej $\geq 75\%$

| Czynnik globalności | Globalna struktura organizacyjna | | Globalna polityka kadrowa | | Uczestnictwo w rynku globalnym | | Globalna lokalizacja działalności | |
|------------------------|----------------------------------|-------------|---------------------------|-------------|--------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|
| | globalny | nieglobalny | globalny | nieglobalny | globalny | nieglobalny | globalny | nieglobalny |
| Sposób implementacji | | | | | | | | |
| Liczba przedsiębiorstw | 26 | 74 | 25 | 75 | 35 | 65 | 49 | 51 |

Źródło: opracowanie własne.

Zmiana wartości granicznej globalizowania czynnika także wpłynęła na strukturę ilustrującą liczbę zglobalizowanych czynników przez sto największych przedsiębiorstw na świecie. Przedstawiono ją na wykresie 16.

Wykres 16. Liczba stu największych korporacji na świecie według liczby globalizowanych czynników globalności w 2006 roku dla wartości granicznej globalizowania czynnika wynoszącej $\geq 75\%$



Źródło: opracowanie własne.

Wprowadzenie modyfikacji w wartości granicznej decydującej o globalizowaniu czynnika globalności lub jego nieglobalizowaniu przez przedsiębiorstwo pozwoliło zauważyć wrażliwość zaproponowanej koncepcji globalności na zmiany dokonywane w przyjętych warunkach brzegowych. Niemniej przyjęcie arbitralnego założenia o progu globalizowania czynnika na poziomie 50% w niniejszym badaniu, które charakteryzuje się pewnym poziomem uniwersalizmu, zostało uznane przez autora za słuszne.

Dla zachowania spójności badań, w ich dalszym etapie autor powraca do założenia o wartości granicznej na poziomie 50%, przesądzającej o globalizowaniu lub nieglobalizowaniu danego czynnika globalności.

Należy także zauważyć, że wyżej przedstawiane wyniki badań nad kwestią, czy przedsiębiorstwo jest globalne, czy globalne nie jest, mogą się różnić w zależności od zakresu czynników globalności, które są poddawane badaniu. Ocena, czy przedsiębiorstwo jest globalne, czy też nie, dokonywana z punktu widzenia tylko jednego czynnika globalności, na przykład globalnej struktury organizacyjnej wykaże, że 69 przedsiębiorstw będzie można uznać za globalne, a 31 za nieglobalne. Wynikiem oceny dokonanej z punktu widzenia globalnej polityki kadrowej lub uczestnictwa w rynku globalnym będą 74 przedsiębiorstwa globalne oraz 36 przedsiębiorstw nieglobalnych. Natomiast globalna lokalizacja działalności będzie determinowała globalny charakter 86 przedsiębiorstw, a 14 przedsiębiorstw należy uznać za nieglobalne. Ocena globalności z perspektywy dwóch lub trzech czynników globalności jednocześnie nie będzie dawała już tak jednoznacznych rezultatów. Wpływ zestawień poszczególnych czynników globalności na liczbę przedsiębiorstw ocenionych jako globalne lub nieglobalne przy spełnieniu warunku, że globalizowanie przynajmniej jednego czynnika pozwala orzekać o globalności przedsiębiorstwa, przedstawiono w tabeli 12. Wynika z niej, że ujęcie w badaniu większej liczby czynników globalności podnosi prawdopodobieństwo, że określone przedsiębiorstwo zostanie uznane za globalne. Jednak nie jest to regułą. Uwzględnienie dwóch czynników globalności, na przykład: globalnej struktury organizacyjnej oraz globalnej lokalizacji działalności dało taki sam efekt w postaci liczebności zbioru rozmytego przedsiębiorstw globalnych, jak było to w wypadku trzech czynników globalności: globalnej polityki kadrowej, uczestnictwa w rynku globalnym, globalnej lokalizacji działalności – 95 przedsiębiorstw zostało uznanych za globalne.

Tabela 12. Liczba przedsiębiorstw globalnych w próbie badawczej w zależności od badanych czynników globalności w 2006 roku

| Globalizowany czynnik globalności | Liczba przedsiębiorstw globalnych |
|---|-----------------------------------|
| Globalna struktura organizacyjna, globalna polityka kadrowa | 86 |
| Globalna struktura organizacyjna, uczestnictwo w rynku globalnym | 88 |
| Globalna struktura organizacyjna, globalna lokalizacja działalności | 95 |
| Globalna polityka kadrowa, uczestnictwo w rynku globalnym | 85 |
| Globalna polityka kadrowa, globalna lokalizacja działalności | 95 |
| Uczestnictwo w rynku globalnym, globalna lokalizacja działalności | 94 |
| Globalna struktura organizacyjna, globalna polityka kadrowa, uczestnictwo w rynku globalnym | 93 |
| Globalna struktura organizacyjna, globalna polityka kadrowa, globalna lokalizacja działalności | 96 |
| Globalna struktura organizacyjna, uczestnictwo w rynku globalnymi, globalna lokalizacja działalności | 96 |
| Globalna polityka kadrowa, uczestnictwo w rynku globalnymi, globalna lokalizacja działalności | 95 |
| Globalna polityka kadrowa, uczestnictwo w rynku globalnymi, globalna lokalizacja działalności, globalna struktura organizacyjna | 96 |

Źródło: opracowanie własne.

Na tym etapie badań autor odniósł się do głównej hipotezy postawionej w pracy. W zależności od tego, jakie czynniki globalności przyjmiemy jako determinanty globalnego lub nieglobalnego charakteru przedsiębiorstwa oraz jaki przyjmiemy w badaniu próg graniczny globalizowania i nieglobalizowania czynnika globalności, to otrzymujemy odmienne wyniki liczby przedsiębiorstw globalnych, a tym samym odmienne wyniki siły ich oddziaływania na gospodarkę globalną. Należy spodziewać się, że wzrost liczby czynników globalności wykorzystywanych do oceny globalnego lub nieglobalnego charakteru przedsiębiorstw będzie powodował uznanie większej liczby przedsiębiorstw międzynarodowych jako globalne, a tym samym będzie determinował większą siłę oddziaływania przedsiębiorstw globalnych na gospodarkę światową. Ponadto z badania wynika, iż obniżenie progu granicznego określającego globalizowanie lub nieglobalizowanie danego czynnika globalności (50%) będzie prowadziło do wzrostu liczby przedsiębiorstw uznawanych za globalne, natomiast podwyższenie tego progu będzie zmniejszało liczbę przedsiębiorstw określanych jako globalne, a tym samym redukowało skalę znaczenia tych przedsiębiorstw w gospodarce światowej. Zastosowanie w badaniu obydwu zabiegów jednocześnie, czyli zmiany liczby badanych czynników globalności oraz zmiany progu granicznego globalizowania czynników globalności będą determinowały ocenę znaczenia przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej w zależności od tego, który z zabiegów będzie wykazywał większą siłę oddziaływania na zbiór rozmyty przedsiębiorstw globalnych.

Identyfikacja przedsiębiorstw globalnych w próbie badawczej pozwala przejść do kolejnego punktu badań, a mianowicie do oszacowania poziomu globalności

przedsiębiorstw globalnych. Wyniki badania pokazują, że najwyższy poziom globalności jaki osiągnęło przedsiębiorstwo z próby badawczej wyniósł 3,65. Jest on właściwy dla przedsiębiorstwa Xstrata PLC, które globalizowało każdy z czynników globalności. Poziom globalności tego przedsiębiorstwa jest zbliżony do oszacowanego w badaniu maksymalnego poziomu globalności 3,9282, który jest właściwy dla hipotetycznego przedsiębiorstwa maksymalnie globalnego. Warto zauważyć, że wśród przedsiębiorstw z próby, przedsiębiorstwo Xstrata PLC, nie globalizuje maksymalnie żadnego z czynników globalności. Najniższy stopień globalności wśród przedsiębiorstw w próbie wyniósł 1,51 i jest właściwy dla przedsiębiorstwa Hyundai Motor Company. Przedsiębiorstwo to globalizuje tylko jeden z badanych czynników globalności, a mianowicie globalną lokalizację działalności. Poziom globalności wszystkich badanych przedsiębiorstw został zaprezentowany w tabeli 13.

Tabela 13. Poziom globalności stu największych przedsiębiorstw na świecie w 2006 roku

| Lp | Przedsiębiorstwo | Poziom globalności | Lp | Przedsiębiorstwo | Poziom globalności |
|----|------------------------------|--------------------|----|--------------------------------|--------------------|
| 1 | XstrataPLC | 3,65 | 51 | BAE Systems Plc | 2,55 |
| 2 | Linde AG | 3,59 | 52 | SonyCorporation | 2,54 |
| 3 | Liberty Global Inc | 3,53 | 53 | BHP Billiton Group | 2,50 |
| 4 | Pernod Ricard SA | 3,52 | 54 | DiageoPlc | 2,50 |
| 5 | BarrickGold Corp. | 3,50 | 55 | BASF AG | 2,49 |
| 6 | NestléSA | 3,43 | 56 | Anglo American | 2,48 |
| 7 | HutchisonWhampoa Limited | 3,39 | 57 | UnitedTechnologies Corporation | 2,46 |
| 8 | Alcan Inc. | 3,38 | 58 | BMW AG | 2,46 |
| 9 | LafargeSA | 3,31 | 59 | Pinault-Printemps Redoute SA | 2,43 |
| 10 | PhilipsElectronics | 3,30 | 60 | Bayer AG | 2,41 |
| 11 | Cemex S.A. | 3,30 | 61 | Eads | 2,39 |
| 12 | RocheGroup | 3,30 | 62 | Glaxosmithkline Plc | 2,38 |
| 13 | CRH Plc | 3,28 | 63 | Volkswagen Group | 2,37 |
| 14 | WPP Group Plc | 3,26 | 64 | Eni Group | 2,37 |
| 15 | SchlumbergerLtd | 3,26 | 65 | Veolia Environnement SA | 2,35 |
| 16 | Nokia | 3,20 | 66 | Samsung Electronics Co., Ltd. | 2,33 |
| 17 | Inbev SA | 3,19 | 67 | GeneralElectric | 2,31 |
| 18 | Coca-Cola Company | 3,15 | 68 | PfizerInc | 2,29 |
| 19 | SAB Miller | 3,13 | 69 | RenaultSA | 2,27 |
| 20 | Volvo AB | 3,12 | 70 | ThyssenkruppAG | 2,26 |
| 21 | AESCorporation | 3,12 | 71 | FranceTelecom | 2,26 |
| 22 | L'Air Liquide Groupe | 3,09 | 72 | DowChemical Company | 2,21 |
| 23 | Novartis | 3,07 | 73 | Alcoa | 2,21 |
| 24 | BritishPetroleum Company Plc | 3,04 | 74 | Endesa | 2,19 |
| 25 | HondaMotor Co Ltd | 3,04 | 75 | Johnson& Johnson | 2,18 |
| 26 | Unilever | 3,03 | 76 | NissanMotor Co Ltd | 2,17 |
| 27 | CompagnieDe Saint-GobainSA | 3,01 | 77 | FordMotor Company | 2,17 |

| | | | | | |
|----|-----------------------------|------|-----|--|------|
| 28 | SingtelLtd. | 2,98 | 78 | RepsolYPF SA | 2,17 |
| 29 | Total | 2,95 | 79 | ChevronCorporation | 2,16 |
| 30 | Holcim AG | 2,94 | 80 | Wal-Mart Stores | 2,13 |
| 31 | Telefonica SA | 2,88 | 81 | Carrefour SA | 2,07 |
| 32 | Telia Sonera AB | 2,86 | 82 | Metro AG | 2,04 |
| 33 | Christian Dior SA | 2,85 | 83 | Vivendi Universal | 2,00 |
| 34 | ExxonmobilCorporation | 2,83 | 84 | E.On | 1,99 |
| 35 | Vodafone Group Plc | 2,78 | 85 | ConocoPhillips | 1,95 |
| 36 | BritishAmerican Tobacco Plc | 2,77 | 86 | GeneralMotors | 1,93 |
| 37 | Mittal Steel Company NV | 2,75 | 87 | DeutschePost AG | 1,93 |
| 38 | Suez | 2,75 | 88 | DeutscheTelekom AG | 1,92 |
| 39 | SiemensAG | 2,72 | 89 | RWE Group | 1,92 |
| 40 | ThomsonCorporation | 2,66 | 90 | MatsushitaElectric Industrial Co.,Ltd. | 1,88 |
| 41 | Hewlett-Packard | 2,66 | 91 | Marubeni Corporation | 1,86 |
| 42 | Sanofi-aventis | 2,65 | 92 | ElectriciteDe France | 1,84 |
| 43 | McDonald's Corporation | 2,65 | 93 | Toyota Motor Corporation | 1,77 |
| 44 | RoyalDutch/Shell Group | 2,65 | 94 | MitsubishiMotors Corporation | 1,62 |
| 45 | FiatSpa | 2,65 | 95 | DaimlerChrysler AG | 1,55 |
| 46 | IBM | 2,60 | 96 | HyundaiMotor Company | 1,48 |
| 47 | Mitsui& Co Ltd | 2,60 | 97 | National Grid Transco | 0,00 |
| 48 | Procter& Gamble | 2,59 | 98 | StatoilAsa | 0,00 |
| 49 | Bertelsmann | 2,58 | 99 | Hitachi Ltd | 0,00 |
| 50 | AltriaGroup Inc | 2,57 | 100 | Petronas - Petroliam Nasional Bhd | 0,00 |

Źródło: opracowanie własne.

Oszacowanie poziomu globalności przedsiębiorstw pozwala dokonać oceny, w jakim stopniu przedsiębiorstwa z danym, wynikającym z wcześniejszych obliczeń poziomem globalności, są globalne. Służyć temu będzie ocena prawdziwości predykatu, czyli ocena, w jakim stopniu funkcja przynależności przedsiębiorstw globalnych do zbioru rozmytego przedsiębiorstw globalnych jest prawdziwa. Zgodnie z wcześniej zdefiniowaną funkcją przynależności:

$$f_{PGr}(g) = \frac{g}{g_{max}}$$

gdzie:

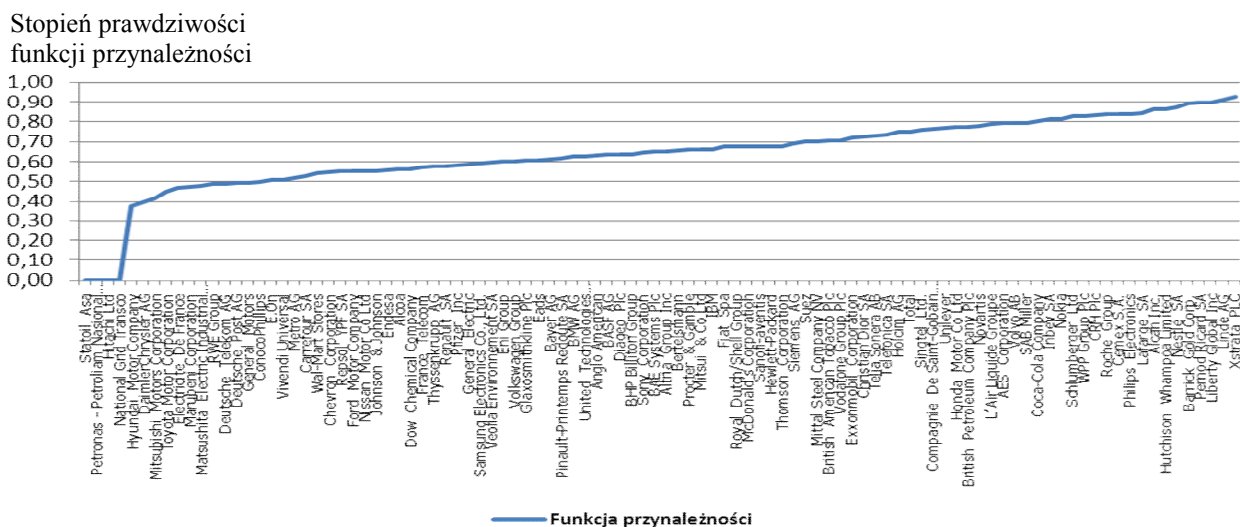
$f_{PGr}(g)$ – funkcja przynależności przedsiębiorstwa do zbioru przedsiębiorstw globalnych,

g – poziom globalności przedsiębiorstwa,

g_{max} – maksymalny (idealny) poziom globalności przedsiębiorstwa,

oceniono stopień jej prawdziwości dla każdego ze stu największych przedsiębiorstw na świecie oraz zbudowano zbiór rozmyty przedsiębiorstw globalnych. Wyniki oceny zaprezentowano na wykresie 17.

Wykres 17. Zbiór rozmyty przedsiębiorstw globalnych dla próby badawczej w 2006 roku



Sto największych przedsiębiorstw na świecie w 2006 roku

Źródło: opracowanie własne.

Ocena prawdziwości funkcji przynależności pozwala stwierdzić, że maksymalnie globalnym przedsiębiorstwem w próbie badawczej jest przedsiębiorstwo Xstrata PLC. Prawdziwość funkcji przynależności oszacowana na poziomie 0,93 oznacza, że przedsiębiorstwo to można uznać za globalne w 93%. Przedsiębiorstwo o najmniejszym poziomie prawdziwości funkcji przynależności to Hyundai Motor Company. Wyniósł on 0,38 co oznacza, że przedsiębiorstwo to jest w 38% globalne.

Warto zauważyć, że wśród 96 przedsiębiorstw z próby badawczej zdiagnozowanych jako globalne, dla 84 przedsiębiorstw funkcja przynależności była prawdziwa w stopniu większym niż 0,5. Zatem należy uznać, że 84 przedsiębiorstw z próby jest globalne w więcej niż 50%. Natomiast do przedsiębiorstw globalnych, dla których poziom prawdziwości funkcji przynależności wyniósł więcej niż 0,9 należy zaliczyć: Linde AG – globalne w 91% oraz Xstrata PLC – przedsiębiorstwo globalne w 93%.

Na tym etapie badania autor odniósł się do pierwszej hipotezy pomocniczej postawionej w pracy. Oszacowanie stopnia przynależności przedsiębiorstwa do zbioru rozmytego przedsiębiorstw globalnych implikuje ocenę, w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest globalne, a w jakim nie jest globalne. Ze względu na różnorodność aspektów decydujących o globalności przedsiębiorstwa, jej intensywności lub jej braku, niezasadne wydaje się twierdzenie o zróżnicowanej wadze i znaczeniu czynników globalności w kształtowaniu globalnego charakteru przedsiębiorstwa. Wiele trudności przysparza także porównywanie stopnia globalności przedsiębiorstw przez pryzmat wyższości jednych czynników globalności

przedsiębiorstwa nad innymi. Niewątpliwie działanie takie będzie niemalże zawsze obarczone znacznym błędem subiektywizmu oceny badacza, przez co porównywanie rezultatów prowadzonych w taki sposób studiów nad stopniem globalności przedsiębiorstw budzi wątpliwości. Stąd istotne jest to, aby orzekanie, czy przedsiębiorstwo jest nieglobalne, czy też jest globalne oraz w jakim stopniu jest globalne, dokonywane było w sposób zrelatywizowany i bezwzględnie szeregujący przedsiębiorstwa według stopnia ich globalności. Zastosowanie koncepcji zbiorów rozmytych oraz wykorzystanie opisanej na zbiorze rozmytym funkcji przynależności pozwala uniezależnić ocenę stopnia globalnego charakteru przedsiębiorstwa od zakresu rozpatrywanych czynników globalności, a tym samym jasno precyzować stopień globalności każdego przedsiębiorstwa w przedziale od zera do stu procent, co przedstawiono na wykresie 17. Nie potwierdza się zatem twierdzenie, że im więcej czynników globalności jest globalizowanych przez przedsiębiorstwo tym bardziej jest ono globalne. Przy analizie trzech czynników globalności, gdzie każdy jest globalizowany przez przedsiębiorstwo na przykład na poziomie 80%, na podstawie funkcji przynależności stwierdzimy, że przedsiębiorstwo jest globalne w 80%. Jednocześnie ocena większej liczby czynników globalności, na przykład pięciu, gdzie każdy będzie globalizowany przez przedsiębiorstwo na poziomie 60% wykaże, że przedsiębiorstwo jest w 60% globalne. Zatem choć przedsiębiorstwo globalizuje większą liczbę czynników globalności, to jednak uznawane jest za mniej globalne, co mimo tego, że jest zapewne uproszczeniem, zdaje się znajdować odbicie w rzeczywistości gospodarczej. Ponadto w ramach badanych trzech czynników globalności pojawiają się przypadki, gdzie globalizowanie dwóch czynników globalności na poziomie 90% i nieglobalizowanie trzeciego czynnika, pozwala ocenić przedsiębiorstwo jako globalne w 60%, a globalizowanie wszystkich trzech czynników globalności na poziomie 55% zgodnie z funkcją przynależności pozwala ocenić przedsiębiorstwo jako globalne w 55%. Zatem ponownie, mimo tego, że globalizowanych było mniej czynników globalności, przedsiębiorstwo było bardziej globalne.

Zaproponowana w pracy metodyka oceny globalności przedsiębiorstw międzynarodowych, a następnie budowania zbioru rozmytego przedsiębiorstw globalnych stanowi punkt wyjścia dla drugiego etapu badań empirycznych, czyli oceny roli, jaką przedsiębiorstwa globalne odgrywają w gospodarce światowej. Autor jest świadomy niedoskonałości i ograniczeń, jakie towarzyszą zaprezentowanej koncepcji globalności i jej pomiarowi. Zaskakujące może wydawać się to, że przedsiębiorstwa takie jak: Hitachi Ltd, National Grid Transco, Statoil Asa czy Petronas-Petroliam Nasional Bhd, zostały uznane za nieglobalne. Podjęcie bardziej

wnikliwej analizy działalności tych przedsiębiorstw uzupełnionej o aspekt sektorowy czy też zmiana progu granicznego globalizowania czynników globalności mogłyby doprowadzić do odmiennych wyników. Niemniej zaproponowane w pracy ujęcie pomiaru globalności przedsiębiorstw ma charakter uniwersalny, który może podlegać modyfikacjom w zależności od celu i zakresu badania. Choć jest ono odmienne od dotychczasowych prezentowanych ujęć tego problemu w literaturze, porządkuje ono stan wiedzy z zakresu globalizacji przedsiębiorstw oraz jej pomiaru i stanowi kolejny krok w dążeniu do jeszcze lepszego zrozumienia natury przedsiębiorstw globalnych. Argumenty te wydają się być wystarczającym uzasadnieniem do wykorzystania przedstawionej koncepcji szacowania i pomiaru globalności przedsiębiorstw oraz budowania zbiorów przedsiębiorstw globalnych w dalszych badaniach. W tym miejscu warto także wspomnieć badania nad globalnym lub nieglobalnym charakterem przedsiębiorstwa, podejmowane przez innych badaczy. Sposób pomiaru i wyniki badań zaprezentowane przez Leonga i Tana [1993] wykazały, że 26% badanych firm z próby liczącej 131 przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa globalne. Inne badanie nad globalnością, a ściślej rzecz ujmując nad strategią globalną zostało przeprowadzone przez Fleenor [1993, s. 13]. Ich rezultat wskazywał, że tylko 10% przedsiębiorstw jest w stanie realizować strategię globalną. Rugman [2003] w swoich badaniach założył, że firma globalna to firma, która realizuje co najmniej 20% swojej sprzedaży w trzech regionach triady, ale nie więcej niż 50% w regionie, z którego pochodzi. Ze studiów tego badacza, gdzie próbą były przedsiębiorstwa wylistowane w rankingu Fortune 500, wynikało, że 9 firm jest globalnych, a aż 320 firm jest regionalnych, skoncentrowanych na regionie pochodzenia (mają ponad 50% sprzedaży w swoim regionie). Aggarwal, Berrill, Hutson i Kearney [2011] w swoich studiach zaproponowali klasyfikacje poziomu internacjonalizacji. Wynikiem takiego podejścia w badaniach było to, że dla 1015 przedsiębiorstw, dla których były dostępne dane o wielkości sprzedaży za granicą i liczbie filii, 16% przedsiębiorstw uznano za globalne, przy czym podzielono je na sześć kategorii i kilka podkategorii firm transregionalnych. Przegląd studiów nad oceną, czy przedsiębiorstwo jest globalne, czy globalne nie jest wskazuje na różnorodność uzyskiwanych wyników w zależności od przyjętych w badaniu założeń. Zaproponowana w pracy koncepcja dąży do uporządkowania i ujednoczenia kryteriów oceny i czynników kształtujących globalność przedsiębiorstwa.

