

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

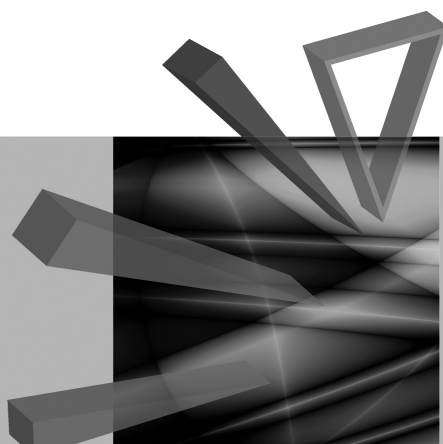
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

267

Handel i inwestycje w semiglobalnym otoczeniu

Tom 2



Redaktorzy naukowi

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



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

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

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-235-2 (całość)

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

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

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

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

Summaries

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

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

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

Magdalena Rosińska-Bukowska

Uniwersytet Łódzki

KORPORACJE TRANSNARODOWE WOBEC WYZWAŃ SEMIGLOBALNEGO OTOCZENIA

Streszczenie: Artykuł ma na celu przedstawienie sposobu reakcji korporacji transnarodowych na dynamiczne zmiany uwarunkowań działania w gospodarce światowej. Tezą opracowania jest stwierdzenie, że korporacje zawdzięczają swoją obecną potęgę zrozumieniu istoty szybkiego dostosowywania się, a zatem że modyfikacje strategii rozwojowych dokonywane są przez nie pod wpływem czy wręcz presją zmian zachodzących w otoczeniu międzynarodowym. Artykuł podzielono na trzy części. W pierwszej przedstawiono kilka uwag odnośnie do możliwego postrzegania wpływu otoczenia na rozwój przedsiębiorstw. W drugiej starano się wskazać na zbieżność ewolucji korporacji transnarodowych z etapami rozwoju gospodarki światowej. W ostatniej części omówiono fundamentalne założenia modelu orkiestracji jako strategii dostosowawczej do wyzwań współczesnej fazy rozwoju, czyli uwarunkowań funkcjonowania w semiglobalnym otoczeniu.

Słowa kluczowe: korporacje transnarodowe, sieci biznesowe, globalizacja, KTN, biznes międzynarodowy.

1. Wpływ otoczenia na rozwój przedsiębiorstw – uwagi wstępne

Analiza wpływu otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstw jest przede wszystkim przedmiotem badań nauk o zarządzaniu. Jednak problem może być także badany w świetle teorii ekonomii, np. nowej ekonomii instytucjonalnej. W niniejszym opracowaniu nie będą jednak czynione odwołania do konkretnych koncepcji teoretycznych, a wspomnienie o wielowymiarowości prowadzonych w tym zakresie badań ma jedynie podkreślić złożoność zagadnienia. Stwierdzenie, że ewoluujące otoczenie wymusza zmiany w strategiach działania przedsiębiorstw, wydaje się bowiem oczywiste. Każdy z nurtów proponuje jednak własne spojrzenie na analizowaną zależność i uwypukla inne aspekty jako kluczowe. W artykule wskazano zatem wybrane kwestie, które zdaniem autorki wydają się istotne w kontekście prowadzonych rozważań.

Kluczowe dla sformułowania przez przedsiębiorstwo swojej strategii rozwojowej jest określenie stopnia złożoności i dynamiki otoczenia, w którym musi działać. Punktem wyjścia jest wskazanie elementów o fundamentalnym znaczeniu dla reali-

zowanej przez dany podmiot działalności oraz ocena stabilności tych uwarunkowań w czasie i przestrzeni. Wykorzystując badania H. Mintzberga¹, najogólniej należy stwierdzić, czy mamy do czynienia z otoczeniem prostym czy złożonym, statycznym czy dynamicznym. Uznanie, że otoczenie ma charakter prostych zależności, sprzawia analizę do badań takich elementów, jak: siła robocza (niewykwalifikowana lub nisko kwalifikowana praca), dostęp do surowców i przestrzeni do uruchomienia produkcji (ziemia), środków na finansowanie bieżącej działalności (kapitał). Uznanie otoczenia za złożone skutkuje koniecznością znacznie bardziej zaawansowanego badania rozbudowanego zestawu komponentów, które są wzajemnie współzależne. Należy zwrócić uwagę, że zachodzą w nim intensywne interakcje między poszczególnymi warstwami kapitału organizacji, który obejmuje kapitał ekonomiczny, złożony z kapitału finansowego i rynkowego, oraz intelektualny, który budują kapitał ludzki, organizacyjny, instytucjonalny². Dodatkowo należy określić, na jak długo utrzymuje się stabilność danego, zdiagnozowanego układu uwarunkowań.

Dostrzeżenie warstwowości otoczenia organizacji skutkuje dogłębniejszą analizą tzw. otoczenia wewnętrznego i jego roli w rozwoju przedsiębiorstwa. R. Likert³ opisał jako kluczowe elementy, które warto badać: model przywództwa, zasady motywowania pracowników, system komunikacji, mechanizm podejmowania decyzji, metody ustalania celów, w tym zakres uczestnictwa i odpowiedzialności członków organizacji za uzyskiwane rezultaty końcowe, kwestie kontroli jakości i szybkość interakcji. Na tej podstawie wyróżnił typy systemów organizacyjnych. Wskazał, że analizując ich założenia bazowe, można oceniać zdolność danego przedsiębiorstwa do sprostania wyzwaniom konkretnego typu otoczenia. Spośród zaprezentowanych przez R. Likerta modeli adekwatny do wymogów współczesnej gospodarki opartej na wiedzy i sile kapitału intelektualnego jest model docelowy, podkreślający rolę otwartości i elastyczności.

Innym aspektem, który ma znaczenie w analizach dotyczących relacji otoczenie – strategia rozwoju przedsiębiorstwa, jest zależność możliwego sposobu reakcji na pojawiające się wyzwania od fazy rozwoju, w której znajduje się konkretny podmiot. Dojrzałość organizacyjna zwykle pozwala na uruchomienie znacznie szerszego spektrum przedsięwzięć dostosowawczych, w tym zastosowanie zróżnicowanych działań dla poszczególnych obszarów aktywności. Podmiot znajdujący się w fazie budowania swojej pozycji dysponuje zwykle ograniczonym zestawem narzędzi. Dodatkowo potencjał takich przedsiębiorstw często wymusza zastosowanie działań

¹ H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1983, s. 143-145.

² Elementy składowe poszczególnych pięciu warstw kapitału: M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, tabela 2.1 – Zasady analizy i oceny podsystemów organizacji.

³ R. Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York 1967, s. 197-211.

adaptacyjnych (naśladowczych), podczas gdy liderzy mogą „negocjować” warunki, często modyfikując je do własnych potrzeb.

Kwestią kolejną jest szybkość reakcji organizacji na zmiany w otoczeniu. Wiąże się ona silnie z typem struktury organizacyjnej, a ta w znacznej mierze stanowi konsekwencję wzorców instytucjonalnych – szeroko rozumianego kręgu cywilizacyjno-kulturowego. Przedsiębiorstwa zwykle ewoluują od etnocentrycznych (odzwierciedlających model rodzimego rynku), przez policentryczne, regiocentryczne do transnarodowych, czyli zdolnych do maksymalnego wykorzystywania różnicowania globalnej przestrzeni biznesowej. Zakres ich interakcji z otoczeniem widoczny jest w typie realizowanej strategii. Pierwszy etap to strategia międzynarodowa, w której podmiot dostosowuje się do wymogów wybranych, często podobnych do macierzystego rynków, z którymi realizuje transakcje (zwykle handlowe). W kolejnej fazie liczba obsługiwanych rynków wzrasta, dlatego dla utrzymania konkurencyjności oferty zakres znajomości uwarunkowań otoczenia i zdolności dostosowawczych przedsiębiorstwa musi się systematycznie zwiększać (strategia wielonarodowa). Z czasem na tyle sprawnie porusza się w otoczeniu międzynarodowym, że widzi podobieństwa i różnice między rynkami (w tym regionalne) i eksploatuje szczególnie intensywnie te obszary rynku globalnego, które najlepiej wpisują się w specyfikę jego działalności, bazując na korzyściach skali (strategia globalna). Wreszcie uzyskuje maksymalną „globalną” sprawność dzięki umiejętnemu budowaniu korzystnych dla siebie więzi w skali globalnej, ale dostosowując się płynnie do specyficznych walorów każdego z rynków w globalnej przestrzeni biznesowej (strategia transnarodowa)⁴.