5.3. Ocena roli przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej

Drugi etap badań empirycznych koncentruje się na ocenie roli przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej. Ocena ta została dokonana w dwóch wymiarach. Pierwszy z nich odnosi się do znaczenia przedsiębiorstw globalnych w zbiorze stu największych przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce światowej w latach 1990-2012. Drugim wymiarem oceny jest znaczenie przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej na tle obserwowanych w niej trendów charakteryzujących poziom światowego produktu brutto, wielkość napływu ZIB, pochodzenie przepływu ZIB oraz poziom światowego eksportu w latach 1990-2012.

5.3.1. Charakterystyka zbiorów rozmytych przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012

Zgodnie z przedstawioną w punkcie 5.2. metodyką tworzenia zbiorów rozmytych, dla stu największych przedsiębiorstw międzynarodowych wylistowanych w rankingu UNCTAD w latach 1990-2012 zbudowano zbiory rozmyte przedsiębiorstw globalnych. Szczegółowe wyniki analizy danych empirycznych odnośnie do liczebności zbiorów w poszczególnych latach zawiera tabela 14.

Tabela 14. Liczebność zbiorów rozmytych przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012

| Rok | 1990 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Liczba badanych przedsiębiorstw | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Liczba przedsiębiorstw globalnych | 63 | 68 | 58 | 66 | 75 | 67 | 70 | 68 | 71 | 77 | 78 | 76 | 77 | 79 | 92 | 96 | 91 | 92 | 94 | 96 | 94 |

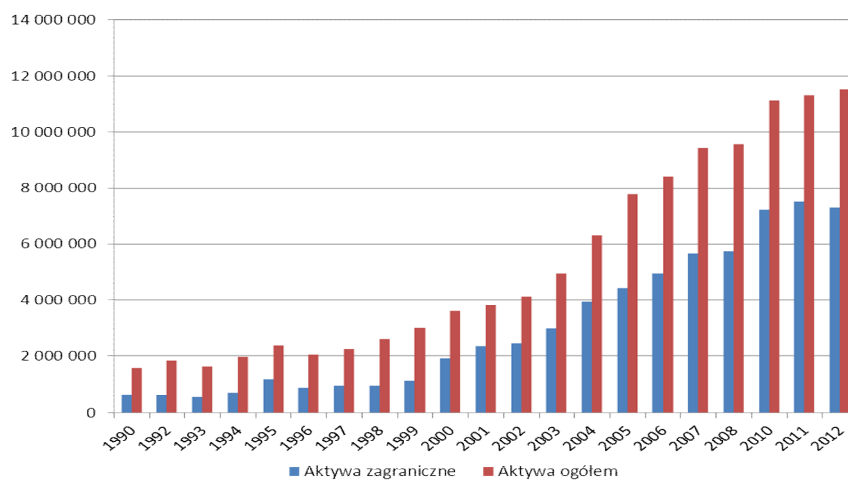
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Analiza materiału empirycznego wykazała całkowity brak danych liczbowych dla roku 1991 i 2009. Należy także wskazać, że publikowane w określonym roku listy z danymi dotyczącymi stu największych korporacji na świecie w większości przypadków zawierały dane liczbowe z roku poprzedniego. W publikacji z roku 1992, 2008 oraz 2010 dane empiryczne odnosiły się do dwóch lat wstecz.

Z badań nad liczebnością zbiorów rozmytych wynika, że wśród stu największych przedsiębiorstw na świecie liczba przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 systematycznie rosła. Ocena poziomu zglobalizowania czynników globalności stu największych przedsiębiorstw w gospodarce światowej w 1990 roku pozwoliła uznać 63

przedsiębiorstwa za globalne¹⁷. W roku 2000 było ich 77, a w roku 2012 zakwalifikowano aż 94 przedsiębiorstwa do zbioru przedsiębiorstw globalnych. Wzrostowi liczby przedsiębiorstw globalnych towarzyszył wzrost zagregowanych wartości zmiennych charakteryzujących globalną aktywność przedsiębiorstw, czyli: zagregowaną wartość aktywów przedsiębiorstw globalnych, zagregowaną wartość sprzedaży przedsiębiorstw globalnych i zagregowaną wielkość zatrudnienia przedsiębiorstw globalnych. Wartość aktywów zagranicznych przedsiębiorstw globalnych oraz wartość aktywów ogółem przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 przedstawiono na wykresie 18. W 1990 roku wartość aktywów ogółem przedsiębiorstw globalnych wyniosła 1 585 700 mln USD, w tym wartość aktywów zagranicznych to 631 600 mln USD. Natomiast w 2012 roku wartości te osiągnęły odpowiednio poziom 11 525 010 mln USD oraz 7 318 082 mln USD, co stanowi ponad siedmiokrotny wzrost w wypadku wartości ogółem aktywów przedsiębiorstw globalnych oraz ponad jedenastokrotny wzrost w wypadku aktywów zagranicznych przedsiębiorstw globalnych.

Wykres 18. Wartość aktywów zagranicznych i aktywów ogółem przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [mln USD]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

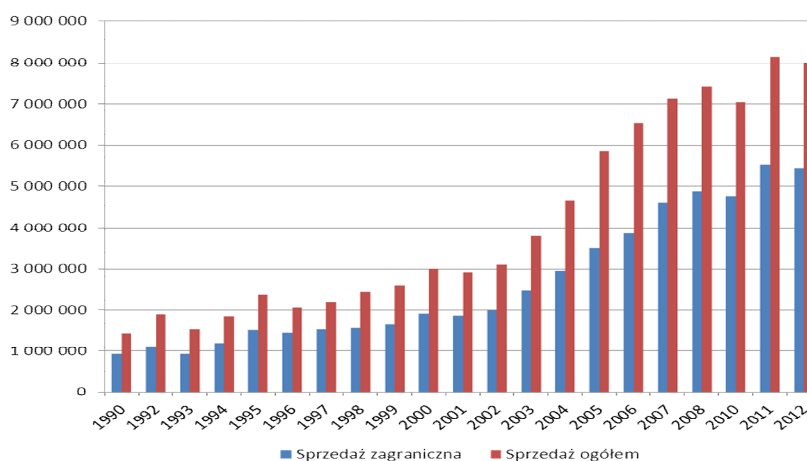
Należy zauważyć, że obok wzrostu wartości aktywów ogółem oraz aktywów zagranicznych przedsiębiorstw globalnych zwiększał się również udział aktywów zagranicznych w aktywach ogółem w latach 1990-2012. W 1990 roku wynosił on 33%

¹⁷ Brak danych o czynniku globalności w danym roku dla określonego przedsiębiorstwa traktowany jest jako wartość 0, czyli poziom całkowicie nieglobalny. W 1990 roku dla przedsiębiorstwa Atlantic Richfield dane źródłowe o poziomie zatrudnienia zagranicznego wykazują wartość: -5630. Znak „-” został uznany za błąd i został usunięty. Podobna sytuacja ma miejsce w wypadku wartości aktywów zagranicznych firmy VEBA. Wykazują one poziom -6,6 mln \$. Znak „-” został uznany za błąd i został usunięty.

natomiast w roku 2012 osiągnął poziom 63%, co można by interpretować jako rosnące zaangażowanie przedsiębiorstw międzynarodowych w globalizowanie czynnika globalności jakim jest organizacja globalna.

Badanie kolejnego czynnika globalności, czyli sprzedaży globalnej wykazało, iż wartość sprzedaży ogółem i zagranicznej przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 systematycznie rosła. W 1990 roku wartość sprzedaży ogółem osiągnęła poziom 1 425 200 mln USD, natomiast w 2012 wartość ta wzrosła niemalże sześciokrotnie osiągając poziom 7 987 369 mln USD. Sprzedaż zagraniczna przedsiębiorstw globalnych w tym okresie wzrosła z 936 300 mln USD do 5 429 203 mln USD, co również stanowi niemalże sześciokrotny wzrost. Wartości te przedstawiono na wykresie 19. Udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem przedsiębiorstw globalnych na przestrzeni lat 1990-2012 utrzymywał się na stabilnym poziomie i wynosił z niewielkimi odchyleniami około 65%.

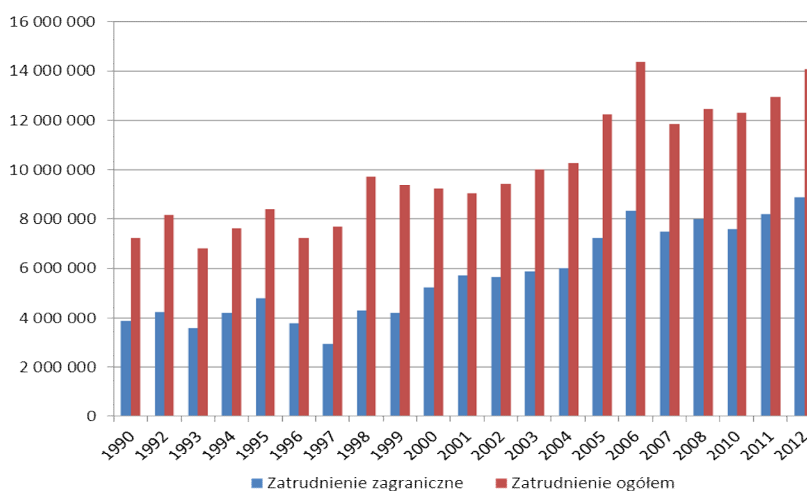
Wykres 19. Wartość sprzedaży zagranicznej i sprzedaży ogółem przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [mln USD]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Badanie czynnika globalności jakim jest kadra globalna wykazało także znaczący wzrost liczby zatrudnionych zarówno w ujęciu ogółem, jak i zagranicznym. W 1990 roku zatrudnienie zagraniczne przedsiębiorstw globalnych wyniosło 3 877 943 osób wobec 7 248 469 osób zatrudnionych przez przedsiębiorstwa globalne ogółem. Natomiast w 2012 roku zatrudnienie zagraniczne przedsiębiorstw globalnych wyniosło 8 869 494 osób wobec zatrudnienia ogółem równego 14 067 069 pracowników. W obu przypadkach jest to ponad dwukrotny wzrost. Powyższe zależności przedstawiono na wykresie 20.

Wykres 20. Wielkość zatrudnienia zagranicznego i zatrudnienia ogółem przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [liczba osób]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Rosnący trend zagregowanych wartości badanych zmiennych, które charakteryzują działalność przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej w latach 1990-2012 może wynikać z kilku powodów. Należą do nich: bezwzględny wzrost wartości zmiennych, wzrost liczby przedsiębiorstw globalnych w zbiorze stu największych korporacji na świecie, kompletności danych o wartościach zmiennych dla każdego przedsiębiorstwa w każdym zbiorze stu największych przedsiębiorstw publikowanym w raporcie WIR przez UNCTAD. Szczególne znaczenie należy przypisać ostatniemu czynnikowi, gdyż ten aspekt jest warunkiem koniecznym porównywania wyników badania w poszczególnych latach, a także ma decydujący wpływ na ocenę poziomu globalności przedsiębiorstw globalnych. Jeżeli tylko jeden z czynników globalności będzie przesądzał o tym, że przedsiębiorstwo jest globalne, a nie będzie danych o stanie zglobalizowania pozostałych czynników globalności, to w efekcie poziom globalności przedsiębiorstwa będzie oszacowany nisko i nie będzie odzwierciedlał faktycznego stanu rzeczy. Ponadto trudno porównywać zagregowaną wartość aktywów przedsiębiorstw globalnych z dowolnych lat objętych badaniem, gdy w jednym roku dane były kompletne dla całej liczebności zbioru rozmytego przedsiębiorstw globalnych, a w drugim roku brakowało danych o wartości aktywów dla znaczącej części liczebności zbioru. Analiza materiału empirycznego wykazała, iż w latach 1990-2000 publikowane przez UNCTAD dane opisujące działalność stu największych korporacji na świecie w wielu przypadkach były niekompletne. Dla określonych przedsiębiorstw brakowało poszczególnych danych o zagranicznej lub ogólnej wartości aktywów, sprzedaży czy wielkości zatrudnienia. Taki stan danych empirycznych powodował, że bazując na przyjętym w pracy progno

globalizowania czynnika globalności (50% i więcej), przedsiębiorstwo było uznawane jako globalne na podstawie poziomu zglobalizowania jednego czynnika globalności, na przykład sprzedaży globalnej, i niewątpliwie takim było, jednak ze względu na niekompletność danych o pozostałych czynnikach globalności nie wykazywało żadnej wartości zagranicznych lub krajowych aktywów czy wielkości zatrudnienia, co obniżało zagregowaną wartość tych zmiennych dla całego zbioru rozmytego przedsiębiorstw globalnych. Wynik analizy liczebności zbioru stu największych korporacji na świecie i zbioru rozmytego przedsiębiorstw globalnych pod kątem kompletności danych o badanych zmiennych przedstawiono w tabeli 15.

Tabela 15. Liczebność zbiorów największych przedsiębiorstw na świecie i zbiorów rozmytych przedsiębiorstw globalnych w kontekście kompletności danych o badanych czynnikach globalności w publikacjach UNCTAD w latach 1990-2012

| Rok | Liczebność zbioru największych przedsiębiorstw na świecie | Liczebność zbioru rozmytego przedsiębiorstw globalnych | Liczebność zbioru największych przedsiębiorstw na świecie z kompletnymi danymi o badanych zmiennych | Liczebność zbioru rozmytego przedsiębiorstw globalnych z kompletnymi danymi o badanych zmiennych |
|------|---|--|---|--|
| 1990 | 100 | 63 | 65 | 43 |
| 1992 | 100 | 68 | 56 | 40 |
| 1993 | 100 | 58 | 50 | 32 |
| 1994 | 100 | 66 | 57 | 42 |
| 1995 | 100 | 75 | 92 | 71 |
| 1996 | 100 | 67 | 61 | 42 |
| 1997 | 100 | 70 | 41 | 28 |
| 1998 | 100 | 68 | 49 | 35 |
| 1999 | 100 | 71 | 51 | 39 |
| 2000 | 100 | 77 | 85 | 69 |
| 2001 | 100 | 78 | 100 | 78 |
| 2002 | 100 | 76 | 100 | 76 |
| 2003 | 100 | 77 | 100 | 77 |
| 2004 | 100 | 79 | 100 | 79 |
| 2005 | 100 | 92 | 100 | 92 |
| 2006 | 100 | 96 | 100 | 93 |
| 2007 | 100 | 91 | 100 | 91 |
| 2008 | 100 | 92 | 100 | 91 |
| 2010 | 100 | 94 | 100 | 94 |
| 2011 | 100 | 96 | 100 | 96 |
| 2012 | 100 | 94 | 100 | 94 |

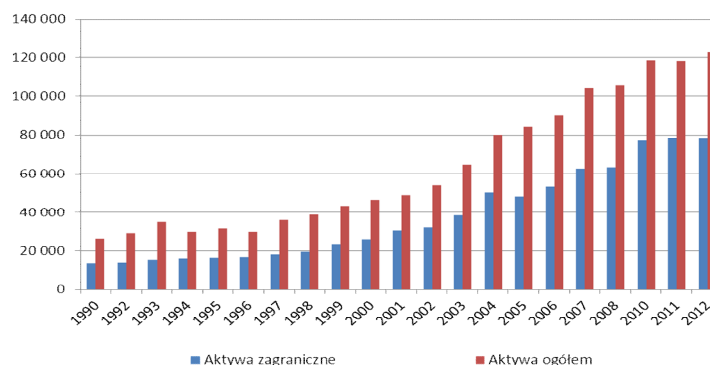
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Dane w tabeli 15 wykazują, że kompletność danych o przedsiębiorstwach globalnych, a tym samym o największych przedsiębiorstwach na świecie w latach 1990-2000 jest niewystarczająca i może stanowić przeszkodę w porównywaniu danych z innymi okresami objętymi badaniem. Może mieć to także duże znaczenie przy obliczaniu zagregowanych wartości badanych zmiennych dla zbioru stu największych przedsiębiorstw na świecie oraz zbioru rozmytego przedsiębiorstw globalnych. W latach 1990-2000 największe braki danych wystąpiły w 1997 roku. Tylko 41 przedsiębiorstw było opisanych pełnym zakresem wartości badanych zmiennych: aktywów, sprzedaży i zatrudnienia. Bazując na całym zbiorze stu największych przedsiębiorstw na świecie oszacowano iż, 70 przedsiębiorstw należy uznać w roku 1997 za globalne. Szacunek ten uwzględniał wszystkie przedsiębiorstwa, a co za tym

idzie mógł być oparty o poziom zglobalizowania jednego czynnika globalności przy całkowitym braku danych o wartościach dla dwóch pozostałych czynników globalności. Eliminacja ze zbioru stu największych przedsiębiorstw wszystkich tych przedsiębiorstw, dla których dane były niekompletne, czyli nie podano: wartości aktywów zagranicznych, wartości aktywów ogółem, wartości sprzedaży zagranicznej, wartości sprzedaży ogółem, zatrudnienia zagranicznego lub zatrudnienia ogółem, spowodowała, że na przykład w roku 1997 liczebność zbioru największych przedsiębiorstw została zredukowana do 41 przedsiębiorstw, wśród których tylko 28 przedsiębiorstw można było uznać za globalne. Od roku 2001 do 2012 listę stu największych przedsiębiorstw na świecie charakteryzuje kompletność danych. Zatem należałoby uznać, iż obliczenia i wyniki badań za lata 1990-2000 są raczej szacowaniem poszczególnych wielkości i nie odzwierciedlają pełnego obrazu rzeczywistości. Natomiast dane od 2001 do 2012 opisują w sposób rzetelny i rzeczywisty funkcjonowanie największych przedsiębiorstw na świecie w zakresie badanych czynników globalności.

Próba redukcji powyższego ograniczenia oraz weryfikacji rosnących trendów wartości aktywów, sprzedaży i zatrudnienia przedsiębiorstw globalnych jest analiza średnich wartości. Dokonano jej na zbiorach największych przedsiębiorstw na świecie w latach 1990-2012, z których wyeliminowano wszystkie te przedsiębiorstwa, których działalność nie była scharakteryzowana w sposób kompletny. Liczebność tych zbiorów zawiera tabela 15. W tak zbudowanych dla każdego roku objętego badaniem zbiorach wyodrębniono zbiory rozmyte przedsiębiorstw globalnych. Zagregowano wartości badanych zmiennych przedsiębiorstw globalnych, a następnie obliczono ich średnią wartość dzieląc zagregowaną wartość aktywów, sprzedaży i zatrudnienia przedsiębiorstw globalnych przez liczebność zbiorów rozmytych przedsiębiorstw globalnych. Operację tę wykonano dla każdego roku objętego badaniem. Analiza średnich wartości zmiennych potwierdziła ich tendencje wzrostowe. Zatem zakładając stuprocentową kompletność danych średnia wartość aktywów ogółem przedsiębiorstwa globalnego wyniosła w 1990 roku 26 490 mln USD, w 2000 było to 46 297 mln USD, a w 2012 wartość ta osiągnęła 122 606 mln USD. Jest to niemalże dwukrotny wzrost w roku 2001 w stosunku do roku 1990 oraz blisko pięciokrotny wzrost w roku 2012 w stosunku do roku 1990. Wzrost średniej wartości aktywów ogółem oraz aktywów zagranicznych przedstawiono na wykresie 21.

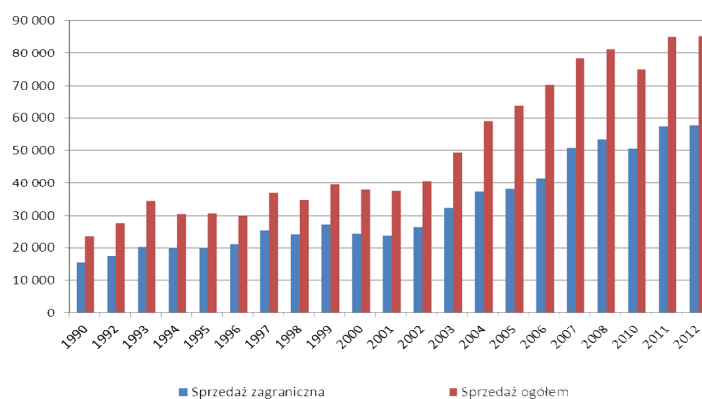
Wykres 21. Średnia wartość aktywów przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [mln USD]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Średnia wartość sprzedaży przedsiębiorstw globalnych także charakteryzuje się wzrostowym trendem. W 1990 roku średnia sprzedaż ogółem przedsiębiorstw globalnych wyniosła 23 472 mln USD, w czym sprzedaż zagraniczna średnio wynosiła 15 493 mln USD. W 2001 roku wartości te wyniosły odpowiednio 37 557 mln USD i 23 856 mln USD, a w 2012 wartość sprzedaży ogółem przedsiębiorstw globalnych równała się 84 972 mln USD, natomiast sprzedaży zagranicznej – 57 757 mln USD. Wartości te przedstawiono na wykresie 22.

Wykres 22. Średnia wartość sprzedaży przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [mln USD]

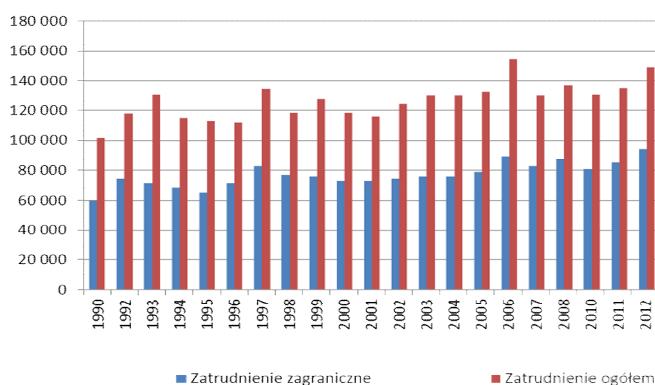


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Wzrostowy trend także wykazuje średnia wielkość zatrudnienia przedsiębiorstw globalnych. Nie mamy do czynienia tutaj z tak wysoką dynamiką przyrostów jak w wypadku średniej wartości aktywów i sprzedaży, niemniej średnia wielkość zatrudnienia ogółem w przedsiębiorstwach globalnych wzrosła z 101 500 osób w 1990 roku do 149 649 osób

w 2012, natomiast średnia wielkość zatrudnienia zagranicznego przedsiębiorstw globalnych wzrosła z 59 835 osób w 1990 roku do 94 356 osób w 2012 roku. Wartości tej zmiennej dla poszczególnych lat przedstawiono na wykresie 23.

Wykres 23. Średnia wielkość zatrudnienia przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [liczba osób]



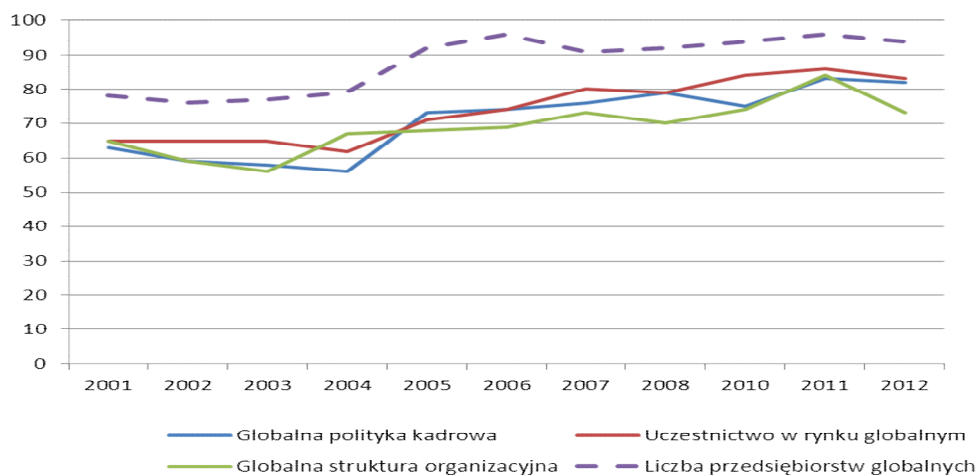
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Analiza średnich wykazuje, że wartość aktywów i sprzedaży oraz wielkość zatrudnienia przedsiębiorstw globalnych wzrastają w sposób bezwzględny. Niekompletność danych oraz zmiana liczebności zbioru przedsiębiorstw globalnych zostały zatem uznane za nie jedyne czynniki stymulujące wzrost zagregowanych wartości aktywów, sprzedaży i zatrudnienia przedsiębiorstw globalnych w niniejszym badaniu. Obok wzrostu bezwzględnego badanych zmiennych także należy zauważyć wzrost udziału wartości zagranicznych w wartościach ogółem badanych zmiennych. Fakt ten należy interpretować jako wyraz coraz większego globalizowania czynników globalności przez przedsiębiorstwa globalne. Obserwacja liczby przedsiębiorstw globalizujących badane czynniki globalności wykazuje, że w latach 2001-2012 przedsiębiorstwa częściej globalizują uczestnictwo w rynku globalnym niż kadry globalne czy organizację globalną. Wynik badania przedstawiono na wykresie 24.

Analiza wykresu 24 pozwala odnieść się do drugiej hipotezy pomocniczej. Badania nad trzema czynnikami globalności: uczestnictwem w rynku globalnym, globalną strukturą organizacyjną, globalną polityką kadrową potwierdzają, że w latach 2001-2012 w próbie badawczej instrumenty strategii globalnej w większym stopniu determinowały globalność przedsiębiorstw aniżeli składniki organizacji globalnej. Uczestnictwo w rynku globalnym było niemalże w całym badanym okresie częściej globalizowane przez przedsiębiorstwa aniżeli organizacja globalna czy też polityka kadrowa. Także wśród składników organizacji

globalnej struktura organizacyjna była częściej globalizowana przez przedsiębiorstwa aniżeli polityka kadrowa.

Wykres 24. Liczba przedsiębiorstw globalnych globalizujących badane czynniki globalności w latach 2001-2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

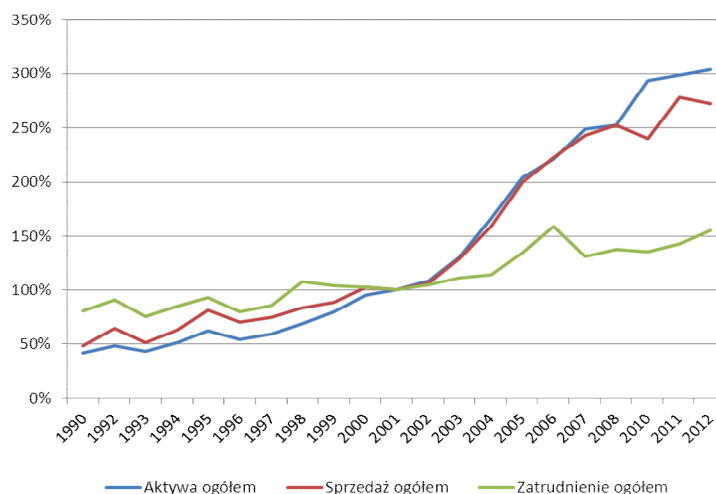
Wobec ograniczenia wynikającego z braku kompletności danych dla lat 1990-2000, dla obserwacji dynamiki zagregowanych wartości badanych zmiennych za bazowy wybrano rok 2001 (2001 = 100%). Analiza pokazuje, że w rozpatrywanym okresie wśród wartości ogółem najszybciej wzrastała zagregowana wartość aktywów przedsiębiorstw globalnych. W roku 2005 było to dwukrotny wzrost, a w 2012 trzykrotny wzrost w stosunku do roku 2001. Podobną dynamiką cechowała się sprzedaż przedsiębiorstw globalnych. Zatrudnienie przedsiębiorstw globalnych choć wzrastało, charakteryzowało się znacznie mniejszą dynamiką. Liczba zatrudnionych w 2012 roku była o 50% wyższa aniżeli miało to miejsce w roku 2001. Dynamika powyższych zmiennych dla analizowanego okresu została przedstawiona na wykresie 25.

Wartość badanych zmiennych w ujęciu zagranicznym charakteryzowała się podobną dynamiką, jak było to w wypadku wartości ogółem. Największy wzrost wykazywała wartość aktywów i sprzedaży zagranicznej przedsiębiorstw globalnych. W ciągu dziesięciu lat od roku 2001 do 2011 wartości obydwu zmiennych wzrosły trzykrotnie. W tym samym okresie przedsiębiorstwa globalne wykazały pięćdziesięcioprocentowy wzrost zatrudnienia zagranicznego. Dynamikę wartości zagranicznych zmiennych przedstawiono na wykresie 26.

Dla utrzymania spójności badań ocena znaczenia przedsiębiorstw globalnych w zbiorze największych przedsiębiorstw na świecie oraz w gospodarce globalnej będzie dokonywana w perspektywie pełnej listy stu największych korporacji publikowanej w latach 1991-2013

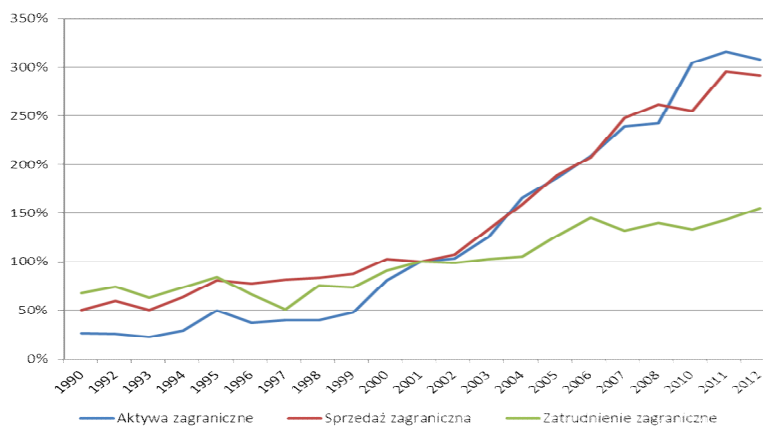
przez UNCTAD. Mając przy tym świadomość jej ograniczeń odnoszących się do kompletności danych za lata 1990-2000, szczególny nacisk porównawczy będzie położony na lata 2001-2012.

Wykres 25. Dynamika wartości aktywów, sprzedaży i wielkości zatrudnienia ogółem przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [2001=100%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Wykres 26. Dynamika wartości aktywów, sprzedaży i wielkości zatrudnienia zagranicznego przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [2001=100%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

5.3.2. Ocena roli przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej – prezentacja wyników badań

Ocena znaczenia przedsiębiorstw globalnych wśród stu największych korporacji na świecie została dokonana poprzez badanie dynamiki udziału zagregowanych wartości aktywów, sprzedaży i wielkości zatrudnienia przedsiębiorstw globalnych w zagregowanych

wartościach tych zmiennych opisujących zbiór stu największych korporacji wylistowanych przez UNCTAD w latach 1990-2012.

Obserwacja dynamiki udziałów badanych zmiennych przynosi wiele ciekawych spostrzeżeń. Dla każdej zmiennej udział ten miał w badanym okresie trend wzrostowy. W roku 2001 udział aktywów ogółem przedsiębiorstw globalnych w aktywach ogółem stu największych przedsiębiorstw na świecie wynosił 63%, natomiast w 2012 osiągnął on poziom 90%. Udział sprzedaży ogółem przedsiębiorstw globalnych w sprzedaży ogółem stu największych przedsiębiorstw w roku 2001 wynosił 66%, natomiast w 2012 wzrósł on do 92%. Udział zatrudnienia ogółem przedsiębiorstw globalnych w zatrudnieniu ogółem stu największych przedsiębiorstw na świecie zwiększył się z poziomu 56% w roku 2001 do poziomu 83% w roku 2012. Wartości te przedstawiono na wykresie 27.

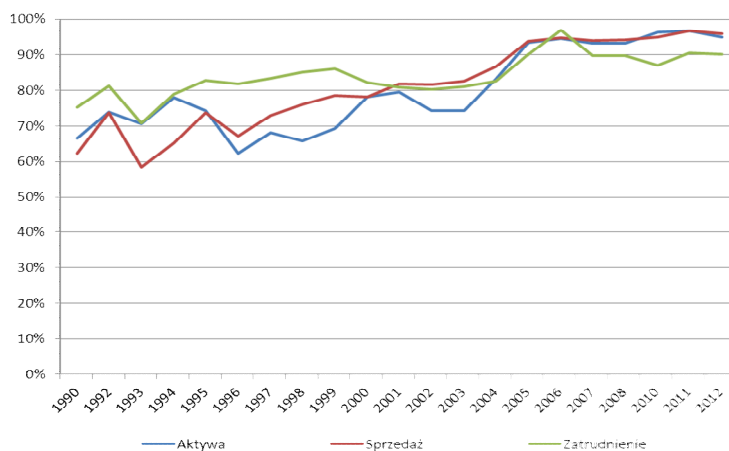
Podobne rezultaty otrzymano w wypadku badania udziału aktywów, sprzedaży i zatrudnienia zagranicznego przedsiębiorstw globalnych w aktywach, sprzedaży i zatrudnieniu zagranicznym stu największych korporacji na świecie. W roku 2001 udział aktywów zagranicznych przedsiębiorstw globalnych w aktywach zagranicznych stu największych przedsiębiorstw wynosił 80%, natomiast w 2012 osiągnął poziom 95%. Udział sprzedaży zagranicznej wynosił w 2001 roku 82%, natomiast w 2012 osiągnął poziom 96%. Natomiast udział zatrudnienia zagranicznego wzrósł z poziomu 81% w 2001 roku do poziomu 90% w roku 2012. Wartości tych zmiennych przedstawiono na wykresie 28.

Wykres 27. Udział aktywów, sprzedaży i zatrudnienia ogółem przedsiębiorstw globalnych w aktywach, sprzedaży i zatrudnieniu ogółem stu największych przedsiębiorstw na świecie w latach 1990-2012 [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Wykres 28. Udział aktywów, sprzedaży i zatrudnienia zagranicznego przedsiębiorstw globalnych w aktywach, sprzedaży i zatrudnieniu zagranicznym stu największych przedsiębiorstw na świecie w latach 1990-2012 [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

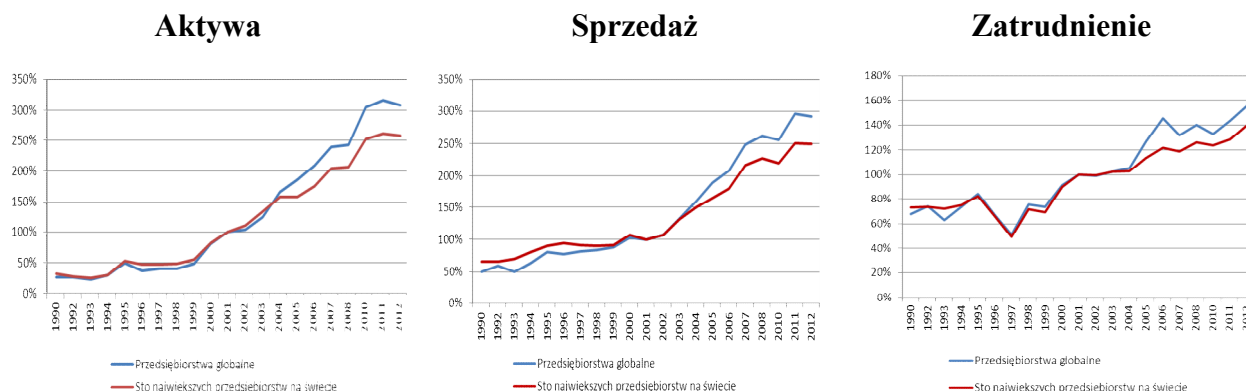
Powyższe obserwacje potwierdzają istotne i wzrastające znaczenie przedsiębiorstw uznanych za globalne wśród największych przedsiębiorstw na świecie. Badania również wykazują, iż przyrost wartości aktywów, sprzedaży i zatrudnienia właściwy dla przedsiębiorstw globalnych zarówno w ujęciu zagranicznym, jak i ogółem, jest większy aniżeli przyrost wartości tych zmiennych dla stu największych przedsiębiorstw na świecie. Zależności te przedstawiono na wykresie 29 i 30.

Wykres 29. Dynamika zmian wartości ogółem aktywów, sprzedaży i wielkości zatrudnienia przedsiębiorstw globalnych i stu największych przedsiębiorstw na świecie w latach 1990-2012 [2001=100%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Wykres 30. Dynamika zmian wartości zagranicznych aktywów, sprzedaży i wielkości zatrudnienia przedsiębiorstw globalnych i stu największych przedsiębiorstw na świecie w latach 1990-2012 [2001=100%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

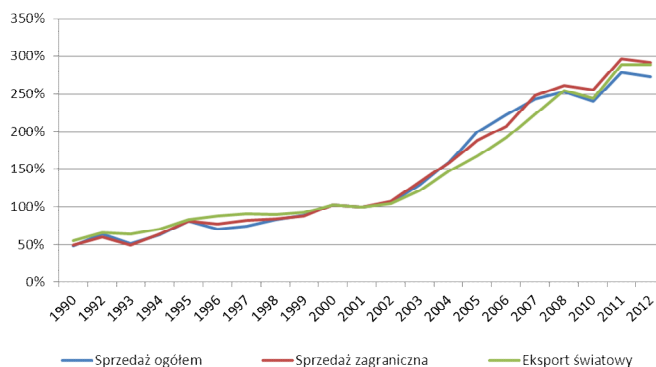
Taki stan rzeczy implikuje nie tylko wzrost znaczenia przedsiębiorstw globalnych, ale także nakreśla zmiany w zachowaniu największych przedsiębiorstw na świecie. Należy wnioskować nie tylko o znacznej ekspansji międzynarodowej największych przedsiębiorstw na świecie, której odbiciem są wzrosty wartości absolutnych badanych zmiennych, ale także należy zauważyć wzrastającą tendencję wśród największych przedsiębiorstw do implementacji i globalizowania instrumentów strategii globalnej oraz składników organizacji globalnej.

Wzrastające znaczenie przedsiębiorstw globalnych wśród największych przedsiębiorstw na świecie nie pozostaje bez znaczenia dla roli, jaką przedsiębiorstwa globalne odgrywają w kształtowaniu procesów zachodzących w gospodarce światowej. Ocena znaczenia największych przedsiębiorstw na świecie powszechnie określanych jako korporacje transnarodowe została dokonana w trzecim rozdziale pracy. Konkluzją tej oceny było stwierdzenie o bardzo istotnej roli największych przedsiębiorstw na świecie w gospodarce globalnej. Fakt, iż wśród największych przedsiębiorstw na świecie dominujące i wzrastające znaczenie mają przedsiębiorstwa globalne, implikuje dynamiczny wzrost roli, jaką spełniają w gospodarce światowej przedsiębiorstwa oceniane według metodologii zaproponowanej w pracy jako przedsiębiorstwa globalne.

Obserwacja takich zjawisk jak zmiana poziomu globalnego Produktu Narodowego Brutto, wielkość napływu ZIB oraz wielkość światowego eksportu oraz odniesienie tych wielkości do skali działania przedsiębiorstw globalnych nasuwa interesujące wnioski. Porównanie dynamiki sprzedaży ogółem i sprzedaży zagranicznej przedsiębiorstw globalnych i dynamiki światowego eksportu pozwala zauważyć bardzo podobną ścieżkę wzrostu obu tych wartości.

W roku 2011 odnotowano blisko trzykrotny wzrost wartości sprzedaży przedsiębiorstw globalnych oraz wartości światowego eksportu w stosunku do roku 2001. Zależność tą przedstawiono na wykresie 31.

Wykres 31. Dynamika wartości sprzedaży ogółem i sprzedaży zagranicznej przedsiębiorstw globalnych oraz wartości światowego eksportu w latach 1990-2012 [2001=100%]

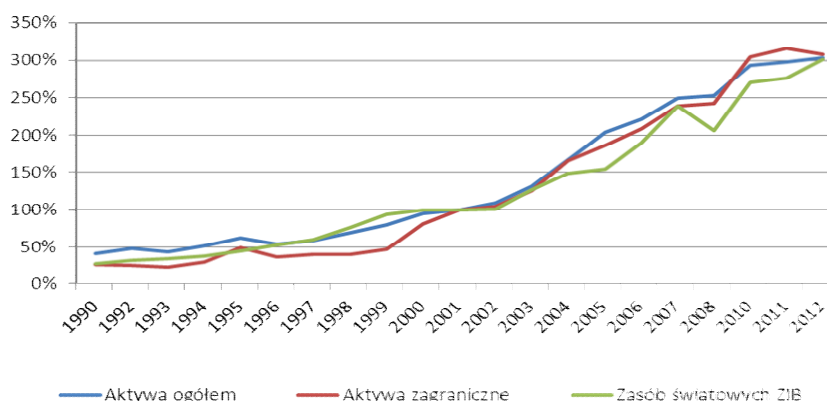


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Rok 2012 wykazuje wartości spadkowe sprzedaży ogółem i zagranicznej przedsiębiorstw globalnych w stosunku do roku poprzedniego. Dynamika eksportu światowego w tym okresie znacznie wyhamowała, utrzymując jego wartość na niemalże niezmienionym poziomie. Należy zauważyć, iż znaczna część światowego eksportu to sprzedaż dokonywana przez największe korporacje na świecie, wśród których wiodącą rolę w pierwszej dekadzie XXI wieku odgrywają przedsiębiorstwa globalne.

Porównanie dynamiki zmian wartości aktywów ogółem i aktywów zagranicznych przedsiębiorstw globalnych z dynamiką światowego zasobu zagranicznych inwestycji bezpośrednich pozwala zauważyć ciekawe zależności. Podobnie jak w wypadku sprzedaży przedsiębiorstw globalnych oraz eksportu światowego, także w tym obszarze obserwujemy podobną ścieżkę wzrostu. Wartość aktywów zarówno krajowych, jak i zagranicznych przedsiębiorstw globalnych w roku 2012 była trzykrotnie większa aniżeli było to w roku 2001. Taki przyrost odpowiada przyrostowi zasobu zagranicznych inwestycji zagranicznych w tym samym okresie. Zależności te przedstawiono na wykresie 32.

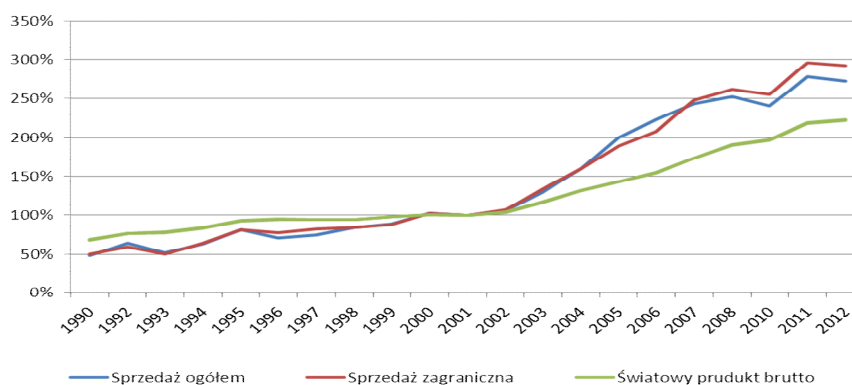
Wykres 32. Dynamika wartości aktywów ogółem i aktywów zagranicznych przedsiębiorstw globalnych oraz wartości światowego zasobu ZIB w latach 1990-2012 [2001=100%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Wielkość obrotu realizowana przez przedsiębiorstwa globalne zarówno w kraju, jak i za granicą w badanym okresie wykazuje większą dynamikę aniżeli wielkość światowego produktu brutto. Może to przesądzać o znacznie szybszym rozwoju przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej aniżeli sam jej rozwój. Podczas gdy sprzedaż ogółem i zagraniczna przedsiębiorstw globalnych wzrosła w analizowanym okresie ponad dwupółkrotnie, wzrost światowego produktu brutto w 2012 roku wyniósł 220% w stosunku do roku 2001. Szybszy wzrost handlu generowanego przez przedsiębiorstwa globalne w gospodarce aniżeli jej rozwój niewątpliwie przyczynia się do coraz większego oddziaływania przedsiębiorstw globalnych na gospodarkę światową. Zależność ta została pokazana na wykresie 33.

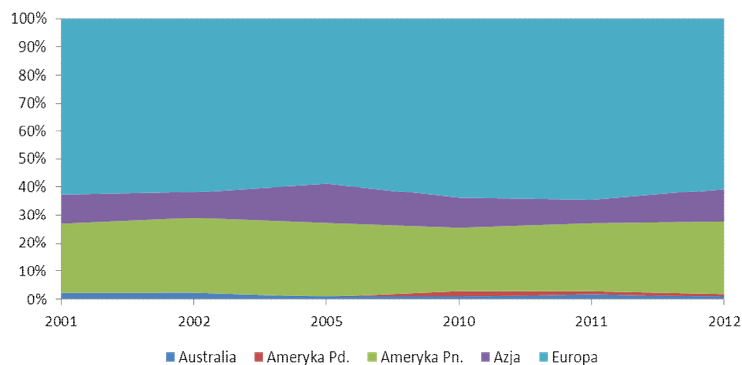
Wykres 33. Dynamika wartości światowego produktu brutto oraz sprzedaży przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [2001=100%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Ocena struktury kontynentów pochodzenia przedsiębiorstw globalnych wykazuje jej stabilność w latach 2001-2012. Dominującą rolę odgrywają kraje Europy, a w szczególności Europy Zachodniej, gdzie zarejestrowanych jest około 60% przedsiębiorstw globalnych. Na drugim miejscu plasuje się Ameryka Północna, a na trzecim Azja. Struktura kontynentalna została przedstawiona na wykresie 34.

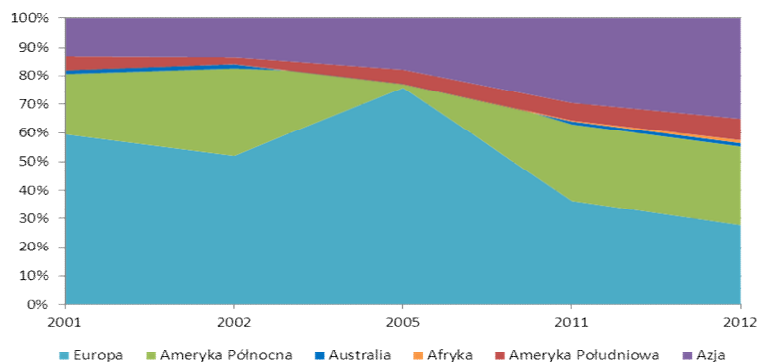
Wykres 34. Struktura kontynentalna krajów rejestracji przedsiębiorstw globalnych w latach 2001-2012 [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Zestawienie struktury kontynentalnej krajów rejestracji przedsiębiorstw globalnych ze strukturą kontynentalną pochodzenia przepływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich na świecie w latach 2001-2012 prowadzi do interesujących wniosków. W pierwszych latach XXI wieku te dwie struktury były bardzo podobne. Blisko 60% wartości przepływu ZIB pochodziło z Europy, 21% pochodziło z Ameryki Północnej, a około 13% z Azji. O ile takie proporcje z niewielkimi odchyleniami zostały utrzymane w strukturze krajów rejestracji przedsiębiorstw globalnych do 2012 roku, o tyle w ciągu tej dekady struktura pochodzenia przepływu ZIB znacznie się zmieniła, co przedstawiono na wykresie 35.