Konkluzja przedstawionych uwag brzmi: wpływ otoczenia na rozwój przedsiębiorstw jest niezaprzeczalny, można go rozważać w wielu płaszczyznach. Dodatkowo należy z pewnością uwzględniać rodzaj podmiotu, z którym mamy do czynienia (mikroprzedsiębiorstwo czy korporacja), gdyż w zależności od poziomu rozwoju organizacyjnego dostępne są zróżnicowane narzędzia i metody kształtowania relacji przedsiębiorstwo – otoczenie.

2. Rozwój korporacji transnarodowych w kontekście fazowości procesu globalizacji

Założeniem wyjściowym rozważań jest uznanie, że procesy globalizacji napędzają zmiany w sferze funkcjonowania przedsiębiorstw, a zwłaszcza podmiotów operujących stale na rynku międzynarodowym, czyli korporacji transnarodowych. Istota postępującej globalizacji polega bowiem na przyspieszeniu tworzenia globalnej przestrzeni biznesowej, co oznacza przenoszenie konkurencji na poziom międzynarodowy. Efektem rozwoju procesów globalizacji jest pogłębianie stopnia umiędzyna-

⁴ Szerzej: M. Rosińska-Bukowska, *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009, s. 169-178.

rodowienia działalności przedsiębiorstw oraz zakresu powiązań między dotychczas samodzielnymi podmiotami (proces integracji biznesowej). Dynamiczny rozwój korporacji transnarodowych można zatem uznać za skutek ewolucji systemu gospodarki światowej. R. Vernon twierdził nawet, że korporacje transnarodowe są „produktem ubocznym” postępującej liberalizacji i globalizacji gospodarki światowej⁵.

Przyglądając się rozwojowi zjawiska, poszczególni badacze wskazują fazy rozwoju procesów globalizacji – kolejne jej fale, którym przypisują charakteryzujące je cechy. W literaturze przedmiotu podział ten nie jest jednorodny, różne jest zarówno stosowane nazewnictwo, jak i podział czasowy⁶. Można jednak pokusić się o wyodrębnienie podstawowych faz ewolucji zjawiska, mających znaczenie dla niniejszych rozważań. Zabiegiem pozwalającym na analizę oddziaływania zmian otoczenia globalnego na funkcjonowanie korporacji transnarodowych jest dokonanie stosownego podziału zachodzących procesów. Na podstawie studiów literaturowych na potrzeby niniejszej analizy wyodrębniono cztery fazy rozwoju globalizacji: internacjonalizację, umiędzynarodowienie⁷, globalizację *sensu stricto* oraz semiglobalizację (globalizację korporacyjną⁸).

Za internacjonalizację uznano fazę wstępną, w której dominowały nieregularne, „poszukujące” działania eksportowe. Odwołano się do rozwiniętej koncepcji modelu uppsalskiego – wprowadzającej etap zerowej internacjonalizacji (trzech „pierwszych kroków w internacjonalizacji”). Za umiędzynarodowienie uznano dopiero etap, w którym budowanie regularnych i trwałych relacji na rynkach zagranicznych uznano za konieczność rozwojową. Wykorzystano idee modelu *Product – Operation mode – Market* (rozszerzanie działalności jako ekspansja na nowe rynki zagraniczne) oraz koncepcji *Born Globals* (od początku swego istnienia podmioty działają na rynku międzynarodowym). O przejściu do fazy globalizacji *sensu stricto* można mówić w momencie, gdy proces umiędzynarodowienia dotyczy już wszystkich istotnych dla budowania konkurencyjności kwestii, jak: usługi, przepływ kapitału, w tym jego lokowanie w działalność badawczo-rozwojową, czy aspekty regulacji odnośnie do własności intelektualnej. Faza semiglobalizacji oznacza dostrzeżenie konieczności połączenia globalności z lokalnością na poziomie ponadnarodowym

⁵ R. Vernon, *In the Hurricane's Eyes: The Troubled Prospects of Multinational Enterprises*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1998, s. 1.

⁶ Np. J. Rymarczyk wyróżnia trzy fazy: internacjonalizację (1965-1980), początkową globalizację (1980-1990) oraz semiglobalizację (1990 do chwili obecnej).

⁷ F. Wiedersheim-Paul, H.C. Olson, L.S. Welch, *Pre-export activity: the first step in internationalization*, „Journal of International Business Studies” 1978, vol. 9, s. 47-58, oraz A. Blomstermo, D. Deo Sharma, *Learning in the Internationalization Process of Firm*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham Northampton, Massachusetts 2003, s. 262-263.