Wykres 35. Struktura kontynentalna krajów pochodzenia przepływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich w latach 2001-2012 [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Znacznie zmalał udział Europy jako źródła generującego przepływ ZIB. W 2012 roku osiągnął on poziom 28%. Udział Ameryki Północnej wzrósł do 35%, a największy beneficjentem zmian została Azja, której udział wzrósł ponad dwukrotnie do 28%. Zarówno wśród krajów rejestracji przedsiębiorstw globalnych oraz krajów generujących przepływ ZIB marginalne znaczenie mają Afryka, Australia z Oceanią oraz Ameryka Południowa. Niemniej można zaobserwować rosnący udział Ameryki Południowej jako regionu generującego przepływy zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W roku 1990 kontynent ten nie generował przepływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich, w roku 2001 udział ten wynosił 5%, a w 2012 – 7% wartości światowego przepływu ZIB.

5.4. Podsumowanie

Przeprowadzone w niniejszym rozdziale badania empiryczne nad globalnością przedsiębiorstw oraz znaczeniem przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej obrazują złożoność podjętego przez autora zagadnienia. Zastosowanie zaproponowanego w pracy instrumentarium pomiaru globalności pozwala w dość uniwersalny sposób dokonywać pomiaru zaawansowania procesów globalizacyjnych w przedsiębiorstwach. Wykorzystanie teorii zbiorów rozmytych do oceny globalności przedsiębiorstw umożliwia nie tylko dokonać ostrego rozgraniczenia, które przedsiębiorstwo można uznać za globalne, a które za nieglobalne, ale także w jasny i precyzyjny sposób pozwala porównywać przedsiębiorstwa pod względem zaawansowania procesów globalizacyjnych oraz je szeregować. Zaproponowana koncepcja pomiaru globalności przedsiębiorstw pozwala także dokonać oceny znaczenia przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej, co było zasadniczym celem pracy w niniejszym rozdziale. Niewątpliwie zaproponowane podejście ma także pewne ograniczenia, które wynikają z jego uniwersalności. Niemniej można to także uznać za jego zaletę wynikającą z możliwości jego modyfikacji w zależności od zamiarów i celów badań, w których instrumentarium to będzie wykorzystywane.

Rozdział 6 Globalność – studia przypadku przedsiębiorstw globalnych

Globalność, uznawana za atrybut przedsiębiorstwa, jest niewątpliwie kompleksowym i złożonym zjawiskiem. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce światowej w różny sposób kształtują jej poziom wykorzystując w różnym zakresie instrumenty strategii globalnej oraz składniki organizacji globalnej. Przedstawione w rozdziale piątym badania ilościowe, choć dają obszerny obraz globalności badanych przedsiębiorstw, charakteryzują się pewnymi ograniczeniami i nie w pełni pokazują, jak właściwie idea globalność wpisuje się w funkcjonowanie konkretnych przedsiębiorstw w rzeczywistości gospodarczej. To ograniczenie motywuje autora do zastosowania podejścia jakościowego, które pozwoli odpowiedzieć na pytania: jakie przedsiębiorstwa mogą być globalne?, jak kreują one swoją globalność? Dla zrealizowania tego zamierzenia posłużono się metodą studium przypadku. W pierwszym punkcie niniejszego rozdziału autor przedstawia ogólny zarys debaty naukowej nad zasadnością wykorzystywania tej metody badawczej w badaniach naukowych ze szczególnym naciskiem na znaczenie metody studium przypadku w dziedzinie nauk ekonomicznych. Następnie, globalność zostanie przedstawiona w perspektywie organizacji i działań dwóch celowo wybranych przedsiębiorstw. Autor przyjmuje, iż zastosowanie metody studium przypadku w niniejszej pracy służy przede wszystkim celom wyjaśniającym i opisowym, co jest niewątpliwie bardzo wartościowym zabiegiem przy badaniu tak kompleksowego zjawiska, jakim jest globalność przedsiębiorstwa.

6.1. Studium przypadku jako metoda badawcza

Zjawiska, których badania są podejmowane w ramach nauk ekonomicznych nierzadko charakteryzują się wysokim poziomem złożoności. Szeroki wachlarz zmiennych, determinujących określone zachowania i zdarzenia, implikuje konieczność wprowadzania szeregu założeń, uproszczeń i ograniczeń, które nie pozostają bez znaczenia dla ostatecznego rezultatu studiów nad danym zagadnieniem. Niewątpliwie badania prowadzone w takim kontekście, choć obarczone zaletami i wadami symplifikacji, są niezwykle wartościowe i stanowią fundamenty wielu teorii naukowych. Dyskusja nad zasadnością stosowania różnych metodologii badań naukowych, w tym studium przypadku, jest w literaturze bardzo żywa. Milliken podkreśla znaczenie ciągłości debaty nad właściwą postawą filozoficzną, z której można czerpać uzasadnione metody badawcze dające się wykorzystywać w naukach społecznych [2001, s. 73]. Stosowanie różnych metod badawczych w procesie tworzenia teorii jest niezwykle istotne w perspektywie kreowania nowych koncepcji, ujęć czy podejść

teoretycznych do badanych zjawisk [Trim i Lee 2004, s. 474]. Zauważa się, że proces globalizacji, który także dotyka sferę nauki, pozwala na jednoczesne stosowanie kilku metod badawczych podczas prowadzenia badań.

Jedną z coraz częściej stosowanych przez badaczy metod badawczych w naukach społecznych jest studium przypadku. W uproszczeniu metoda ta polega na studiach naukowych prowadzonych w odniesieniu do jednego bądź kilku konkretnych przypadków będących przedmiotem zainteresowania badacza. Pozwala ona na bardzo analityczne spojrzenie na złożone zjawiska, lepsze ich zrozumienie oraz przyczynia się do ugruntowania i umocnienia teorii wypracowanych wcześniej, nierzadko powstałych w oparciu o inne metody badawcze. Studium przypadku ma wiele zalet, wynikających z dowodów potwierdzających tezy w oparciu o pojedyncze przypadki. Zaletą studium przypadku jest też możliwość korzystania z różnych źródeł danych podczas badań empirycznych. Również istotne jest dokonywanie wielopoziomowych analiz na podstawie jednego przypadku empirycznego, co w konsekwencji daje bardziej rozległy pogląd na badane zjawisko, aniżeli pozwala na to analiza statystyczna [Lee, Collier i Cullen 2007, s. 169]. Metodę case study możemy zdefiniować jako działanie badawcze mające na celu konfrontację współczesnych zjawisk w kontekście otaczającej ich rzeczywistości w sytuacji, gdy granica pomiędzy badanym zjawiskiem a otaczającym ją kontekstem nie jest zupełnie przejrzysta oraz gdy zarówno zjawisko, jak i jego otoczenie determinowane są przez wiele różnorodnych czynników [Yin 1984, s. 23].

Metoda ta jest także dość szeroko krytykowana. Przede wszystkim zarzuca się jej to, że bardzo mała próba badawcza czy też wręcz pojedynczy przypadek nie może stanowić podstaw do budowania teorii uniwersalnych, potwierdzających się na szerszą skalę oraz nie może być bazą do generalizowania wyników badań. Podkreśla się, iż nadmierna koncentracja na pojedynczym przedmiocie badania może kształtować wysoki poziom stronniczości wniosków wynikających z takiego badania. Odrzuca się czasami nawet zasadność użycia studium przypadku dla badawczych celów rozpoznawczych. Jednak mimo krytyki, metoda ta jest szeroko stosowana w badaniach zjawisk, zagadnień i problemów występujących na co dzień w życiu społecznym [Soy 1997].

Metoda studium przypadku jest powszechnie wykorzystana w wielu jakościowych badaniach podejmowanych w ramach nauk ekonomicznych [Gummesson 2000, s. 88; Scapens 2004]. Jednakże nadal przeważającą i cieszącą się większym uznaniem jest metodologia oparta o badania ankietowe oraz analizę statystyczną [Lee, Collier i Cullen 2007, s. 169]. Nie zmienia to jednak faktu, iż możliwości płynące z metody studium przypadku

pozwalają w badaniach na czerpanie danych z wielu źródeł oraz jednoczesne analizowanie kilku poziomów dynamiki badanego zjawiska, co w konsekwencji przyczynia do uzyskiwania o nim obszerniejszej wiedzy i lepszego jego zrozumienia, aniżeli ma to miejsce w wypadku metod ankietowych i statystycznych [Eisenhardt 1989, s. 534]. Istotne są także zalety studium przypadku w zakresie stosowania wiedzy naukowej przez praktyków gospodarczych [Lee, Collier i Cullen 2007, s. 170]. Wartość i bogactwo informacji, jakie znajdują się w pojedynczym przedmiocie badania, stają się niezwykle ważne i użyteczne. Siłą badań jakościowych staje się to, że nie pozostają one z dala od przedmiotu badania, poza danymi statystycznymi, które na pewnym poziomie analizy tracą swoją szczegółowość w odniesieniu do przedmiotu badania i zaczynają dawać rozmyty obraz rzeczywistości [Ahrens i Chapman 2006, s. 832]. Użyteczność i wartościowość metody studium przypadku rozpatrywana jest także w literaturze z perspektywy możliwości tworzenia nowych koncepcji teoretycznych, nowych spojrzeń na zjawiska zachodzące w gospodarce. Pierwiastek nowości i innowacyjności, także w kwestii stosowania metod badawczych, staje się koniecznością, jeśli badacze dążą do uzyskania oryginalnych rozwiązań złożonych zjawisk gospodarczych, zachodzących w podlegającej globalizacji gospodarce światowej [Trim i Lee 2004, s. 473]. Dyskusję podejmuje się także w zakresie skłonności i odwagi badaczy do kwestionowania podstawowych założeń związanych z interpretacją rezultatów określonych badań czy też formułowania pytań dotyczących właściwego przeprowadzania badań naukowych [Trim i Lee 2004, s. 473].

Jak podają Lee, Collier i Cullen metoda studium przypadku może być wykorzystywana jako badanie: przygotowawcze, opisowe, wyjaśniające. Przygotowawcze studium przypadku przeprowadzane jest najczęściej jako badanie wstępne w dużych projektach badawczych, a ich celem jest zdiagnozowanie głównych tematów, które będą w następnej kolejności badane metodami ankietowymi. Opisowe studium przypadku wykorzystywane jest jako szczegółowa analiza, pozwalająca rozbudować i wzbogacić trendy czy zjawiska zdiagnozowane już w uprzednio prowadzonych badaniach naukowych. Natomiast stosowanie wyjaśniającego typu studium przypadku dąży w swoich założeniach do uzyskania szczegółowego obrazu i zrozumienia kompleksowego zjawiska, które nie zawsze może być właściwie zbadane przez ilościowe metody badawcze [Lee, Collier i Cullen 2007, s. 170].

Debata nad walorami i ograniczeniami studium przypadku jako metody badania i tworzenia teorii naukowych pozostaje w literaturze bardzo żywa. Badacze podejmują ciągle nowe wątki tego zagadnienia wynikające z konfrontacji jakościowych i ilościowych metod badań naukowych. Uwagę zwraca się na potrzebę stosowania alternatywnych metod

badawczych, których niewątpliwą zaletą jest obszerny i dogłębny materiał empiryczny podlegający badaniu. Interesujący przegląd oraz ocenę metody studium przypadku znajdujemy m.in. w opracowaniach Eisenhardt i Graebner [2007] oraz Woodside [2010].

W niniejszym rozdziale autor posługuje się metodą studium przypadku w celu szczegółowego przedstawienia zaprezentowanej w pracy koncepcji globalności. Dobór przedsiębiorstw, na przykładzie których prezentowana jest koncepcja globalności ma charakter doboru teoretycznego [Eisenhardt i Graebner 2007, s. 27]. Autor świadomie dobiera odpowiednie przedsiębiorstwa pozwalające pokazać koncepcję globalności oraz zależności zachodzące pomiędzy zmiennymi ją kształtującymi. Ze względu na to, iż poniżej przedstawione przykłady mają charakter wyjaśniający oraz egzemplifikacyjny i nie jest zamierzeniem autora tworzenie na ich podstawie teorii globalności [Yin 2009], ograniczono się do dwóch typów przedsiębiorstw globalnych [Siggelkow 2007]. Pierwszym, zaprezentowanym przedsiębiorstwem jest korporacja transnarodowa. Jest to najpowszechniejszy typ przedsiębiorstwa globalnego i wydaje się, że w najlepszy sposób obrazujący koncepcję globalności. Przedstawienie globalności w odmiennym ujęciu – przedsiębiorstwa born global, wynika z faktu, że takie przedsiębiorstwa nie pojawiały się w badaniach ilościowych. Nierzadko wartość ich aktywów jest na tyle niska, że nie można zaliczyć ich do największych przedsiębiorstw na świecie. Niemniej przedsiębiorstwo takie nierzadko globalizuje liczne czynniki globalności, przez co w myśl koncepcji globalności staje się globalne. Prezentacja globalności w perspektywie dwóch przypadków przedsiębiorstw globalnych ma doprowadzić do większego zrozumienia tej koncepcji oraz pozwolić w szczególności sposób uchwycić jej walory praktyczne i odnieść założenia koncepcji do rzeczywistych zachowań i struktur organizacji działalności przedsiębiorstw.

6.2. Globalność korporacji transnarodowej na przykładzie firmy General Electric Company

Zagadnienie korporacji transnarodowej jako przedsiębiorstwa globalnego zostało już omówione w pracy w rozdziale 3. Z tego względu w niniejszym punkcie autor bezpośrednio prezentuje koncepcję globalności na przykładzie firmy General Electric Company bez uprzedniej, ponownej charakterystyki tego typu przedsiębiorstwa. W poniższym przykładzie firmy globalnej do prezentacji globalności wykorzystano trójkąt globalizacji Yipa. Ze względu na założenia przyjęte do badania globalności, skoncentrowano się na instrumentach strategii globalnej oraz składnikach organizacji globalnej.

6.2.1. General Electric Company – profil działalności

Przedsiębiorstwo General Electric Company zostało założone w 1892 roku w Stanach Zjednoczonych. Prowadzi ono działalność w ramach kilku branż, między innymi: finansowej, lotniczej, elektronicznej, energetycznej, paliwowej, opieki zdrowotnej, informatycznej, kolejowej, zbrojnej. Są one osadzone w ramach pięciu segmentów: energia, infrastruktura technologiczna, finanse, konsument i przemysł. Przedsiębiorstwo zorganizowane jest na zasadzie konglomeratu. Obrót firmy za 2012 roku wyniósł 147,3 miliarda USD natomiast zatrudnienie około 305 000 osób. Firma jest notowana na giełdzie w Londynie i Nowym Jorku. W latach 2001-2012 General Electric Company stała aż dziesięciokrotnie na czele listy stu największych korporacji na świecie publikowanej przez UNCTAD.

6.2.2. Instrumenty strategii globalnej

6.2.2.1. Uczestnictwo w rynku globalnym

Niewątpliwie General Electric Company uczestniczy w rynku globalnym. Wyrazem tego uczestnictwa jest wielkość sprzedaży realizowanej przez koncern na całym świecie. Wartość sprzedaży zagranicznej przedsiębiorstwa w roku 2000 wyniosła blisko 50 miliardów USD i wzrosła ona w 2012 roku do poziomu 75 miliardów USD wobec całkowitej sprzedaży przedsiębiorstwa wynoszącej 145 miliardów USD w 2012 roku. Pomiar poziomu zglobalizowania tego czynnika globalności dokonany za pomocą przedstawionego w pracy instrumentarium wykazuje w roku 2012 wartość 52%. Okazuje się, że można wymienić wiele innych przedsiębiorstw o większym poziomie zglobalizowania tego czynnika. Należy jednak pamiętać o dużo większym zakresie działalności przedsiębiorstwa General Electric Company. Firma deklaruje realizowanie globalnej strategii podzielonej na różne segmenty, w różnych branżach i krajach jednocześnie. Zamierzeniem firmy jest wzrost obecności w Chinach, utrzymanie pozycji lidera w regionach bogatych w zasoby oraz utrzymanie obecności w Europie. Znaczące uczestnictwo w rynku globalnym także znajduje odzwierciedlenie w geograficznym rozkładzie przychodów, co przedstawiono na wykresie 36. Niemalże połowa sprzedaży przedsiębiorstwa realizowana jest w Ameryce Północnej, następnie z Europy i Azji pochodzi po 18% całej sprzedaży, a pozostała część obrotu realizowana jest w Afryce i na Bliskim Wschodzie.

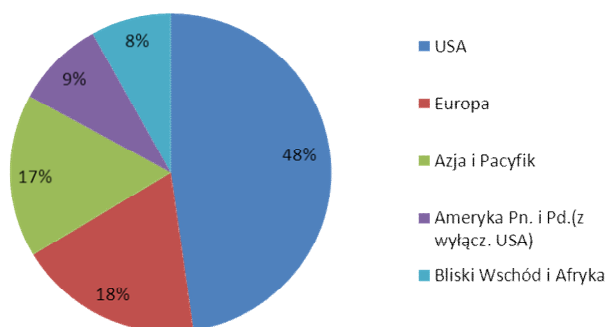
6.2.2.2. Produkty i usługi globalne

Analiza portfela produktów i usług pozwala dostrzec wysoki poziom zglobalizowania tego czynnika globalności dla General Electric Company. Szeroki wachlarz branż, w jakich przedsiębiorstwo funkcjonuje, implikuje, iż oferta produktowa jest bogata i skierowana do nabywców na całym świecie. Wśród produktów i usług oferowanych przez General Electric można wyróżnić: silniki lotnicze, urządzenia do wytwarzania energii, technologie zabezpieczeń elektronicznych, aparatury do medycznej diagnostyki urazowej, tworzywa sztuczne, usługi finansowe czy też usługi telewizyjne. General Electric prezentuje swoje produkty w ramach dwudziestu kategorii, na przykład takich jak: urządzenia dla biznesu, paliwo i gaz, oprogramowanie, ochrona zdrowia, itp. W każdej kategorii możemy wyróżnić kilka tysięcy pozycji asortymentowych, które w wyniku odpowiedniej segmentacji globalnego rynku w takiej samej wersji lub lokalnie dostosowanej oferowane są do klientów na całym świecie. Przedsiębiorstwo deklaruje, iż inwestycje w badania i rozwój skoncentrowane na nowe globalne produkty sięgają poziomu 10 miliardów USD. Z produktem nierozzerwalnie łączy się jego marka. O globalnym charakterze marki General Electric świadczy jej obecność w kilku ostatnich edycjach rankingu Best Global Brands przygotowywanego przez organizację Interbrand. Według danych za 2012 rok marka General Electric uplasowała się na szóstym miejscu wśród najbardziej wartościowych marek globalnych [Interbrand 2013].

6.2.2.3. Globalna lokalizacja działalności

W ramach General Electric Company można wyróżnić 399 jednostek organizacyjnych (filii, oddziałów, biur regionalnych) wchodzących w skład korporacji. Funkcjonują one we wszystkich regionach świata w ponad stu trzydziestu krajach. Działalność General Electric koncentruje się wokół kilku obszarów. Należą do nich: działalność produkcyjna na rynki lokalne i eksportowe, działalność importowa i sprzedażowa produktów wytworzonych w innych regionach, leasing samolotów, zakupy dla filii i oddziałów zlokalizowanych w wielu krajach na całym świecie oraz dostarczanie usług finansowych na całym świecie. Częściowo globalna lokalizacja działalności odzwierciedlana jest przez terytorialny rozkład przychodów firmy. Należy jednak mieć na względzie to, że sprzedaż to tylko jeden z modułów globalnego systemu wartości przedsiębiorstwa [Porter 1985].

Wykres 36. Globalny rozkład przychodów korporacji General Electric Company w 2012 roku [%]



Źródło: General Electric Company Annual Report [2012].

6.2.2.4. Globalny marketing

Niewątpliwie należy uznać, że firma prowadzi szeroko rozumiany globalny marketing. Jedną z wielu kampanii promujących firmę, jak i jej produkty na arenie międzynarodowej była seria trzydziestu trzyminutowych filmów prezentujących zmiany na świecie dokonywane za sprawą innowacji. Premiera spotów reklamowych odbywała się na festiwalach filmowych na całym świecie, a sama kampania była prowadzona w 156 krajach jednocześnie. Ponadto o zakresie globalnego marketingu może świadczyć notowanie we wspomnianym już rankingu Best Global Brands publikowanym przez firmę doradcą Interbrand. W metodologii przygotowania rankingu przyjęto określone założenia, które potwierdzają globalny zakres działania marketingowego korporacji, to jest: trzydzieści procent przychodów sprzedaży generowanych przez markowe produkty musi pochodzić spoza kraju macierzystego korporacji, obecność na trzech kontynentach oraz szerokie pokrycie geograficzne na rynkach rozwijających się, świadomość i profil marki poza rynkami, na których jest ona obecna [Interbrand, 2013].

Przejawem globalnego marketingu jest także komunikacja za pośrednictwem stron internetowych. Korporacja posługuje się dwoma typami stron www. W ramach obszarów biznesowych swojej działalności standaryzuje treść w języku angielskim, natomiast w ramach danego obszaru geograficznego lub indywidualnego kraju dostosowuje treść strony do krajowych potrzeb i preferencji.

6.2.2.5. Globalne posunięcia konkurencyjne

Ogólnoświatowy zakres działania korporacji General Electric implikuje, że posunięcia konkurencyjne prowadzone są na szeroką skalę. Jednym z przejawów takich posunięć może być liczba przejęć i fuzji, które postrzegane są jako walka z konkurencją o lepszą pozycję konkurencyjną na globalnym rynku. Od grudnia 2010 roku do sierpnia 2012 roku przedsiębiorstwo General Electric Company rozpoczęło i dokonało przejęć i fuzji o wartości ponad 15 miliardów USD. Do największych z nich należą: nabycie firmy Dresser, Inc. za 3 miliardy USD, Converteam Group S.A.S. za 3,2 miliarda dolarów czy też firmy NBC Universal, Inc. za 6,5 miliarda USD. W General Electric Company ciągłym procesem jest porównywanie swojej działalności z dwudziestoma największymi konkurentami i dużymi bankami. Zabieg ten ma pozwolić na stały monitoring ruchów najbliższych konkurentów oraz ocenę działalności GE na tle najbliższej konkurencji. Zamierzeniem korporacji jest szybka reakcja na sygnały świadczące o spadku konkurencyjności General Electric w stosunku do konkurentów.

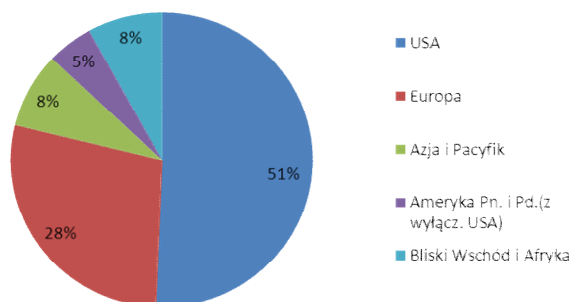
6.2.3. Składniki organizacji globalnej

6.2.3.1. Globalna struktura organizacyjna

Globalność struktury organizacyjnej oceniana jest z punktu widzenia udziału wartości zagranicznych aktywów przedsiębiorstwa w aktywach ogółem. W roku 2012 wartość ta wyniosła 337,6 miliarda USD, podczas gdy wartość aktywów ogółem wyniosła 684,2 miliarda USD. Zatem udział aktywów zagranicznych w aktywach ogółem, choć jest bliski wartości 50%, to jej nie przekracza. Zgodnie z przyjętą koncepcją oceny, czy dany czynnik jest globalizowany przez przedsiębiorstwo czy też nie, należałoby uznać, że General Electric Company nie globalizuje tego czynnika globalności.

Jednak opisowa analiza przypadku tej korporacji pozwala dostrzec wiele przejawów globalnego podejścia do tworzenia jej struktur wewnętrznych. Ponad połowa aktywów korporacji zlokalizowana jest w Stanach Zjednoczonych. W 2012 roku wyniosły one 346,6 miliarda USD. Znaczącym regionem lokalizacji działalności jest także Europa, gdzie zlokalizowano aż 28% wszystkich aktywów o wartości 192,8 miliarda USD. Rozkład aktywów w pozostałych wyszczególnionych regionach jest dość równomierny. Geograficzną dyspersję aktywów przedsiębiorstwa przedstawiono na wykresie 37.