⁸ W niniejszym artykule pojęcia uznano za tożsame. Szerzej na temat globalizacji korporacyjnej: M. Rosińska-Bukowska, *Rola...*, s. 48-59, oraz K. Marzęda, *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa-Lublin 2007, s. 31-39.

(glokalizacji⁹). Oznacza to np. tworzenie megaregionów, opartych na podziale typu Triada, Pentada i Sekstada¹⁰. Dwie ostatnie fazy charakteryzują się uaktywnieniem mechanizmów koncentracji kapitału na rynku przedsiębiorstw, prowadzącym do oligopolizacji przestrzeni – wyłaniania kilku liderów w ujęciu zarówno regionalnym, jak i branżowych. Należy zauważyć, że postępująca globalizacja stwarza warunki, w których korporacje transnarodowe stopniowo zyskują miano potęg gospodarczych. Stanowi ona bowiem podatny grunt do realizacji ich strategii rozwojowych.

Semiglobalizacja jest etapem najbardziej zaawansowanym, którego istotą jest budowanie koalicji służących „ogarnięciu” złożoności globalnej przestrzeni. „Zjawiska napędzające globalizację eskalują wśród podmiotów gospodarczych dążenia do koncentracji”¹¹, której nadrzędnym celem jest poprawa pozycji konkurencyjnej i „bezpieczeństwa” uczestników, dzięki rozwojowi systemu więzi. Elementami składowymi koalicji są zróżnicowane pod względem prawnym i organizacyjnym podmioty, posiadające znaczny stopień autonomii: przedsiębiorstwa – w tym korporacje, państwa – a nawet ugrupowania, różnorodne organizacje – lokalne, regionalne, międzynarodowe. Siła każdego z tych układów tkwi w owej różnorodności. Dzięki niej organizm zintegrowany – stworzona sieć powiązań globalnych posiada wiedzę i kompetencje, umożliwiające z jednej strony wykorzystywanie korzyści skali, z drugiej zaś kreowanie projektów nastawionych na konkretne potrzeby wybranych rynków.

Konkludując, oznacza to, że zmieniły się podstawowe uwarunkowania rozwoju podmiotów. Współcześnie wprawdzie nadal pozycję firmy na rynku postrzega się, analizując jej źródła zaopatrzenia, kanały dystrybucji, grupy klientów, strukturę *joint venture*, uczestnictwo w aliansach strategicznych oraz fuzjach i przejściach itd., ale wbrew twierdzeniom teorii opartych na niedoskonałości rynku wszystkie te specyficzne atuty nabierają znaczenia dopiero umiejscowione w globalnej sieci powiązań zbudowanej przez dany podmiot¹². Istotą obecnej fazy globalizacji jest oligopolistyczna konstrukcja przestrzeni. Wyzwaniem jest zdolność połączenia globalnej aktywności z lokalną doskonałością operacyjną, co wymaga budowania systemów powiązań sieciowych. Konieczne jest spełnianie standardów globalnych, ale równo-

⁹ Przyjmuje się, że po raz pierwszy termin został użyty przez R. Robertsona do określenia adaptacji globalnych przedsięwzięć do lokalnych warunków. R. Robertson, *The relativization of societies: modern religion and globalization*, [w:] *Cults, Culture and the Law*, red. T. Robins i in., Scholars Press Chico, California 1985, s. 29.

¹⁰ Triada obejmuje obszary europejski, amerykański, azjatycki z EWG, USA, Japonią jako liderami – model powstały po II wojnie światowej. Rozszerzenie do Pentady to wskazanie na pięciu głównych centrów świata: UE, NAFTA (z USA), Japonia i Azja Płd.-Wsch., Chiny oraz Rosja. Sekstada to poszerzenie grona o kolejny biegun – Indie. S. Flejterski, P.T. Wahl, *Ekonomia globalna – synteza*, Difin, Warszawa 2003, s. 220.

¹¹ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy i międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 33.

¹² J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 51-52.

częściej sprostanie wymogom multikulturowego otoczenia. Filtrowane standardów globalnych przez formy kulturowe sprawia, że niemożliwa jest ich prosta replikacja. Postrzeganie „napiętnowane” specyfiką lokalnego otoczenia instytucjonalnego oznacza semiglobalne rozwiązania – w ten sposób korporacje realizują odpowiednie dla poszczególnych obszarów „odmiany” strategii globalnej. W celu sprawnego wdrażania takiej koncepcji rozwojowej konieczne są zmiany modelu organizacyjnego – wydaje się, że odpowiedzią korporacji jest kreowanie struktur o charakterze orkiestracyjnym¹³.