Wykres 37. Geograficzny rozkład aktywów korporacji General Electric Company w 2012 roku [%]



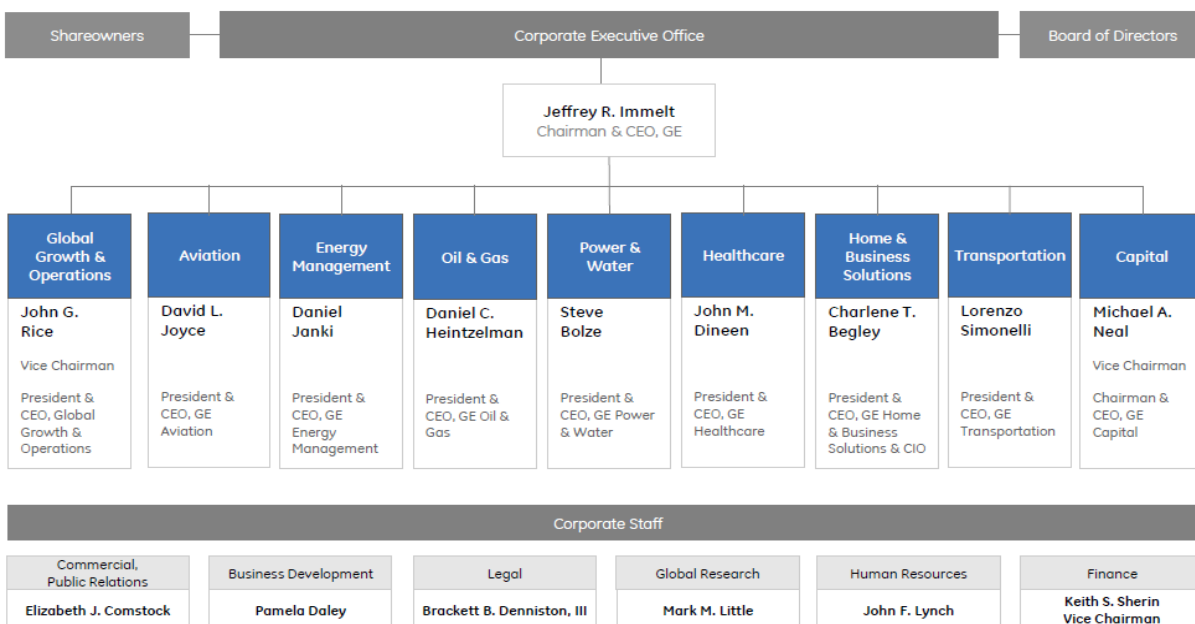
Źródło: General Electric Company Annual Report 2012.

W ramach całej korporacji znajdujemy takie jednostki, jak: Global Research Centre Network realizującą zadania w zakresie rozwoju technologii, jaką korporacja dysponuje w skali globalnej. Także występuje jednostka nazwana Global Growth & Operations, dążąca do lepszego wykorzystania umiejętności firmy w skali całego świata. Strukturę organizacyjną General Electric Company przedstawiono na wykresie 38.

Wykres 38. Struktura organizacyjna General Electric Company

GE Company Organization Chart

UPDATED OCTOBER 2012

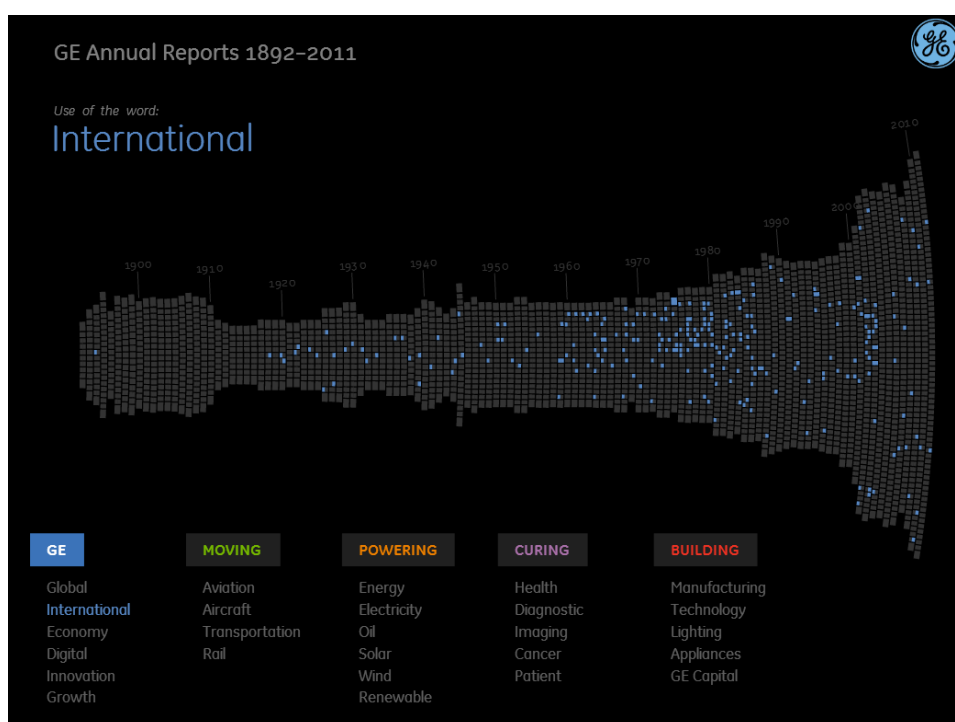


Źródło: http://www.ge.com/pdf/company/ge_organization_chart.pdf, [dostęp: 22.10.2013].

6.2.3.2. Globalne procesy zarządzania

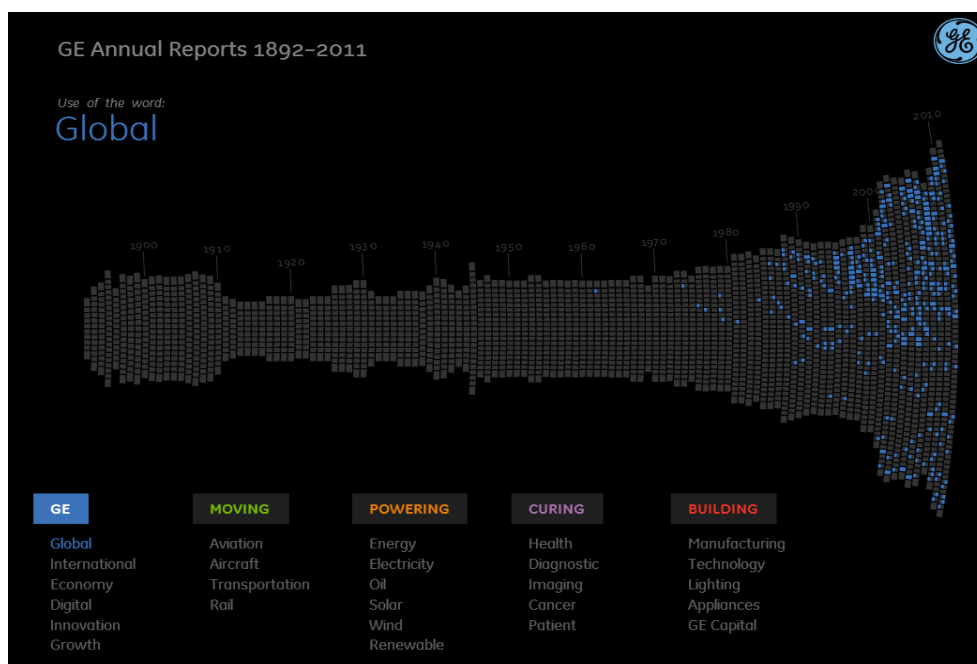
Istnienie szeregu globalnych procesów zarządzania jest wpisane w organizację firmy General Electric Company. Globalna koordynacja i planowanie strategiczne, budżetowanie odbywa się na poziomie całego przedsiębiorstwa. Cennym źródłem informacji o globalnych procesach zarządzania są liczne raporty i publikacje wydawane przez General Electric Company. W szczególności wiele informacji można zaczerpnąć z ogólnego, publikowanego corocznie raportu o kondycji i działaniach spółki. Interesujący jest przegląd wszystkich dotychczas opublikowanych przez przedsiębiorstwo rocznych raportów i przebadanie ich pod kątem częstotliwości użycia określonych, kluczowych słów, nierozzerwalnie powiązanych z zarządzaniem i orientacją strategiczną General Electric Company. Szczególną uwagę zwraca konfrontacja częstotliwości użycia w raportach określenia międzynarodowy versus globalny (international vs. global). Badanie przygotowane przez General Electric pozwoliły stworzyć czasową mapę użycia wspomnianych określeń, co przedstawiono na rysunku 27 i 28.

Rysunek 27. Mapa użycia słowa międzynarodowy (international) w raportach rocznych General Electric Company w latach 1892-2011



Źródło: <http://www.gereports.com/category/graphics/page/4/>, [dostęp:29.10.2013].

Rysunek 28. Mapa użycia słowa globalny (global) w raportach rocznych General Electric Company w latach 1982-2011



Źródło: <http://www.gereports.com/category/graphics/page/4/> [dostęp: 29.10.2013].

Na wykresie 28 zauważamy wyraźne zagęszczenie słowa „global” na stronach rocznych raportów przedsiębiorstwa. Każde dwie strony raportu z danego roku przedstawione są na wykresie jako prostokąt koloru siwego. O ile w latach 1960-1985 dość powszechnym było wykorzystanie określenia „międzynarodowy” do opisu działalności General Electric Company, tak od 1986 roku do 2011 obserwowana jest zdecydowana przewaga określenia „global”. Analiza 120 raportów zawierających 6000 stron, na których opisano działalność przedsiębiorstwa od 1892 roku do 2011, obrazuje szczególne zorientowanie na globalne podejście do zarządzania w ciągu ostatniego dwudziestolecia.

6.2.3.3. Kadry globalne

Zatrudnienie całkowite w General Electric w 2012 roku wyniosło 305 000 osób z czego 134 000 osób było zatrudnionych w USA, czyli w kraju macierzystym. Analiza ilościowa tego czynnika wykazała, że jest on globalizowany przez korporację. Wartość miernika wyniosła 58%. Globalne podejście do kadr w General Electric zaczyna się już na etapie rekrutacji. Korporacja deklaruje swoją obecność w ponad 140 krajach i gromadzi oferty pracy ze wszystkich swoich jednostek biznesowych na poziomie jednej bazy dostępnej dla potencjalnych pracowników za pośrednictwem międzynarodowej strony internetowej. Dla już zatrudnionych pracowników General Electric oferuje szereg programów umożliwiających rozwój umiejętności kierowniczych oraz międzynarodową karierę

menedżerską. Pracownicy piastujący stanowiska menedżerskie najwyższego szczebla w większości wypadków mają wieloletnie doświadczenie międzynarodowe oraz nierzadko są wieloletnimi pracownikami General Electric Company. W tym miejscu warto przytoczyć przykład CEO General Electric – Jeffreya Immelta. Pracuje on dla General Electric ponad 30 lat i w tym czasie zajmował kilka stanowisk kierowniczych na poziomie globalnym w korporacji. Od 1989 roku zajmował stanowiska menedżera wykonawczego, a w 1997 roku został powołany na członka zarządu w GE Capital. Kilka lat później, w 2000 roku, Jeffrey Immelt został dyrektorem generalnym General Electric Company.

6.2.3.4. Globalna kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna korporacji General Electric koncentruje się na założeniu, aby wszystkim pracownikom stworzyć warunki do samorozwoju, ćwiczenia odpowiedzialności oraz rozwoju kreatywności na ścieżce rozwoju zawodowego. W korporacji istnieje kilka inicjatyw, które kreują globalną kulturę oraz są osadzone w kulturze przedsiębiorstwa niezależnie od branży oraz kraju działalności. Należą do nich między innymi: wolontariat, różnorodność kulturalna, fundacja GE, ecomagination (tworzenie nowoczesnych rozwiązań dla obecnych wyzwań środowiskowych), healthymagination (poprawa zdrowia człowieka).

6.3. Globalność przedsiębiorstwa born global na przykładzie Opera

Software ASA

Tematyka born global była już podejmowana w pracy w rozdziale pierwszym w punkcie 1.1.4. w ramach dyskusji nad obszarami badań nad internacjonalizacją na przełomie XX i XXI wieku. Poza ogólnym rozumieniem pojęcia born global jako koncepcji przyspieszonej internacjonalizacji przedsiębiorstwa, termin ten służy do oznaczenia szczególnego typu przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce światowej. W literaturze występuje wiele innych określeń dla samej koncepcji born global oraz dla kryjących się za nią przedsiębiorstw. Są to między innymi: high technology start-ups, global start up, international new ventures, new technology-based firms, gazelles, born internationals, instant internationals, global, knowledge intensive firms [za: Luostarinen i Gabrielsson 2006]. Niezależnie od tego, jak przedsiębiorstwa podążające taką ścieżką internacjonalizacji zostaną nazwane, towarzyszą im następujące cechy charakteryzujące ich działalność: w relatywnie krótkim czasie od powstania angażują się w ponadnarodową sferę biznesu, znacząca część ich obrotów realizowana jest na rynkach międzynarodowych, są obecne na wielu rynkach

zagranicznych jednocześnie najczęściej poprzez eksport, wykorzystują w swojej działalności sieć powiązań zarówno biznesowych, jak i interpersonalnych właścicieli oraz ich międzynarodowe doświadczenie [Eurofund 2012, s. 10].

Dla potrzeb jakościowego zilustrowania zagadnienia globalności przedsiębiorstwa born global, a w związku z tym w oderwaniu od ilościowego pomiaru jej poziomu za pomocą opracowanego w pracy miernika globalności, posłużono się przykładem firmy z branży zaawansowanych technologii – Opera Software ASA. W kolejnych punktach przedstawiony zostanie skrócony rys historyczny przedsiębiorstwa oraz krótka charakterystyka jego działalności. Następnie, w celu zobrazowania globalności firmy Opera Software ASA, jej ponadnarodowa aktywność zostanie zaprezentowana z perspektywy implementacji czynników globalności.

6.3.1. Opera Software ASA – profil działalności

Przedsiębiorstwo Opera Software funkcjonuje na rynku globalnym od 1995 roku. Powstało ono na bazie projektu badawczego realizowanego przez firmę Telenor – największe przedsiębiorstwo z branży telekomunikacyjnej w Norwegii. W momencie, kiedy firma Telenor podjęła decyzję, iż przeglądarka internetowa nie jest produktem, na którym chciałaby się w przyszłości koncentrować i zawiesiła realizację projektu, wówczas dwóch założycieli – Jon Stephenson von Tetzcher oraz Geir Ivarsoy – po otrzymaniu stosownych pozwoleń od Telenor, postanowiło przy dalszym wsparciu Telenor prowadzić projekt niezależnie, ale już pod własną firmą – Opera Software ASA. Pierwszy produkt, jakim była przeglądarka internetowa dla środowiska Windows – Opera web browser 2.1. został zaoferowany przez przedsiębiorstwo w 1997. Szybki rozwój przedsiębiorstwa pozwolił wprowadzić spółkę na Norweską Giełdę Papierów Wartościowych w pierwszym kwartale 2004 roku. Obecnie Opera Software AS jest to przedsiębiorstwo, które opracowuje przeglądarki internetowe znajdujące zastosowanie w komputerach stacjonarnych, systemach operacyjnych, tabletach, telefonach komórkowych, konsolach do gier oraz urządzeniach typu PDA (personal digital assistant). Firma oferuje swoje produkty operatorom komórkowym oraz producentom pierwszego wyposażenia urządzeń elektronicznych z dostępem do internetu. Gama produktów firmy składa się z: mini przeglądarki internetowej używanej w telefonach komórkowych, przeglądarki internetowej wykorzystywanej w smartfonach oraz innych urządzeniach mobilnych, rozwiązań dla mobilnego zarządzania stronami internetowymi. Przedsiębiorstwo angażuje się w tworzenie oraz promowanie standardów sieciowych. Także jest członkiem międzynarodowego stowarzyszenia World Wide Web Consortium. Ponadto przedsiębiorstwo

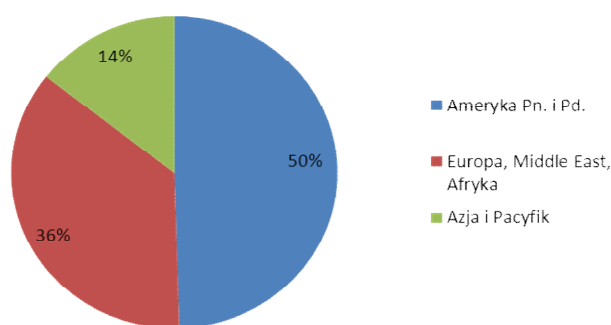
oferuje rozwiązania dla wydawców oraz ogłoszeniodawców w zakresie dostarczania mobilnej reklamy.

6.3.2. Instrumenty strategii globalnej

6.3.2.1. Uczestnictwo w rynku globalnym

Uczestnictwo w rynku globalnym jest oceniane z perspektywy przychodów realizowanych przez przedsiębiorstwo. W 2012 roku wyniosły one 216 milionów USD, a ich rozkład terytorialny przedstawiono na wykresie 39.

Wykres 39. Globalny rozkład przychodów firmy born global Opera Software ASA w 2012 roku [%]



Źródło: Opera Software ASA Annual Report [2012].

Na terenie Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (EMEA) przedsiębiorstwo realizowało przychody sięgające 78,1 miliona USD. Na terenie obu Ameryk przychody sięgnęły 107 milionów USD, a w Azji – 31 milionów USD. Powyższe dane należy opatrzyć komentarzem, iż wartość przychodów w poszczególnych regionach wynika z kraju rejestracji klientów Opera Software ASA, co ze względu na ich globalną sieć dystrybucji nie odzwierciedla rzeczywistego miejsca użytkowania produktów Opera Software ASA. Interesującym i właściwym dla przedsiębiorstwa typu born global jest nierównomierny rozkład przychodów między krajem macierzystym a zagranicą, na rzecz zagranicy, już we wczesnym etapie jego funkcjonowania. Analiza działalności Opera Software ASA pokazuje, iż w początkowym stadium rozwoju przedsiębiorstwa, eksport bardzo szybko stał się podstawowym kanałem obecności firmy na rynkach goszczących. W ciągu trzech lat od powstania przedsiębiorstwa 99% obrotów było realizowanych w formie eksportu produktów do wielu krajów całego świata [za: Karlsen 2007, s. 102]. W 2012 roku na kraj macierzysty przypada zaledwie 0,2 miliona USD [Opera Software ASA Annual Report 2012]. Taki udział przychodów

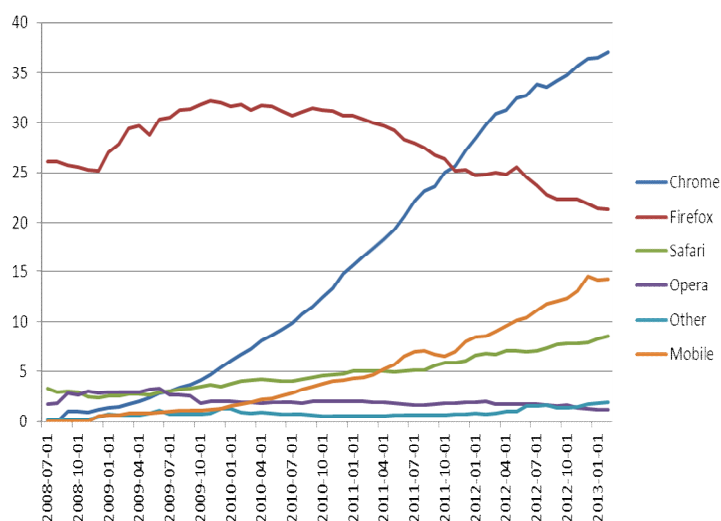
realizowanych za granicą świadczy o bardzo wysokim stopniu zglobalizowania tego czynnika globalności przedsiębiorstwa Opera Software ASA. Należy także zaznaczyć kwestię obecności przedsiębiorstwa na strategicznych rynkach globalnych, na których funkcjonują tacy konkurenci, jak: Google Inc., Mozilla Foundation, Yahoo! Inc.

6.3.2.2. Produkty i usługi globalne

W ścisłym związku z uczestnictwem w rynku globalnym pozostaje globalny charakter produktów Opera Software ASA. Podążają one za trendami w globalnym sektorze komputerowym, a w szczególności za rozwojem jego części odnoszącej się do teleinformatycznych rozwiązań mobilnych. Obok produktów sprzedawanych na rynku pod marką własną Opera, przedsiębiorstwo realizuje liczne projekty w zakresie przygotowania oraz sprzedaży produktów i usług według specyficznych wymagań klientów. Znaczna część sprzedaży oprogramowania przygotowywanego dla dużych, strategicznych klientów nie jest utożsamiana z jego producentem, czyli Opera Software ASA. Niemniej ci duzi klienci oferują klientom ostatecznym swoje produkty, które w zasadzie nie różnią się od produktów oferowanych bezpośrednio klientom ostatecznym przez Opera Software [za: Karlsen 2007, s. 95]. Warto wymienić kilku kluczowych klientów – producentów urządzeń komputerowych, w których stosowane jest oprogramowanie pochodzące od Opera Software: Huawei, Lemon Mobile, LG, MTK, Nokia, Sharp, Sony Ericsson, Samsung, Spreadtrum i TCL. Ponadto w zakresie reklamy mobilnej klientami są: American Express, Coca-Cola, Wal-Mart, BSkyB, CBS, Dow Jones/Wall Street Journal oraz Pandora Media. W perspektywie globalnej Opera Software współpracuje z dwudziestoma z dwudziestu pięciu globalnych firm medialnych [Opera Software ASA Annual Report of 2012, s. 14].

Ze względu na specyfikę przedsiębiorstwa właściwą koncepcji *born global*, trudno jest mówić o znaczącym udziale Opera Software ASA w rynku globalnym. Oszacowano, że w 2012 roku produkty Opera Software były użytkowane przez 350 milionów klientów finalnych. W większości przypadków możliwa jest sprzedaż tego samego produktu na całym świecie bez większych modyfikacji. Udział użycia przeglądarki internetowej Opera w stosunku do jej głównych konkurentów przedstawiono na wykresie 40.

Wykres 40. Globalny rynek alternatywnych przeglądarek internetowych w stosunku do Internet Explorer [%]



Źródło: Wikipedia [dostęp: 23.10.2013].

Zakres wykorzystania przeglądarki Opera w skali globalnej szacowany jest na poziomie od 1,03% (według organizacji Stat Counter) do 1,58% (według organizacji Net Applications). Użycie tego produktu w Europie szacowane jest w przedziale od 1,58% (według organizacji Market Share) do 2,12% (według organizacji Stat Counter). Dość znaczny udział w rynku przeglądarek Opera ma w krajach CIS, gdzie w zależności od rankingu i państwa udział sięga od 20% do 50%. Interesującym faktem jest to, że mimo tego, że większość przychodów firmy Opera Software ASA jest realizowanych w USA, to jest tam bardzo mało użytkowników flagowego produktu przedsiębiorstwa. Udział przeglądarki Opera w USA sięga zaledwie 0,58%. Znacznie większe sukcesy Opera Software ASA odnosi na rynku przeglądarek mobilnych stosowanych na telefonach komórkowych, smartfonach, tabletach.

6.3.2.3. Globalna lokalizacja działalności

W kontekście przedsiębiorstwa typu born global globalna lokalizacja działalności realizowana jest w zasadzie poprzez ekspansję zagraniczną w jej najbardziej podstawowej formie internacjonalizacji, czyli eksporcie bezpośrednim. Centrala firmy oraz wszystkie ogniwa łańcucha wartości dodanej przez znaczący okres działania Opera Software ASA zlokalizowane były w jednym kraju – Norwegii. Szybki rozwój przedsiębiorstwa doprowadził do geograficznej dyspersji działalności. Obecnie Opera Software ASA ma biura w Pekinie, Goteborgu, Linkoping, Melbern, Nowym Jorku, San Mateo, Londynie, Odessie, Rejkiawiku, Sankt Petersburgu, San Francisco, Seulu, Sztokholmie, Tajpej, Tokio, Singapurze, Warszawie

i Wrocławiu. Posiada zatem 18 filii w 12 krajach na trzech kontynentach [Opera Software ASA Annual Report 2012, s. 14].