3. Założenia modelu orkiestracji – odpowiedź korporacji na wyzwania semiglobalnego otoczenia

Orkiestrację należy rozumieć jako takie rozprzestrzenienie oraz „zgranie” w czasie i przestrzeni procesu produkcyjnego, aby uzyskać wartość dodaną. W istocie orkiestracja stanowi mechanizm regulacyjny globalnego łańcucha tworzenia wartości, wykorzystujący zróżnicowane zasoby członków danej organizacji. W systemie „nie ma żadnego autokratycznego dyrektora naczelnego, ale jest to system generowania i poprawiania [...], ułatwiający doskonalenie [...] i zapewniający funkcjonowanie zgodnie ze zbiorem podstawowych zasad”¹⁴. Za efektywność procesu odpowiada *orchestrator*, czyli podmiot zdolny do uzyskania „współgrania” elementów systemu, które niekoniecznie są zespolone formalnie, a nawet organizacyjnie (w sensie spójnej struktury). Bycie *orchestratorem* polega na kreatywnym łączeniu trzech funkcji: lidera – odpowiedzialnego za wskazanie celu, „skupienie uwagi” członków organizacji na najistotniejszych kwestiach, koordynatora – rozdzielającego zadania w taki sposób, aby uzyskać efekt synergii i wartość dodaną, oraz dyrygenta – zarządzającego, a raczej kierującego siecią, dzięki znajomości specyfiki grupy, walorów i słabości jej uczestników, ich podatności na konkretne bodźce (motywacje) oraz własnemu autorytetowi wobec każdego z elementów tej zróżnicowanej zbiorowości. Podobną koncepcję prezentuje paradygmat przedsiębiorczości według H.H. Stevenson¹⁵. Przedstawione przez autora trzy formy postaw: promotora, menedżera, zarządcy, przypisać można wskazanym cechom *orchestratora*. Jako lider-promotor koncentruje się on zatem na wypatrywaniu szans kreowania wartości dodanej – wymiar wizji, innowacyjność i kreatywność. Jako koordynator-menedżer skupia się na przekształcaniu idei w realne osiągnięcia, które mają zapewnić długookresowy wzrost organizacji – wymiar efektywności i konkurencyjności, odpowiednia kultura przed-

¹³ Szerzej: V.K. Fung, W.K. Fung, Y. Wind (Jr.), *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 32-42.

¹⁴ Tamże, s. 33.

¹⁵ T.E. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, *An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity – based firm behavior*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22, s. 953-968.

siębiorczości. Zadaniem dyrygenta-zarządcy jest natomiast sprawne administrowanie, ale także dobieranie uczestników, podział odpowiedzialności, gromadzenie zasobów tak, aby w pełni wykorzystywać szanse rozwojowe. Kluczowe znaczenie ma tu „charyzma” *orchestratora*, będąca podstawą nieformalnego oddziaływania na członków sieci i „ciągnięcia” ich za sobą w nadanym rytmie.

Odpowiedzią korporacji transnarodowych na wyzwania semiglobalnego otoczenia jest zatem model, w którym najpotężniejsze z nich pełnią rolę *orchestratorów* w globalnych sieciach biznesowych (GSB), zbudowanych z bardzo wielu zróżnicowanych elementów. Sieci te nie są efektem jakiegokolwiek umowy, a konsekwencją realizacji wieloletniego i wieloetapowego procesu integracji biznesowej¹⁶. W rezultacie ich rozwoju konieczna stała się przebudowa struktur organizacyjnych, które nabrały ostatecznie charakteru orkiestracyjnego. Ten nowy model zarządzania ukształtował się w związku z potrzebą pogodzenia trzech cech konstytuujących GSB i decydujących o jej wyjątkowości jako modelu strategicznego: sieciowości, kooperacyjności i globalności.