6.3.2.4. Globalny marketing

Rozwój firmy Opera Software ASA w znacznym stopniu uzależniony jest od rozwoju bazy klientów i użytkowników. Działanie w sektorze oprogramowania, który charakteryzuje się wysokim poziomem zunifikowania potrzeb na całym świecie, determinuje globalne podejście Opera Software ASA do działań marketingowych. Jednym z przejawów takiego podejścia jest uczestnictwo i promocja swoich flagowych produktów na licznych imprezach branżowych organizowanych na całym świecie, na przykład w Futurecome w Brazylii, Digital Fashion Week w Singapurze czy Webit Congress w Turcji.

6.3.2.5. Globalne posunięcia konkurencyjne

W ramach globalnych posunięć konkurencyjnych Opera Software ASA w ciągu swojego istnienia wykonała kilka ruchów mających na celu zarówno obronę swojej globalnej pozycji konkurencyjnej, jak i jej umocnienie. Można uznać, że 2004 roku doszło do pierwszego posunięcia wymierzonego w konkurencję. Wynikało ono z nieuczciwych praktyk stosowanych przez największych konkurentów i zakończyło się podpisaniem ugody zamykającej proces sądowy, który Opera wytoczyła nieujawnionej firmie o zasięgu ponadnarodowym. Korzystne zakończenie sporu przyniosło firmie Opera software 12,75 miliona USD. Jednym z kolejnych globalnych posunięć konkurencyjnych była oferta darmowych licencji na korzystanie z oprogramowania Opera skierowana do uczelni wyższych. Z oferty skorzystały renomowane uczelnie wyższe z USA, takie jak: Massachusetts Institute of Technology, Harvard University, University of Oxford, Georgia Institute of Technology, Duke University, co nie pozostało niezauważone zarówno przez konkurentów, jak i przez całą branżę technologii informacyjnych. Kolejnym przykładem ataku na konkurencję było złożenie w 2007 roku zażalenia do Komisji Europejskiej przeciwko firmie Microsoft. Zażalenie odnosiło się do kwestii zbyt mocnego zintegrowania przeglądarki internetowej Internet Explorer z system operacyjnym Microsoft Windows, co w ocenie Opera Software było krzywdzące dla konsumentów oraz innych firm funkcjonujących na rynku i tworzących przeglądarki internetowe. Rezultatem tej akcji było stworzenie strony internetowej BrowserChoice.eu, na której każdy użytkownik przeglądarki internetowej w Unii Europejskiej i Szwajcarii mógł dokonać wyboru, z jakiego oprogramowania chce korzystać. W ramach działań mających wzmocnić pozycję

konkurencyjną należy wymienić kilka przejęć innych firm dokonanych przez Opera Software ASA. Pierwszego przejęcia przedsiębiorstwo dokonało w styczniu 2010 nabywając firmę AdMarvel, Inc. W tym samym roku również doszło do skutku przejęcie australijskiego dostawcy poczty internetowej – FastMail.FM. W kwietniu 2011 roku, w celu wzmocnienia pozycji oferty sklepu internetowego Opera Mobile Store, Opera Software ogłosiła nabycie niezależnego sklepu internetowego Handster, który był wówczas wiodącą platformą sprzedaży aplikacji do systemu Android. W lutym 2013 roku doszło do przejęcia kolejnej firmy – Skyfire, która specjalizuje się w technologiach optymalizacji obrazu telewizyjnego.

6.3.3. Składniki organizacji globalnej

6.3.3.1. Globalna struktura organizacyjna

W 2012 aktywa wyniosły 104,3 miliona USD. 17,8 miliona USD było zlokalizowanych w Norwegii, natomiast 86,4 miliona USD było zlokalizowanych za granicą. 70,6 miliona USD to aktywa w USA pochodzące z przejęć dokonywanych przez Opera Software ASA. Taka struktura aktywów przedsiębiorstwa determinuje wysoki poziom zglobalizowania tego czynnika globalności. Niemalże 83% aktywów przedsiębiorstwa zlokalizowanych jest poza krajem macierzystym, co nie pozostaje bez znaczenia dla tworzenia odpowiednich struktur pozwalających na zarządzanie przedsiębiorstwa na poziomie międzynarodowym.

6.3.3.2. Kadry globalne

W ramach globalnej polityki kadrowej należałoby się w pierwszej kolejności odnieść do doświadczenia międzynarodowego kluczowych osób w przedsiębiorstwie. Obecny CEO – Lars Boilsen na wcześniejszym etapie swojej kariery zawodowej piastował stanowiska menedżerskie w zakresie organizacji międzynarodowej sprzedaży. Jego zastępca – Mahi de Silva był prezesem firmy AdMarvel, Inc. – globalnego lidera w zakresie marketingu mobilnego. Wcześniej de Silva pracował w innych firmach o globalnym zasięgu działania, takich jak: VeriSign, Taligent, Apple i NCR Corporation. Drugi zastępca – Rikard Gillemyr w swojej karierze zawodowej zajmował się między innymi kierowaniem biurem Opera w Polsce i Korei. Kompetencje Dyrektora finansowego odnoszą się nie tylko do regionalnych, ale także do globalnych finansów i księgowości firmy Opera Software. Kwestie kadrowe także rozpatrywane są na poziomie globalnym. Istniejące stanowisko kierownika globalnej rekrutacji ma za zadanie globalną koordynację pozyskiwania pracowników na odpowiednie stanowiska w jednostkach Opera Software ASA zlokalizowanych na całym świecie. Działaniem wspierającym

globalną politykę kadrową są także międzynarodowe programy praktyk skierowane do młodych pracowników, chcących rozpocząć pracę w Opera Software ASA. Według danych z rocznego raportu firmy obecnie liczba zatrudnionych wynosi około 950 pracowników. W Norwegii w głównej siedzibie przedsiębiorstwa pracuje 45 narodowości.

6.3.3.3. Globalne procesy zarządzania

Globalny zasięg funkcjonowania firmy narzuca konieczność implementacji globalnych procesów zarządzania. Zauważamy to w raportach i sprawozdaniach rocznych publikowanych dla wszystkich przedsiębiorstw należących do Opera Software. Proces zarządzania badaniami i rozwojem jest także globalny. W Polsce ulokowane zostały dwa centra badań i rozwoju, w Wrocławiu oraz w Warszawie, które pracują na rzecz całej grupy firm należących do Opera Software.

6.3.3.4. Globalna kultura organizacji

Globalna kultura organizacji wynika w znacznej mierze z wizji przedsiębiorstwa oraz jego kluczowych wartości. Wizja brzmiąca: „Kształtujemy otwarty, połączony świat” (We are shaping open connected world), implikuje globalne spojrzenie na kulturę i kształtujące ją wartości respektowane w przedsiębiorstwie. Firma deklaruje, że kultura organizacji jest swobodna, stawiająca człowieka w centrum, napędzana innowacją, a celem jest zwiększenie korzystnej dla wszystkich globalnej komunikacji. Kluczowe wartości, jak i polityka środowiskowa, są wspólne dla wszystkich jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa, niezależnie od miejsca ich lokalizacji.

6.4. Podsumowanie

Celem niniejszego rozdziału było zilustrowanie globalności przedsiębiorstw na dwóch celowo dobranych przypadkach przedsiębiorstw globalnych. Zamierzeniem autora nie było poszukiwanie dowodów potwierdzających globalny charakter prezentowanych przedsiębiorstw, a raczej przedstawienie globalności w perspektywie przedsiębiorstw o bardzo różnej wielkości i skali działania na arenie międzynarodowej. Przedstawione w rozdziale szóstym studia przypadku stanowią uzupełnienie badań ilościowych zaprezentowanych w rozdziale piątym. Niewątpliwie zarówno firmę Opera Software ASA, jak i General Electric Company należy uznać za firmy globalne. Taka deklaracja implikuje stwierdzenie, że poziom globalność przedsiębiorstwa nie zawsze jest pochodną skali działania, a raczej sposobu organizowania poszczególnych działań i funkcji zdefiniowanych

w pracy jako czynniki globalności. Zatem niezależnie, czy przedsiębiorstwo uznaje się za wielkie czy małe, może ono być globalne. W badaniach ilościowych ujęte zostały przede wszystkim przedsiębiorstwa duże, co wynikało z natury przyjętej do badania próby badawczej pochodzącej z rankingów publikowanych przez UNCTAD. Niemniej należy mieć na względzie, że przedsiębiorstwami globalnymi mogą być także przedsiębiorstwa małe, które prowadzą szeroko zakrojoną działalność na rynkach zagranicznych. Odmiennego charakteru nabiera także ocena globalności w ramach celowo wybranej branży, grupy przedsiębiorstw o określonej wielkości mierzonej na przykład obrotem przedsiębiorstwa lub innymi zmiennymi ograniczającymi liczebność populacji generalnej przedsiębiorstw międzynarodowych podlegających badaniu. Autor ma na myśli na przykład instytucje finansowe. Zaprezentowana w pracy koncepcja globalności i propozycja jej ilościowego pomiaru stanowi uniwersalne instrumentarium pozwalające oszacować poziom globalności przedsiębiorstwa bez względu na jego wielkość czy domenę działalności. Natomiast jakościowe badanie globalności przedsiębiorstwa jest bardzo wartościowym uzupełnieniem pomiaru ilościowego.

ZAKOŃCZENIE

Przedsiębiorstwa międzynarodowe aktywnie uczestniczą w kształtowaniu mechanizmów funkcjonujących w gospodarce światowej. Z jednej strony napędzają one występujące w gospodarce światowej procesy globalizacji, z drugiej zaś same podlegają tym procesom. Ogólnoświatowa konkurencja wywołuje konieczność całościowego spojrzenia na globalny rynek i konkutowania w skali globalnej. Poszukując przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa dokonują ekspansji zagranicznej, która nierzadko przyjmuje charakter globalny, ogólnoświatowy. W niniejszej pracy podjęto temat przedsiębiorstw, które wyróżniają się w gospodarce światowej tym, że prowadzą działalność w sposób globalny, a przez to są nazywane przedsiębiorstwami globalnymi. Przegląd literatury i publicystyki podejmującej temat przedsiębiorstw operujących w skali międzynarodowej wskazuje na dość swobodne podejście do używania określenia „globalny” w nazewnictwie przedsiębiorstw, które prowadzą ekspansję zagraniczną. W związku z tym, badania podjęte w niniejszej pracy koncentrowały się wokół następującego problemu badawczego: co przesądza o tym, że przedsiębiorstwo działające w skali międzynarodowej można określać jako globalne, a co o tym, że przedsiębiorstwo, choć aktywne na arenie międzynarodowej, nie jest globalne. Rozwiązanie tak zdefiniowanego i postawionego w pracy problemu badawczego miało służyć realizacji głównego celu dysertacji, czyli przedstawieniu znaczenia oraz ewolucji roli przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej w latach 1990-2011.

W pierwszym rozdziale pracy zaprezentowano przegląd zagadnień związanych z ekspansją zagraniczną przedsiębiorstw. Dokonano rozróżnienia między internacjonalizacją a globalizacją, stwierdzając, że globalizacja jest szczególnym przypadkiem internacjonalizacji przedsiębiorstw. Odwołując się do zakresu i zaawansowania procesów internacjonalizacji w przedsiębiorstwach oraz bazując na dorobku istniejącej literatury, opracowano typologię przedsiębiorstw funkcjonujących w sferze biznesu międzynarodowego. Jednym z przedstawionych typów przedsiębiorstw jest przedsiębiorstwo globalne. Podjęto próbę zdefiniowania przedsiębiorstwa globalnego w perspektywie koncepcji trójkąta globalizacji Yipa. W pracy przyjęto następującą definicję przedsiębiorstwa globalnego: przedsiębiorstwo globalne to takie przedsiębiorstwo, które realizuje przynajmniej jeden element strategii globalnej lub posiada przynajmniej jeden element struktury właściwy dla organizacji globalnej oraz funkcjonuje bądź też nie funkcjonuje w sektorze o charakterze globalnym. Takie ujęcie definicyjne przedsiębiorstwa globalnego pozwoliło na przypisanie mu szczególnego atrybutu, jakim jest jego globalność.

W drugim rozdziale pracy zaprezentowano koncepcję globalności przedsiębiorstw. Przyczyn tworzenia i kształtowania globalności przez przedsiębiorstwa upatruje się w nowym paradygmacie konkurencyjności, eksponującym ekspansję zagraniczną jako jedno z istotnych źródeł pozyskiwania przewagi konkurencyjnej. Globalność jest definiowana w kontekście dwóch wierzchołków trójkąta globalizacji Yipa: strategii globalnej i organizacji globalnej. Synteza tych dwóch aspektów ujmujących globalne zachowanie się przedsiębiorstw zarówno w perspektywie ich wnętrza – organizacji globalnej, jak i realizowanej przez nie strategii, pozwoliła stworzyć dziewięcioczynnikową mapę globalności. Instrumenty strategii globalnej, czyli: uczestnictwo w rynku globalnym, globalne produkty i usługi, globalna lokalizacja działalności, globalny marketing oraz globalne posunięcia konkurencyjne oraz elementy organizacji globalnej, czyli: globalna struktura organizacyjna, globalna kultura przedsiębiorstwa, globalna polityka kadrowa i globalne procesy zarządzania zostały określone mianem czynników globalności. Ze względu na to, że przedsiębiorstwa działając w sferze globalnej mogą implementować wszystkie lub wybrane czynniki globalności, atrybut ten ma charakter cechy stopniowalnej. Przedsiębiorstwa globalizujące określoną liczbę czynników globalności są przedsiębiorstwami o wyższym lub niższym poziomie globalności. W zależności od liczby implementowanych czynników globalności oraz intensywności ich globalizowania, przedsiębiorstwa są określane jako maksymalnie globalne – implementują i globalizują wszystkie czynniki globalności, częściowo globalne – implementują i globalizują wybrane, dowolne, ale nie wszystkie czynniki globalności lub minimalnie globalne – implementują i globalizują tylko jeden czynnik globalności.

Rozdział trzeci został poświęcony korporacjom transnarodowym. Są one najbardziej zbliżoną do prezentowanej w pracy koncepcji przedsiębiorstwa globalnego formą organizacji firmy działającej w skali międzynarodowej. Analizie poddano sposób funkcjonowania korporacji jako jednego ze zdiagnozowanych typów przedsiębiorstw globalnych. Ze względu na powszechne zainteresowanie w literaturze przedmiotu korporacjami transnarodowymi, autor przedstawił ocenę znaczenia tego typu przedsiębiorstw w gospodarce światowej w latach 1990-2012 na tle takich zjawisk, jak między innymi: zmiany zasobu ZIB, wielkość napływu ZIB, wielkość światowego eksportu, dynamika światowego produktu brutto. Wartości opisujące te zjawiska gospodarcze zostały w dalszej części pracy wykorzystane do oceny znaczenia przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej.

W czwartym rozdziale dokonano przeglądu istniejących miar zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Analiza literatury, a w konsekwencji analiza konstrukcji proponowanych przez badaczy mierników stopnia zaangażowania się przedsiębiorstw na rynkach

międzynarodowych, pozwoliła stwierdzić, iż obecne, powszechnie wykorzystywane instrumentaria pomiaru ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw koncentrują się nierzadko na pomiarze internacjonalizacji, pozostawiając globalizację przedsiębiorstwa poza obszarem ich zainteresowania. Próby zagregowania mierników jednowymiarowych, koncentrujących się tylko na jednym aspekcie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw w jeden zagregowany, złożony indeks pomiaru stopnia ekspansji zagranicznej, stały się niewątpliwie bardzo wartościowym wkładem w jeszcze lepsze zrozumienie zagadnienia pomiaru internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw. Choć poddawane są one krytyce, na przykład ze względu na dobór mierników czy też aspektów internacjonalizacji będących przedmiotem pomiaru, to stanowią one solidną podstawę dla stworzenia miernika globalności przedsiębiorstw. Zdefiniowana we wcześniejszej części pracy globalność została zoperacjonalizowana. Dla wszystkich czynników globalności (instrumentów strategii globalnej oraz elementów organizacji globalnej) został wybrany miernik ich zglobalizowania. W badaniu przyjęto arbitralne podejście, że jeśli miernik danego czynnika globalności przyjmuje wartość 50% i więcej, to uznaje się, że taki czynnik globalności jest przez przedsiębiorstwo globalizowany. Zgodnie z przyjętą definicją przedsiębiorstwa globalnego jest ono wówczas globalne, gdy globalizuje przynajmniej jeden z czynników globalności. Zatem globalność przedsiębiorstw globalnych jest sumą wartości mierników poziomu zglobalizowania wszystkich czynników globalności, pod warunkiem, że przedsiębiorstwo globalizuje przynajmniej jeden z czynników globalności. Instrumentarium pomiaru globalności nie tylko pozwala ocenić, czy przedsiębiorstwo jest globalne, czy też nie jest, ale także pozwala oszacować jaki jest poziom globalności danego przedsiębiorstwa.

Rozdział piąty poświęcony jest prezentacji wyników badań empirycznych nad globalnością stu największych przedsiębiorstw na świecie wyszczególnionych w serii raportów publikowanych przez UNCTAD – World Investment Report. Dla celów praktycznych pomiaru globalności wykorzystano koncepcję zbiorów rozmytych. Ze względu na dostępność danych o działalności stu największych przedsiębiorstw na świecie, metodykę oceny globalności przedsiębiorstw przedstawiono dla zbioru stu największych przedsiębiorstw na świecie wylistowanych w raporcie opublikowanym przez UNCTAD w 2008 roku. Dane liczbowe o przedsiębiorstwach z tego raportu umożliwiły ocenę poziomu globalności przedsiębiorstw w perspektywie czterech czynników globalności: uczestnictwo w rynku globalnych, globalna polityka kadrowa globalna struktura organizacyjna, globalna lokalizacja działalności. Dla każdego z przedsiębiorstw dokonano oceny zglobalizowania każdego z czynników globalności. Następnie dokonano oceny, czy i które z przedsiębiorstw

kwalifikują się do uznania je za globalne, został obliczony ich poziom globalności, a następnie oceniono stopień przynależności każdego przedsiębiorstwa globalnego do zbioru rozmaitych przedsiębiorstw globalnych. Przedsiębiorstwa, które nie zostały uznane za globalne, zostały odrzucone i nie były brane pod uwagę w dalszej części badań empirycznych. Taką metodykę oceny globalności przedsiębiorstw zastosowano dla każdego zbioru stu największych przedsiębiorstw na świecie zaprezentowanego przez UNCTAD na łamach Światowego Raportu Inwestycyjnego w latach 1991-2013. Jednak ograniczona dostępność danych spowodowała redukcję liczby czynników globalności podlegających ocenie z czterech do trzech: uczestnictwo w rynku globalnych, globalna polityka kadrowa globalna struktura organizacyjna. Zbudowanie zbioru rozmaitych przedsiębiorstw globalnych dla każdego roku objętego badaniem umożliwiło dokonanie oceny znaczenia i roli przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej na przestrzeni lat 1990-2012. Oceny tej dokonano poprzez odniesienie wartości aktywów, wartości sprzedaży, struktury krajów rejestracji przedsiębiorstw globalnych do takich zjawisk zachodzących w gospodarce światowej, jak: zmiana poziomu globalnego Produktu Narodowego Brutto, wielkość napływu ZIB oraz wielkość światowego eksportu.

Rozdział szósty ma na celu egemplifikację globalności przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej. Zamierzeniem autora nie było weryfikowanie i poszukiwanie potwierdzenia dla wcześniej zaproponowanej koncepcji globalności i jej pomiaru. Zaprezentowanie dwóch odmiennych przedsiębiorstw jako studia przypadków miało na celu ukazanie, że globalność jest atrybutem nie tylko przedsiębiorstw dużych. Najczęściej jest ona w takich diagnozowana, niemniej coraz powszechniej ideę globalności zauważa się w małych, aczkolwiek dynamicznych i ekspansywnych na skalę międzynarodową przedsiębiorstwach, opisywanych w literaturze przedmiotu jako przedsiębiorstw typu born global.

Odniesienie koncepcji globalności oraz zastosowanie zaproponowanej metodyki jej pomiaru do oceny poziomu globalności największych przedsiębiorstw na świecie w latach 1990-2012 pozwoliło zrealizować główny cel pracy, a mianowicie przedstawić znaczenie oraz ewolucję roli przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej w latach 1990-2011. Wyniki badań implikują rosnące znaczenie przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej, a także wzrost poziomu globalności przedsiębiorstw globalnych. Może świadczyć to o pewnym kontinuum procesów globalizacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwach globalnych. Zauważa się, że przedsiębiorstwa, które realizują swoje funkcje w sposób globalny robią to coraz intensywniej. Nie tylko wzrasta ich absolutna wielkość mierzona na przykład wartością sprzedaży czy aktywów, ale także wzrasta udział wielkości

zagranicznych tych zmiennych w wielkościach ogółem. Odniesienie działalności przedsiębiorstw globalnych do wybranych wielkości i zjawisk zachodzących w gospodarce globalnej, na przykład: eksportu światowego, zasobu ZIB wykazuje znaczną i wzrastającą rolę przedsiębiorstw globalnych w kształtowaniu tych zjawisk.

Przeprowadzone badania pozwoliły sformułować następujące wnioski::

- Niezależnie od wielkości i terytorialnego zasięgu działania, przedsiębiorstwa realizujące strategię ekspansji zagranicznej stają się aktorami, graczami globalnej gospodarki. Funkcjonowanie w globalnej gospodarce implikuje przypisanie tym przedsiębiorstwom szczególnego atrybutu, jakim jest globalność. Jest ona odzwierciedleniem, obrazem zaawansowania procesów globalizacyjnych dokonujących się w organizacji działalności przedsiębiorstwa w globalnym otoczeniu.
- Globalność, jako cecha przedsiębiorstwa funkcjonującego w globalnym otoczeniu, opisana jest przez wiele zmiennych, które można zagregować odwołując się do koncepcji trójkąta globalizacji Yipa. Czynniki globalności przedsiębiorstwa wynikające z tej koncepcji są uniwersalne i odnoszą się do wszystkich typów przedsiębiorstw funkcjonujących w skali międzynarodowej.
- Globalność jako atrybut przedsiębiorstw globalnych jest terminem nieostrym. Obok rozgraniczenia między przedsiębiorstwami nieglobalnymi i globalnymi, można także dokonywać oceny natężenia globalności przedsiębiorstw globalnych. Niezbędne jest przyjęcie założeń i uproszczeń odnośnie do wartości progu uznania danego czynnika globalności za czynnik globalizowany przez przedsiębiorstwo. W dalszych badaniach należałoby dostosowywać ten aspekt do warunków i celu badania, na przykład: standardów badanej branży, strategii przedsiębiorstw będących liderami w branży.
- Wśród stu największych przedsiębiorstw na świecie liczba przedsiębiorstw uznawanych za globalne w latach 2001-2012 systematycznie wzrastała. Poza absolutnym przyrostem liczby przedsiębiorstw globalnych w zbiorze stu największych przedsiębiorstw na świecie, obserwowany jest wzrost poziomu globalności przedsiębiorstw globalnych. Świadczy o tym wzrost zglobalizowania badanych czynników globalności: organizacji globalnej, kadry globalnej oraz uczestnictwa na rynku globalnym. Wynika on z szybszego przyrostu zagranicznej wielkości aktywów, sprzedaży i wielkości zagranicznego zatrudnienia w stosunku do całkowitych wielkości tych zmiennych opisujących działalność przedsiębiorstw w skali międzynarodowej. Wzrost liczby przedsiębiorstw globalnych w latach 2001-

2012 implikuje, że w ramach trzech badanych zmiennych opisujących globalność przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu angażują się w działalność zagraniczną – stosują strategię globalną, implementują elementy organizacji globalnej.

- Przedsiębiorstwa globalne odgrywają coraz większe znaczenie w kształtowaniu globalnych stosunków gospodarczych. Fakt ten uwidacznia się nie tylko na tle działalności stu największych przedsiębiorstw na świecie, ale także widoczny jest on na tle zjawisk zachodzących w gospodarce światowej, takich jak: wzrost wartości światowego produktu brutto, wzrost światowego eksportu, wielkość zasobu ZIB, struktura pochodzenia ZIB. Badania wykazały znaczą zbieżność struktury geograficznej pochodzenia ZIB z geograficzną strukturą rejestracji przedsiębiorstw globalnych, co może świadczyć o tym, że znaczna ilość ZIB jest generowana przez przedsiębiorstwa globalne. Wielkość sprzedaży zagranicznej i całkowitej przedsiębiorstw globalnych charakteryzuje się niemalże taką samą dynamiką, jak wartość światowego eksportu, co może świadczyć o tym, że bardzo duży udział w nim mają przedsiębiorstwa globalne. Ponadto dynamika sprzedaży zagranicznej wyprzedza dynamikę wzrostu światowego Produktu Krajowego Brutto oraz dynamikę wzrostu światowego zasobu ZIB. Wzrost znaczenia przedsiębiorstw globalnych obserwowany jest zarówno w perspektywie operacji na rynkach krajowych, jak i zagranicznych.
- Udział Europy jako kontynentu generującego zagraniczne inwestycje znacznie zmalał w ostatnim dziesięcioleciu – przedsiębiorstwa globalne nie są w stanie generować tak dużej liczby ZIB. Należy spodziewać się wzrostu znaczenia Azji i Ameryki Południowej jako krajów rejestracji przedsiębiorstw globalnych. Kontynenty te generują coraz większe przepływy ZIB, zatem przedsiębiorstwa dokonujące ekspansji zagranicznej w tej formie mogą w niedługim okresie osiągnąć globalną skalę działania.

Na podstawie powyższych wniosków sformułowano następujące rekomendacje i zalecenia:

- **Zalecenia w zakresie dalszych badań na globalnością przedsiębiorstw**
Rekomenduje się przeprowadzenie badań empirycznych na alternatywnej próbie badawczej w celu skonfrontowania wyników badań bazujących na różnych zbiorach przedsiębiorstw. Zaleca się także dokonanie pomiaru globalności przedsiębiorstw globalnych w ramach określonej branży. Celem tego zabiegu byłoby uchwycenie

znaczenia specyfiki branży w procesie pomiaru i oceny poziomu globalności przedsiębiorstw globalnych. Istotne jest także podjęcie próby poszerzenia zakresu czynników globalności podlegających ocenie przy dokonywaniu pomiaru globalności przedsiębiorstw globalnych.

– **Zalecenia w zakresie polityki gospodarczej państw i międzynarodowych stowarzyszeń gospodarczych**

Przewiduje się wzrost znaczenia przedsiębiorstw globalnych w gospodarce światowej oraz gospodarkach krajowych. Rządy państw powinny przedsięwziąć odpowiednie działania, aby zachęcać przedsiębiorstwa globalne do inwestowania na ich terytorium. Należy przyjąć, iż obserwowany proces wzrostu poziomu globalności przedsiębiorstw międzynarodowych jest wyrazem ich ciągłego zainteresowania ekspansją zagraniczną. Dojrzałość i zdobyte już doświadczenie przedsiębiorstw globalnych na rynkach zagranicznych może świadczyć o tym, że dominującą formą dalszej internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw globalnych będą ZIB, skierowane szczególnie na rynki rozwijające się.

– **Zalecenia w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami globalnymi**

Postępująca globalizacja działalności przedsiębiorstwa międzynarodowego implikuje konieczność weryfikacji jego wewnętrznej organizacji oraz realizowanej strategii ekspansji zagranicznej pod kątem wymogów globalnej konkurencji. Niezależnie od tego, czy w ramach konkurowania w danym sektorze przedsiębiorstwo obiera strategię kosztową, różnicowania czy koncentracji, powinno się ono koncentrować na działaniach, które są efektywne w skali globalnej. Zatem istotne jest odpowiednie zdefiniowanie i opracowanie celów przedsiębiorstwa odnoszących się do instrumentów strategii globalnej, czyli uczestnictwa w rynku globalnym, globalnych posunięć konkurencyjnych, globalnych produktów i usług, globalnego marketingu. Za opracowanymi w ten sposób celami muszą podążać zmiany w zakresie globalnej organizacji przedsiębiorstwa. Zatem należy zwrócić uwagę na globalną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, globalne procesy zarządzania, globalną politykę kadrową oraz kulturę organizacji. Obserwowane trendy zachowań przedsiębiorstw międzynarodowych, a w szczególności przedsiębiorstw globalnych wykazują, że przedsiębiorstwa te coraz bardziej angażują się w ponadnarodową działalność, co w konsekwencji prowadzi do powstawania coraz większych i złożonych organizacji funkcjonujących w skali całego globu. Świadomość zaawansowania procesów globalizacyjnych wśród menedżerów w tak dużych

przedsiębiorstwach jest istotnym elementem wyboru właściwej opcji strategicznej dalszego rozwoju tych przedsiębiorstw. Ciągły przyrost zasobu ZIB implikuje, iż przedsiębiorstwa globalne nadal rozwijają się w formie inwestycji green field lub brown field, inwestując w kolejnych regionach geograficznych. Niezależnie, czy inwestycje mają formę ZIB, czy też fuzji lub przejęć należy oczekiwać dalszego rozwoju tej tendencji. Menedżerowie poszukujący źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstw powinni pozostać otwarci na kolejne inwestycje dokonywane szczególnie na rynkach rozwijających się i z dużym potencjałem. Lokalne mniejsze firmy powinny skoncentrować się na określonej niszy rynkowej, ponieważ w długim okresie istnieje niebezpieczeństwo zagrożenia ze strony przedsiębiorstw globalnych. Należy dążyć do rozwoju działalności w ramach niszy rynkowej, ale o zasięgu globalnym. Alternatywą dla małych lokalnych graczy może być integracja z siecią powiązań międzynarodowych stworzoną przez globalnego lidera w danej branży, na przykład w postaci kontraktów na poddostawy. Istotną opcją strategiczną dla mniejszych, nowopowstających firm jest wysoka innowacyjność na skalę światową, pozwalającą na realizację strategii globalnej właściwej przedsiębiorstwom typu born global.

Zaproponowany sposób pomiaru globalności przedsiębiorstw oraz ocena ich znaczenia w gospodarce światowej charakteryzuje się pewnego rodzaju uniwersalizmem. Jedną miarą globalności przeskalowano przedsiębiorstwa z różnych branż, regionów, dokonano oceny ich znaczenia ze względu na bardzo ogólne miary opisujące trendy w globalnej gospodarce, to jest: światowy eksport, światowy produkt brutto. Stąd istotnym jest kontynuowanie badań nad zagadnieniem globalności przedsiębiorstw dokonując modyfikacji w zaproponowanym instrumentarium pomiaru globalności, uwzględniając specyfikę branżową, regionalną czy też specyfikę określonego typu przedsiębiorstw globalnych.

BIBLIOGRAFIA

Aggarwal, R., Berrill, J., Hutson, E., Kearney, C., 2011, *What Is a Multinational Corporation? Classifying the Degree of Firm-level Multinationality*, *International Business Review*, vol. 20, iss. 5, s. 557–577.

Ahrens, T., Chapman, C.S., 2006, *Doing Qualitative Field Research In Management Accounting: Positioning Data To Contribute To Theory*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, no. 8, s. 819–841.

Andersen, O., 1993, *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, no. 2, s. 209–231.

Andersen, P.H., 2002, *Spatial Determinants on Export Marketing Activity in Marshallian Districts: An Investigation of the Danish Furniture Industry*, w: Havila, V., Forsgren, M., Hakansson, H. (eds.), *Critical Perspectives on Internationalisation*, s. 415–437.

Ansoff, H.I., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.

Asmussen, Ch.G., Pedersen, T., Petersen, B., 2005, *How Do We Capture “Global Specialization” when Measuring Firms’ Degree of Globalization*, EIBA Annual Conference 10-13 December, Oslo.

Aurik, J.C., Jonk, G.J., Eillen, R.E., 2003, *Rebuilding the Corporate Genome. Unlocking the Real Value of Your Business*, J.Wiley & Sons, Hoboken.

Ball, D.A., McCulloch, W.H., 1993, *International Business: Introduction and Essentials*, Irwin, Homewood, IL.

Banacki, P., Gorynia, M., 2013, *Globalność przedsiębiorstwa a koncepcja zbiorów rozmytych*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, nr 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 5–27.

Bartlett, Ch., Ghoshal, S., 1989, *Managing across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston.

Bartlett, Ch., Ghoshal, S., 1995, *Readings in Cross-border Management*, 2nd ed., Irwin, Burr Ridge.

Bell, J., Young, S., 1998, *Towards an Integrative Framework of the Internationalisation of the Firm*, w: Hooley, G., Loveridge, R., Wilson, D. (eds.), *Internationalisation: Process, Context and Markets*, Macmillan, London, s. 3–28.

Bernard, A.B., Jensen, J.B., 1999, *Exceptional Exporter Performance: Cause, Effect, or Both?*, *Journal of International Economics*, vol. 47, s. 1–25.

Bieńkowski, W., 1995, *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, PWN, Warszawa.

- Bilkley, W.J., Tesar, G., 1997, *The Export Behaviour of Smaller Winconsin Manufacturing Firms*, Journal of International Business Studies, vol. 9, s. 93–98.
- Booth, S.A., 1993, *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*, Routledge, London/ New York.
- Bridgewater, S., 2000, *The Internationalization Process and Types of Firms*, w: Tayeb, M. (ed.), *International Business. Theories, Policies and Practices*, Pearson Education, Harlow.
- Buckley, A., 1986, *Multinational Finance*, Allan, New York.
- Buckley, A., 1999, *The global challenge for multinational enterprises: managing increasing interdependence*, Pergamon, Amsterdam.
- Buckley, P.J., Casson, M.C., 1976, *The Future of Multinational Enterprise*, Macmillan, London.
- Buckley, P.J., Ghauri, P.N., 2004, *Globalization, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises*, Journal of International Business Studies, vol. 35, s. 81–98.
- Buckley, P.J., Hashai, N., 2009, *Formalizing Internationalization in the Eclectic Paradigm*, Journal of International Business Studies, vol. 40, iss. 1, p. 58–70.
- Burton, F.N., Cross, A.R., 1997, *International Franchising: Market vs. Hierarchy*, w: Chrysochoidis, G., Millar, C., Clegg, J. (eds.), *Internationalization Strategies*, Macmillan, London.
- Butra, J., Kicki, J., Wanielista, K., 2005, *Mała Encyklopedia Przedsiębiorcy*, CUPRUM, Wrocław.
- Calof, J.L., Beamish, P.W., 1995, *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*, International Business Review, vol. 4, no. 2, s. 115–131.
- Casson, M., 2000, *Economics of International Business: A New Research Agenda*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA.
- Caves, R.E., 2007, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, 3rd Edition, Cambridge University Press, Cambridge.
- Cavusgil, S.T., 1984, *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*, Journal of Business Research, vol. 12, iss. 2, s. 195–208.
- Cavusgil, S.T., Kiyak, T., and S. Yeniyurt, 2004, *Complementary Approaches to Preliminary Foreign Market Opportunity Assessment: Country Clustering and Country Ranking*, Industrial Marketing Management, vol. 33, iss. 7, s. 607–617.
- Cavusgil, S.T., Yeniyurt, S., Townsend, J.D., 2004, *The Framework of a Global Company: A Conceptualization and Preliminary Validation*, Industrial Marketing Management, vol. 33, iss. 8, s. 711–716.

Cavusgil, S.T., Yeniyurt, S., Hult, G.T.M., 2005, *A Global Market Advantage Framework: The Role of Global Market Knowledge Competencies*, *International Business Review*, vol. 14, iss. 1, s. 1–19.

Chakravarthy, B. McEvily, S., Doz, Y., Rau, D., 2003, *Knowledge Management and Competitive Advantage*, w: Esterby-Sith, M., Lyles, M.A. (eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, Malden-Oxford.

Chandler, A.D., 1977, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, London.

Cieślak, J., 1987, *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, SGPiS, Warszawa.

Cieślak, A., 2005, *Geografia inwestycji zagranicznych. Przyczyny i skutki lokalizacji spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Coase, R., 1937, *The Nature of the Firm*, *Economica*, New Series, vol. 4, no. 16, s. 386–405.

Cross, A., 2000, *Modes of Internationalization*, w: Tayeb, M. (ed.), *International Business. Theories, Policies and Practises*, Pearson Education, Harlow.

Cyrson, E., 2002, *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, w: Skawińska, E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw: nowe podejście*, PWN, Warszawa, s. 13–58.

Czinkota, M., 1982, *Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy*, Praeger, New York.

Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., 1989, *International Business. Environments and Operations*, Addison-Wesley, Reading.

Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., Sullivan, D.P., 2002, *Globalization and Business*, Prentice Hall, New Jersey.

De Loecker, J., 2007, *Do Exports Generate Higher Productivity? Evidence from Slovenia*, *Journal of International Economics*, vol. 73, iss.1, s. 69–98.

Delios, A., Beamish, P.W., 1999, *Geographic Scope, Product Diversification, and the Corporate Performance of Japanese Firms*, *Strategic Management Journal*, vol. 20, iss. 8, s. 711–727.

Dicken, P., 1992, *Global Shift. Internationalization of Economic Activity*, Guilford Press, New York.

Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., 2003, *Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture*, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, iss. 2, s. 187–212.

Doremus, P.N., Keller, W.W., Pauly, L.W., Reich, S., 1998, *The Myth of Global Corporation*, Princeton University Press, Princeton-Chichester.

Dörrenbacher, Ch., 2000, *Measuring Corporate Internationalization*, Discussion Paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.

Dowigałło, Z., Cichocki J., 2004, *Nowy słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Znicz, Szczecin.

Doz, Y., Santos, J., Williamson, P., 2001, *From Global to Metanational. How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press, Boston.

Dunning, J., 1993, *Multinational Enterprises and Global Economy*, Addison-Wesley Publishers, Harlow.

Eisenhardt, K.M., 1989, *Building Theories From Case Study Research*, *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, s. 532–550.

Eisenhardt, K.M., Graebner, M., 2007, *Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges*, *Academy of Management Journal*, vol. 50, no. 1, s. 25–32.

Elliott, K.A. (ed.), 1997, *Corruption and the Global Economy*, Institute for International Economics, Washington, DC.

Eurofound, 2012, *Born global: The Potential of Job Creation in New International Businesses*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurostat, 2008, *European Union Foreign Direct Investment Yearbook 2008. Data 2001-2006*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Evans, P., Wurster, T., 1997, *Strategy and the New Economics of Information*, *Harvard Business Review*, September-October, s. 71–82.

Fayerweather, J., 1969, *International Business Management: A Conceptual Approach*, McGraw-Hill, New York.

Ferdows, K., 1997, *Making the Most of Foreign Factories*, *Harvard Business Review*, March–April.

Figueira de Lemos, F., Hadjikhani, A., Thilenius, P., 2010, *The Impact of Internationalization on Crises Recovering: A Preliminary Study on the Portuguese Banking Sector*, EIBA Annual Conference 9-11 December, Porto.

Fisch, J.H., Oesterle, M.J., 2003, *Exploring the Globalization of German MNC's with the Complex Spread and Diversity Measure*, *Schmalenbach Business Review*, vol. 55, iss. 1, s. 2–21.

Fleener, D., 1993, *The Coming and Going of the Global Corporation*, *Columbia Journal of World Business*, vol. 28, iss. 4, s. 6–16.

Fonfara, K., Gorynia, M., Najlepszy, E., Schroeder, J., 2000, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE, Poznań.

- Forsgren, M., Holm, U., Johanson, J., 2005, *Managing the Embedded Multinational: A Business Network View*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Frost, T.S., Birkinshaw, P.C., Ensign, P.C., 2002, *Centers of Excellence in Multinational Corporations*, *Strategic Management Journal*, vol. 23, iss. 11, s. 997–1018.
- Fröhlich, H.P., 1989, *International Competitiveness: Alternative Macroeconomic Strategies and Changing Perceptions in Recent Years*, w: Francis, A., Tharakan, P.K.M. (eds.), *The Competitiveness of European Industry*, Routledge, London-New York.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H.M., 2004, *Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly*, *International Business Review*, vol. 13, iss. 5, s. 555–571.
- General Electric Company Annual Report, 2012, <https://www.ge.com/investor-relations/investor-services/personal-investing/annual-reports>, [dostęp: 17.04.2014].
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T., 2005, *The Governance of Global Value Chain*, *Review of International Political Economy*, vol. 12, no. 1, s. 78–104.
- Ghemawat, P., 2007, *Redefining Global Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gołębiowski, T. (red.), 1994, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gordon, R., 1996, *Globalization, New Production Systems and the Spatial Division of Labour*, w: Littek, W., Charles, A. (ed.), *The New Division of Labour: Emerging Forms of Work Organization in International Perspective*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Gorynia, M., 1995, *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Gorynia, M. (red.), 2000, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Gorynia, M. (red.), 2002, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Gorynia, M., 2007, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Griffin, R.W., Pustay, M.W., 1996, *International Business: a Managerial Perspective*, Addison-Wesley, Reading.
- Gruszecki, T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gui, L., 2010, *Reshaping the Boundaries of the Firm: Global Value Chains and Lead Firm Strategies*, w: Pla-Barber, J., Alegre, J. (eds.), *Reshaping the Boundaries of the Firm in an Era of Global Interdependence (Progress In International Business Research, Volume 5)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.

- Gummesson, E., 2000, *Qualitative Methods in Management Research*, Sage, London.
- Gwartney, J., Lawson, R., 2004, *Economic Freedom of the World*, Fraser Institute, Canada.
- Håkansson, H., Johanson, J., 1992, *A Model of Industrial Networks*, w: Axelsson, B., Easton, G. (eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London.
- Harzing, A., 2000, *An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies*, *Journal of Business Studies*, vol. 31, no. 1, s. 101–120.
- Hedlund, G., Kverneland, A., 1983, *Are Establishments and Growth Strategies for Foreign Market Changing?*, Paper presented at 9th Conference of European International Business Academy, Oslo, December 18-20.
- Hedlund, G., 1986, *The Hypermodern MNC – A Heterarchy?*, *Human Resource Management*, Spring, vol. 25, no. 1, s. 9–35.
- Heenan, D.A., Perlmutter, H.V., 1979, *Multinational Organizational Development*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Helpman, E., 1984, *A Simple Theory of International Trade with Multinational Corporations*, *Journal of Political Economy*, vol. 92, s. 451–472.
- Hofstede, G., 1990, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York.
- Hollensten, S., 1998, *Global Marketing: A Market Responsive Approach*, Prentice Hall, Hertfordshire.
- Holstein, W.J., 2008, *The American Multinational, Unbowed*, *New York Times*, June 29, http://www.nytimes.com/2008/06/29/business/29shelf.html?pagewanted=all&_r=0, [dostep:17.03.2014].
- Hout, T., Porter, M., Rudden, E., 1982, *How Global Companies Win Out*, *Harvard Business Review*, vol. 60, no. 5, s. 98–108.
- Ietto-Gillies, G., 1998, *Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of the Internationalization: An Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations*, *Transnational Corporations*, vol. 7, no. 1, s. 17–39.
- Ietto-Gillies, G., 2002. *Assessing the Degree of Internationalization: Some Conceptual Issues*. London: Workshop paper EIBA 2002, South Bank University.
- Ietto-Gillies, G., Secombe-Hett, T., 1997, *What Do Internationalization Indices Measure*, Centre for International Business Studies, Paper No. 6-97, London.
- IMF, 1997, *World Economic Outlook*, Washington.
- Interbrand, 2013, <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx>, [dostep:17.03.2014].

- Jackson, K., 1997, *Globalizing Corporate Ethics Programs: Perils and Prospects*, Journal of Business Ethics, vol. 16, no. 12, s. 1227–1235.
- Johanson, J., Mattsson, L.G., 1993, *Internationalization of Industrial Systems – A Network Approach*, w: Buckley, P.J., Ghauri, P. (eds.), *The Internationalization of the Firm*, Academic Press, London.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., 1975, The Internacjonalization of the Firm: Four Swedish Cases, Journal of Management Studies, vol. 12, iss. 3, s. 305–323.
- Johanson, J., Vahlne, J.E., 1977, *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, Journal of International Business Studies, vol. 8, no.1, s. 23–32.
- Johanson, J., Vahlne, J.E., 1990, *The Mechanism of Internationalization*, International Marketing Review, vol. 7, iss. 4, s. 11–24.
- Jones, M.V., Coviello, N.E., 2005, *Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time*, Journal of International Business Studies, vol. 36, iss. 3, s. 284–303.
- Karlsen, S.M.F., 2007, *The Born Global – Redefined, On the Determinants of SMEs Pace of Internationalization*, A dissertation submitted to BI Norwegian School of Management for the Degree of Dr.Oecon,
[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/8e32bc5004951a2dc125729e004eed6/\\$FILE/2007-02-karlsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/8e32bc5004951a2dc125729e004eed6/$FILE/2007-02-karlsen.pdf), [dostęp: 17.03.2014].
- Karlsen, S.M., Zhao, Y., Lunnan, R., 2010, *Theories on Born Globals from the West ? Does it Fit for Chinese Born Globals?*, EIBA Annual Conference 9-11 December, Porto.
- Khanna, T., Palepu, K.G., 2004, *Globalization and Convergence in Corporate Governance: Evidence from Infosys and the Indian Software Industry*, Journal of International Business Studies, vol. 35, no. 6, s. 484–507.
- Kim, W.C., Hwang, P., 1992, *Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice*, Journal of International Business Studies, vol. 23, no. 1, s. 29–53.
- Knight, G.A., 2001, *Entrepreneurship and Strategy in the International SME*, Journal of International Management, vol. 7, no. 3, s. 155–171.
- Kogut, B., Zander, U., 2003, *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of Multinational Corporation*, Journal of International Business Studies, vol. 34, s. 516–529
- Korth, Ch.M., 1985, *International Business. Environment and Management*, Englewood Cliffs, New York.
- Koszewski, R., 2011, *Konsorcja eksportowe jako instrument aktywizacji eksportu dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.
- Kotler, P., 1994, *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa

- Lee, B., Collier, P.M., Cullen, J., 2007, *Reflections on the Use of Case Studies in the Accounting, Management and Organizational Disciplines*, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, vol. 2, no. 3, s. 169–178.
- Lekvall, P., Wahlbin, C., 1973, *A Study of Some Assumptions Underlying Innovation Diffusion Functions*, *Journal of Economics*, vol. 75, no. 4, s. 362–377.
- Leong, S.M., Tan, C.T., 1993, *Managing Across Borders: An Empirical Test of the Bartlett and Ghoshal Organizational Typology*, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, no. 3, s. 449–464.
- Levitt, T., 1983, *The Globalization of Markets*, *Harvard Business Review*, vol. 25, iss. 3, s. 17–19.
- Li, J., 1995, *Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets*, *Strategic Management Journal*, no. 16, iss. 4, s. 331–351.
- Loustarinen, R., Gabrielsson, M., 2006, *Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECS*, *Thunderbird International Business Review*, vol. 48, iss. 6, s. 773–801.
- Lu, J.W., Beamish, P.W., 2006, *SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability*, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 4, s. 27–48.
- Makadok, R., 1998, *Can First-Mover and Early Mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation?*, *Strategic Management Journal*, vol. 19, iss. 7, s. 683–696.
- Markusen, J.R., 1984, *Multinationals, Multi-Plant Economies, and the Gains from Trade*, *Journal of International Economics*, vol. 16, iss. 3–4, s. 205–226.
- Markusen, J.R., 2002, *Multinational Firms and the Theory of International Trade*, MIT Press, Cambridge.
- Markusen, J.R., Venables, A.J., 2002, *The Theory of Endowment, Intra-Industry and International Trade*, *Journal of International Economics*, vol. 52, iss. 2, s. 209–234.
- Martin, H.P., Schuman H., 1997, *The Global Trap: Globalization and the Assault on Propensity and Democracy*, Zed Book, New York.
- Mathews, J.A., Zander, I., 2007, *The International Entrepreneurship Dynamics of Accelerated Internationalization*, *Journal of International Business Studies*, vol. 38, s. 387–403.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M., 1994, *Toward a Theory of International New Ventures*. *Journal of International Business Studies*, vol. 25, s. 45–64.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., 2000, *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths*, *Academy of Management Journal*, vol. 43, s. 902–908.

- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., 2005, *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 29, iss. 5, s. 537–553.
- Melin, L., 1992, *Internationalization as a Strategy Process*, *Strategic Management Journal*, vol. 13, special issue: *Fundamental Themes in Strategy Process Research*, Winter, s. 99–118.
- Mellahi, K., Frynas, J.G., Finlay, P., 2005, *Global Strategic Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Milliken, J., 2001, *Qualitative Research and Marketing Management*, *Management Decision*, vol. 39, iss. 1, s. 71–78.
- Mintzberg, H., 1987, *Crafting Strategy*, *Harvard Business Review*, July-August, s. 66–75.
- Mińska-Struzik, E., 2006, *Produkcja międzynarodowa w świetle współczesnej teorii handlu międzynarodowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Narula, R., Dunning, J., 2010, *Multinational Enterprises, Development and Globalization: Some Clarifications and a Research Agenda*, *Oxford Development Studies*, vol. 38, no. 3, s. 263–287.
- Nohria, N., Ghoshal, S., 1997, *The Differentiated Network Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- OECD, 1996, *Globalisation of Industry: Overview and Sector Reports*, Paris.
- OECD, 1997, *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, Paris.
- OECD, 2005, *Measuring Globalisation, Handbook on Economic Globalisation Indicators*, Paryż.
- Opera Software ASA Annual Report, 2012,
<http://www.operasoft.com/company/investors>, [dostęp: 17.03.2014].
- Ordóñez de Pablos, P., 2004, *Knowledge Flow Transfers in Multinational Corporations: Knowledge Properties and Implications for Management*, *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, iss. 6, s.105–116.
- Ostasiewicz, W., 1986, *Zastosowanie zbiorów rozmytych w ekonomii*, PWN, Warszawa.
- Otta, W.J., 1994, *Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, w: Gołębiowski, T. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P., 1994, *Toward a Theory of International New Ventures*, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, s. 45–64.
- Parker, P., 1998, *Why Market Will Not Coverage*, w: Insead, Kellogg, LBS, Wharton, *Financial Times, Mastering Marketing*, Financial Times, London.

- Penrose, E., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Perlmutter, H.V., 1969, *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, Columbia Journal of World Business, vol. 9, s. 9–18.
- Petersen, B., Pedersen, T., 1997, *Twenty Years After – Support and Critique of Uppsala Internationalisation Model*, w: Björkman, I., Forsgren, M. (eds.), *The Nature of the International Firm: Nordic Contributions to International Business Research*, Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen.
- Pla-Barber, J., Puig F., 2009, *Is the Influence of the Industrial District on International Activities Being Eroded by Globalization? Evidence From a Traditional Manufacturing Industry*, International Business Review, vol. 18, iss. 5, s. 435–445.
- Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter, M.E., 1986, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Porter, M.E., 1992, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Porter, M.E., 1998, *The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction*, MacMillan Press, New York.
- Poulsen, L. S., Hufbauer, G.C., 2011, *Foreign Direct Investments in Times of Crisis*, Transnational Corporations, vol. 20, no. 1, s. 19–37.
- Prahalad, C.K., Doz, Y., 1987, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press, New York.
- Prashantham, S., 2008, *Local Network Relationships and the Internationalization of Small Knowledge-intensive Firms*, w: Prashantham, S. (ed.), *The Internationalization of Small Firms*, Routledge, New York.
- Przybylska, K., 2006, *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Gospodarka Narodowa, nr 3, s. 41–58.
- Ramaswamy, K., Kroeck, K.G., Renforth, W., 1996, *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Comment*, Journal of International Business Studies, Washington, First Quarter, vol. 27, iss. 1.
- Ray, P.K., Venaik, S., 2003, *Virtual Transnational Corporations: Redefining the Economic Geography of International Partnership in the New Economic Order*, EIBA Annual Conference 11–13 December, Copenhagen.
- Richardson, Ch., Yamin, M., 2010, *Policy-Driven Clusters and Internationalisation: the Missing Link*, EIBA Annual Conference 9-11 December, Porto.
- Reid, S., 1983, *Firm Internationalization. Transaction Costs and Strategic Choice*, International Marketing Review, vol. 1, iss. 2, s. 44–56.

- Rennie, M.W., 1993, *Born Global*, The McKinsey Quarterly, vol. 4, s. 45–52.
- Romanowska, M. (red.), 2004, *Leksykon Zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Ronen, S., Shenkar, O., 1985, *Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis*, Academy of Management Review, vol. 10, no. 3, s. 435–454.
- Root, F.R., 1994, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books-Maxwell Macmillan International, New York.
- Rugman, A.M., 2003, *Globalization and the Regional Multinationals*, EIBA Annual Conference 11–13 December, Copenhagen.
- Rugman, A.M., Verbeke, A., 2004, *A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises*, Journal of Business Studies, vol. 35, no. 1, s. 3–18.
- Rymarczyk, J., 1996, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk, J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk, J., 2007, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rynarzewski, T. (red.), 2011, *Konkurencyjność międzynarodowa we współczesnej gospodarce światowej*, Zeszyty Naukowe UEP, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Safire, W., 2003, *No Uncertain Terms: More Writing from the Popular "On Language" Column in The New York Times Magazine*, Simon & Schuster, New York.
- Scapens, R.W., 2004, *Doing Case Study Research*, w: Humphrey, C., Lee, B. (eds.), *The Real Life Guide to Accounting Research*, Elsevier, Oxford, s. 257–279.
- Sekaran, U., 1983, *Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-cultural Research*, Journal of International Business Studies, vol. 14, no. 2, s. 61–74.
- Shatz, H. J., Venables, A.J., 2000, *The Geography of International Investment*, w: Clark, G.L., Feldman, M., Gertler, M.S. (eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford.
- Shenkar, O., Luo, Y., 2004, *International Business*, Jon Wiley & Sons, New York.
- Siggelkow, N., 2007, *Persuasion with Case Studies*, Academy of Management Journal, vol. 50, no. 1, s. 20–24.
- Sirkin, H. L., Hemerling, J.W., Bhattacharya, A. K., Butman, J., 2008, *Globality: Competing with Everyone from Everywhere for Everything*, Business Plus, New York.
- Sleuwaegen, L., 2010, *Internationalization Strategy and Performance of Small and Medium Sized Enterprises*, EIBA Annual Conference 9-11 December, Porto.

Sowa, K., 2006, *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa.

Soy, S.K., 1997, *The Case Study as a Research Method*, Unpublished paper, University of Texas at Austin, <https://www.ischool.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.htm>, [dostęp: 17.03.2013].

Stępień, B., 2006, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe – trudności analityczne*, w: Schroeder, J. (red.), *Perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo AE, Poznań, s. 54–73.

Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D., Purdie, T., 2001, *Globalizacja: strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa.

Stoner, J.A.F., Wankel, C., 1997, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Stopford, J.M., 1972, *Organizing Multinational Firm: Can The Americans Learn from Europeans?*, w: Brooke, M.Z., Remmers, H.L. (eds.), *The Multinational Company in Europe*, Longman, London.

Sullivan, D., 1994, *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, iss. 2, s. 325–342.

Tayeb, M. H., 1992, *The Global Business Environment: An Introduction*, Sage, London.

Tayeb, M.H., 2000, *International Business: Theories, Policies and Practices*, Pearson Education, Harlow, Essex.

Townsend, J.D., Yenyurt, S., Talay, M.B., 2009, *Getting to Global: An Evolutionary Perspective of Brand Expansion in International Markets*, *Journal of International Business Studies*, vol. 40, iss. 4, s. 539–558.

Trim, P.R.J., Lee, I., 2004, *A Reflection on Theory Building and the Development of Management Knowledge*, *Management Decision*, vol. 42, no. 3/4, s. 473–480.

UNCTAD, 1991, *World Investment Report 1991, The Triad in Foreign Direct Investment*, New York, Geneva.

UNCTAD, 1992, *World Investment Report 1992, Transnational Corporations as Engines of Growth*, New York, Geneva.

UNCTAD, 1993, *World Investment Report 1993, Transnational Corporations and Integrated International Production*, New York, Geneva.

UNCTAD, 1994, *World Investment Report 1994, Transnational Corporations, Employment and the Workplace*, New York, Geneva.

UNCTAD, 1995, *World Investment Report 1995, Transnational Corporations and Competitiveness*, New York, Geneva.

UNCTAD, 1996, *World Investment Report 1996, Investment, Trade and International Policy Agreements*, New York, Geneva.

UNCTAD, 1997, *World Investment Report 1997, Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy*, New York, Geneva.

UNCTAD, 1998, *World Investment Report 1998, Trends and Determinants*, New York, Geneva.

UNCTAD, 1999, *World Investment Report 1999, Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, New York, Geneva.

UNCTAD, 2000, *World Investment Report 2000, Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*, New York, Geneva.

UNCTAD, 2001, *World Investment Report 2001, Promoting linkages*, New York, Geneva.

UNCTAD, 2002, *World Investment Report 2002, Transnational Corporations and Export Competitiveness*, New York, Geneva.

UNCTAD, 2003, *World Investment Report 2003, FDI Policies for Development: National and International Perspectives*, New York, Geneva.

UNCTAD, 2004, *World Investment Report 2004, The Shift Towards Services*, New York, Geneva.

UNCTAD, 2005, *World Investment Report 2005, Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, New York, Geneva.

UNCTAD, 2006, *World Investment Report 2006, FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, New York, Geneva.

UNCTAD, 2007, *World Investment Report 2007, Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, New York, Geneva.

UNCTAD, 2008, *World Investment Report 2008 - Transnational Corporations, and the Infrastructure Challenge*, New York, Geneva.

UNCTAD, 2009a, *Assessing the Impact of the Current Financial and Economic Crisis on Global FDI Flows*, Geneva.

UNCTAD, 2009b, *World Investment Report 2009, Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, New York, Geneva.

UNCTAD, 2010, *World Investment Report 2010, Investing in a Low-carbon Economy*, New York, Geneva.

UNCTAD, 2011, *World Investment Report 2011, Non-equity Modes of International Production and Development*, New York, Geneva.

- UNCTAD, 2012a, *World Investment Report 2012, Towards a New Generation of Investment Policies*, New York, Geneva.
- UNCTAD, 2012b, *World Investment Report 2012, Methodical Note*, New York, Geneva.
- UNCTAD, 2013, *World Investment Report 2013, Global Value Chains: Investment and Trade for Development*, New York, Geneva.
- Vernon, R., 1966, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, iss. 2, s. 190–207.
- Walters, P., Whittle, P., Davies, H., 2008, *Global Strategy in the International Advertising Industry*, *International Business Review*, vol. 17, iss. 3, s. 235–249.
- Welch, L., Luostarinen, R., 1988, *Internationalization – Evolution of a Concept*, *Journal of General Management*, vol. 14, no. 2, s. 34–55.
- Williamson, O., 1975, *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York.
- Woodside, A.G., 2010, *Case Study Research: Theory, Methods, Practice*, Emeralds Group Publishing Limited, UK.
- World Bank, 2002, *A World Bank Policy Research Report: Globalization, Growth and Poverty: Building an Inclusive World Economy*, Washington.
- Yeaple, S. R., 2003, *The Complex Integration Strategies of Multinationals and Cross Country Dependencies in the Structure of Foreign Direct Investment*, *Journal of International Economics*, vol. 60, iss. 2, s. 293–314.
- Yeniyurt, S., 2009, *Reflections on the Research Path Towards The Global Company*, *Advances In International Marketing*, vol. 19, s. 201–211.
- Yeniyurt, S., Townsend, J.D., Cavusgil, S.T., Ghauri, P.N., 2009, *Mimetic and Experiential Effects in International Marketing Alliance Formations of US Pharmaceutical Firms: An Event History Analysis*, *Journal of International Business Studies*, vol. 40, iss. 2, s. 301–320.
- Yergin, D., 1998, *The Age of Globality*, *Newsweek*, May 8, vol. 131, no. 20.
- Yin, R.K., 2009, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Newbury Park, CA.
- Yip, G.S., 1996, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa.
- Yip, G.S., 2004, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa.
- Zahra, S., 2005, *A Theory of International New Ventures*, *Journal of International Business Studies*, vol. 36, no. 1, s. 20–28.
- Zettinig, P., Sandberg, B., Fuerst, S., 2010, *Entrepreneurial Internationalization. Effectuation Logic and International Expansion*, EIBA Annual Conference 9-11 December, Porto.

Zimny, Z., 2007, *Korporacje transnarodowe w gospodarce światowej*, Zarządzanie Ryzykiem, nr 25.

Zorska, A., 1989, *Zmiany zaangażowania korporacji w działalność międzynarodową i ich implikacje dla krajów rozwijających się*, SGPiS, Warszawa.

Zorska, A., 1995, *Globalizacja konkurencyjności przedsiębiorstw transnarodowych i jej implikacje dla Polski*, IRRiS, Warszawa.

Zorska, A., 2002, *Korporacje międzynarodowe w Polsce: wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, Difin, Warszawa.

Zorska, A., 2002, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa.

Zorska, A., 2007, *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa.

SPIS TABEL

| | |
|--|-----|
| Tabela 1. Siły stymulujące globalizację przedsiębiorstw według Perlmuttera | 36 |
| Tabela 2. Czynniki globalizacji sektora | 67 |
| Tabela 3. Kontinuum transnarodowości przedsiębiorstwa globalnego | 113 |
| Tabela 4. Wybrane wskaźniki światowych zagranicznych inwestycji bezpośrednich i produkcji międzynarodowej w latach 1990-2012 [mld USD] | 119 |
| Tabela 5. Miary czynników globalności przedsiębiorstwa | 154 |
| Tabela 6. Miernik globalności przedsiębiorstwa | 160 |
| Tabela 7. Poziom zglobalizowania czynników globalności dla przedsiębiorstw: A, B i C ... | 179 |
| Tabela 8. Maksymalne wartości zglobalizowania czynników globalności w próbie badawczej w 2006 roku [%] | 181 |
| Tabela 9. Poziom zglobalizowania badanych czynników globalności stu największych korporacji międzynarodowych w 2006 roku | 183 |
| Tabela 10. Ocena globalnego charakteru czynników globalności stu największych korporacji na świecie w 2006 roku dla wartości granicznej globalizowania czynnika wynoszącej $\geq 50\%$ | 184 |
| Tabela 11. Ocena globalnego charakteru czynników globalności stu największych korporacji na świecie w 2006 roku dla wartości granicznej globalizowania czynnika wynoszącej $\geq 75\%$ | 186 |
| Tabela 12. Liczba przedsiębiorstw globalnych w próbie badawczej w zależności od badanych czynników globalności w 2006 roku | 188 |
| Tabela 13. Poziom globalności stu największych przedsiębiorstw na świecie w 2006 roku. | 189 |
| Tabela 14. Liczebność zbiorów rozmytych przedsiębiorstw globalnych w latach 1990- 2012 | 194 |
| Tabela 15. Liczebność zbiorów największych przedsiębiorstw na świecie i zbiorów rozmytych przedsiębiorstw globalnych w kontekście kompletności danych o badanych czynnikach globalności w publikacjach UNCTAD w latach 1990- 2012 | 198 |

SPIS RYSUNKÓW

| | |
|--|-----|
| Rysunek 1. Uppsalski model internacjonalizacji..... | 16 |
| Rysunek 2. Internacjonalizacja sieciowa..... | 18 |
| Rysunek 3. Potencjał internacjonalizacji sektora | 24 |
| Rysunek 4. Łańcuch wartości firmy | 56 |
| Rysunek 5. Tradycyjny paradygmat strategii konkurencji..... | 59 |
| Rysunek 6. Nowy paradygmat strategii konkurencji | 61 |
| Rysunek 7. Trójkąt globalizacji..... | 66 |
| Rysunek 8. Determinanty globalności przedsiębiorstwa..... | 69 |
| Rysunek 9. Ramy strategii globalnej..... | 71 |
| Rysunek 10. Poziom globalności przedsiębiorstwa – perspektywa strategii globalnej | 73 |
| Rysunek 11. Podejścia strukturalne do strategii globalnej..... | 76 |
| Rysunek 12. Poziom globalności przedsiębiorstwa – perspektywa organizacji globalnej..... | 79 |
| Rysunek 13. Analityczny schemat globalności | 79 |
| Rysunek 14. Wymiary globalności firmy..... | 80 |
| Rysunek 15. Mechanizmy regulacji w globalnym systemie wartości..... | 84 |
| Rysunek 16. Pionowa i pozioma integracja przedsiębiorstwa globalnego..... | 87 |
| Rysunek 17. Polaryzacja zastosowania instrumentów strategii globalnej oraz elementów organizacji globalnej..... | 89 |
| Rysunek 18. Inwestycyjny model rozwoju i funkcjonowania korporacji transnarodowej..... | 100 |
| Rysunek 19. Rekombinacja globalnego systemu wartości..... | 103 |
| Rysunek 20. Globalna fabryka | 104 |
| Rysunek 21. Ewolucja roli filii zagranicznych w globalnym systemie korporacji | 106 |
| Rysunek 22. Poziom transnarodowości – perspektywa strategii globalnej..... | 111 |
| Rysunek 23. Poziom transnarodowości – perspektywa organizacji globalnej..... | 111 |
| Rysunek 24. Analityczny schemat transnarodowości korporacji transnarodowej | 114 |
| Rysunek 25. Typy międzynarodowej strategii przedsiębiorstwa | 133 |
| Rysunek 26. Zbiór rozmyty przedsiębiorstw globalnych..... | 172 |
| Rysunek 27. Mapa użycia słowa międzynarodowy (international) w raportach rocznych General Electric Company w latach 1892-2011 | 220 |
| Rysunek 28. Mapa użycia słowa globalny (global) w raportach rocznych General Electric Company w latach 1982-2011 | 221 |

SPIS WYKRESÓW

| | |
|---|-----|
| Wykres 1. Indeksacja wzrostu światowych ZIB, światowego produktu brutto i eksportu w latach 1990-2010 [% 1990=100] | 119 |
| Wykres 2. Wielkość zasobu ZIB oraz roczne napływy ZIB w latach 1990-2010 [mld USD] | 121 |
| Wykres 3. Wartość międzynarodowych połączeń i przejęć oraz wartość napływu ZIB na świecie w latach 1990-2010 [mld USD]..... | 122 |
| Wykres 4. Terytorialny podział wartości napływu ZIB w latach 1990-2010 [mld USD]..... | 123 |
| Wykres 5. Relacja zasobu ZIB do PKB według grup krajów przyjmujących w latach 1990-2010 | 123 |
| Wykres 6. Struktura pochodzenia zasobu ZIB na świecie w latach 1990-2010 [%]..... | 125 |
| Wykres 7. Zmiana struktury ZIB wg działów gospodarki w latach 1990-2009 [%]..... | 125 |
| Wykres 8. Globalny wzrost gospodarczy w procentach oraz dynamika przepływu ZIB [wartość ZIB dwa lata przed załamaniem gospodarczym = 100] | 127 |
| Wykres 9. Liczba przedsiębiorstw w próbie badawczej według kraju pochodzenia w 2006 roku..... | 166 |
| Wykres 10. Geograficzny rozkład liczby przedsiębiorstw z próby badawczej według kontynentu rejestracji w 2006 roku [%] | 167 |
| Wykres 11. Liczba przedsiębiorstw w próbie badawczej według branży działalności w 2006 roku | 168 |
| Wykres 12. Mapa poziomu globalności przedsiębiorstwa całkowicie globalnego w ujęciu procentowym | 177 |
| Wykres 13. Mapa poziomu zglobalizowania czynników globalności przedsiębiorstw: A, B i C w ujęciu procentowym..... | 178 |
| Wykres 14. Mapa globalności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem czterech czynników globalności..... | 180 |
| Wykres 15. Liczba stu największych korporacji na świecie według liczby globalizowanych czynników globalności w 2006 roku dla wartości granicznej globalizowania czynnika wynoszącej $\geq 50\%$ | 185 |
| Wykres 16. Liczba stu największych korporacji na świecie według liczby globalizowanych czynników globalności w 2006 roku dla wartości granicznej globalizowania czynnika wynoszącej $\geq 75\%$ | 186 |
| Wykres 17. Zbiór rozmyty przedsiębiorstw globalnych dla próby badawczej w 2006 roku . | 191 |

| | |
|--|-----|
| Wykres 18. Wartość aktywów zagranicznych i aktywów ogółem przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [mln USD] | 195 |
| Wykres 19. Wartość sprzedaży zagranicznej i sprzedaży ogółem przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [mln USD] | 196 |
| Wykres 20. Wielkość zatrudnienia zagranicznego i zatrudnienia ogółem przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [liczba osób] | 197 |
| Wykres 21. Średnia wartość aktywów przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [mln USD] | 200 |
| Wykres 22. Średnia wartość sprzedaży przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [mln USD] | 200 |
| Wykres 23. Średnia wielkość zatrudnienia przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [liczba osób]..... | 201 |
| Wykres 24. Liczba przedsiębiorstw globalnych globalizujących badane czynniki globalności w latach 2001-2012 | 202 |
| Wykres 25. Dynamika wartości aktywów, sprzedaży i wielkości zatrudnienia ogółem przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [2001=100%] | 203 |
| Wykres 26. Dynamika wartości aktywów, sprzedaży i wielkości zatrudnienia zagranicznego przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [2001=100%] | 203 |
| Wykres 27. Udział aktywów, sprzedaży i zatrudnienia ogółem przedsiębiorstw globalnych w aktywach, sprzedaży i zatrudnieniu ogółem stu największych przedsiębiorstw na świecie w latach 1990-2012 [%] | 204 |
| Wykres 28. Udział aktywów, sprzedaży i zatrudnienia zagranicznego przedsiębiorstw globalnych w aktywach, sprzedaży i zatrudnieniu zagranicznym stu największych przedsiębiorstw na świecie w latach 1990-2012 [%]..... | 205 |
| Wykres 29. Dynamika zmian wartości ogółem aktywów, sprzedaży i wielkości zatrudnienia przedsiębiorstw globalnych i stu największych przedsiębiorstw na świecie w latach 1990-2012 [2001=100%]..... | 205 |
| Wykres 30. Dynamika zmian wartości zagranicznych aktywów, sprzedaży i wielkości zatrudnienia przedsiębiorstw globalnych i stu największych przedsiębiorstw na świecie w latach 1990-2012 [2001=100%]..... | 206 |
| Wykres 31. Dynamika wartości sprzedaży ogółem i sprzedaży zagranicznej przedsiębiorstw globalnych oraz wartości światowego eksportu w latach 1990-2012 [2001=100%]..... | 207 |

| | |
|--|-----|
| Wykres 32. Dynamika wartości aktywów ogółem i aktywów zagranicznych przedsiębiorstw globalnych oraz wartości światowego zasobu ZIB w latach 1990-2012 [2001=100%]..... | 208 |
| Wykres 33. Dynamika wartości światowego produktu brutto oraz sprzedaży przedsiębiorstw globalnych w latach 1990-2012 [2001=100%]..... | 208 |
| Wykres 34. Struktura kontynentalna krajów rejestracji przedsiębiorstw globalnych w latach 2001-2012 [%]..... | 209 |
| Wykres 35. Struktura kontynentalna krajów pochodzenia przepływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich w latach 2001-2012 [%]..... | 209 |
| Wykres 36. Globalny rozkład przychodów korporacji General Electric Company w 2012 roku [%]..... | 217 |
| Wykres 37. Geograficzny rozkład aktywów korporacji General Electric Company w 2012 roku [%]..... | 219 |
| Wykres 38. Struktura organizacyjna General Electric Company..... | 219 |
| Wykres 39. Globalny rozkład przychodów firmy born global Opera Software ASA w 2012 roku [%]..... | 224 |
| Wykres 40. Globalny rynek alternatywnych przeglądarek internetowych w stosunku do Internet Explorer [%]..... | 226 |