Sieciowość wynika z wymogu działania w postaci systemów korporacyjnych w sytuacji, gdy pojedynczy podmiot nie jest w stanie sprostać wszystkim wymogom globalnej przestrzeni biznesowej. Sieciowość ma zarówno charakter zamierzony – ugrupowania integracyjne, organizacje międzynarodowe, sieci biznesowe jak i niezamierzony – jest efektem oddziaływania zintegrowanych relacji rynkowych na podmioty „niezrzeszone”, które często bez swojej wiedzy i zgody są „wciągane” w orbitę sieci. Konsekwencją sieciowości jest stopniowa oligopolizacja całej przestrzeni globalnej. Drugą cechą struktur orkiestracyjnych jest kooperacyjność. Oznacza ona zdolność do łączenia konkurowania i kooperowania. W pewnych obszarach członkowie sieci współpracują, wymieniają się wiedzą i doświadczeniami, wspólnie dokonują np. zakupów czy prowadzą akcje promocyjne. W innych sferach pozostają konkurentami. Kooperacja stanowi wyraz przedkładania długookresowych celów (względny bezpieczeństwa, przyszłościowe rozwiązania innowacyjne) nad doraźne korzyści. Trzecim filarem jest globalność. Tym razem to połączenie działalności w skali globalnej z dostosowaniami lokalnymi. Jest ona kwintesencją systemu, istotą odpowiedzi korporacji na horyzontalizację wertykalnej struktury gospodarki światowej. Osadzona jest na interakcyjności relacji w ramach globalnej sieci biznesowej. W efekcie umożliwia tworzenie ofert dla współczesnego „globalnego klienta”, który chce otrzymać produkt zgodny z najwyższymi standardami (dla konkretnego segmentu), a równocześnie mieć poczucie jego indywidualizacji, dostosowania do wskazanych potrzeb.

W celu podsumowania przedstawionych analiz podjęto próbę ułokowania modelu orkiestracyjnego na tle znanych form działalności przedsiębiorstw. Wyróżniono zatem trzy modele organizacyjne stosowane przez korporacje: tradycyjny, integru-

¹⁶ M. Rosińska-Bukowska, *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków*, Wyd. WSSM, Łódź 2011, s. 235-237.

jący i uczestniczący. Założono, że dwa pierwsze odpowiadają organizacjom na nieco niższym poziomie rozwoju organizacyjnego, w sensie zaawansowania procesów integracji biznesowej. Model uczestniczący oddaje istotę modelu orkiestracyjnego.

Model tradycyjny opisuje podejście autokratyczne, akcentujące konieczność wyznaczenia jednostkom składowym (filiom, podmiotom zależnym) celów i zadań oraz zestawu zasobów do ich realizacji. Zarządzanie w takiej organizacji ma charakter zadaniowy. Kontrola podlega realizacja kolejnych etapów związanych z osiągnięciem wyznaczonych celów strategii. Korporacja-matka kumuluje wiedzę i dystrybuje ją do jednostek składowych, ogólnie diagnozując potrzeby w tym względzie. Członkowie takiego systemu stanowią jedynie elementy globalnego łańcucha produkcyjnego.

Model integrujący zakłada, że największym bogactwem organizacji są zasoby wiedzy zgromadzonej przez jej członków – „wiedza w organizacji”. Oznacza to, że poprzez włączanie do systemu nowych uczestników (np. fuzje i przejęcia kolejnych podmiotów) organizacja „nabywa wiedzę” – marki, patenty. Istotą tak zbudowanej sieci powiązań jest kumulacja (sumowanie) zdolności konkurencyjnych, która ma przyspieszyć adaptację produktów do zróżnicowanych potrzeb rynku globalnego. Uczestnicy systemu mimo często zewnętrznej autonomii są silnie zespoleni (układ scentralizowany). Można dostrzec „wewnątrzorganizacyjny” podział rynku międzynarodowego na przypisane niejako ogólnie konkretnym elementom sieci strefy kompetencji (wpływów). Najczęściej wynika to z dokonanej segmentacji rynku i stworzenia odpowiedniego portfela marek.

W modelu uczestniczącym kluczowa jest rola *orchestratora* globalnej sieci biznesowej. Wszyscy uczestnicy posiadają znaczną autonomię, względną niezależność w swoich działaniach, czyli np. mogą samodzielnie budować swój wizerunek rynkowy, prestiż marki, nawet w przypadku istnienia zależności kapitałowych (filie, spółki zależne). Fundamentem systemu jest akceptacja wspólnej misji, która opiera się na wizji rozwojowej (wskazany przez lidera kierunek rozwoju) oraz odpowiedniej kulturze organizacyjnej, pozwalającej *orchestratorowi* na koordynowanie i dyrygowanie. Wykluczone jest stosowanie systemu „nakazowo-rozdzielczego”, a przywództwo ma charakter kompetencyjny. Obszarami wpływającymi szczególnie na efektywność zarządzania są: partycypacja uczestników sieci wszystkich poziomów w kreowaniu strategii, dochowanie należytej staranności w swoich działaniach jako wyraz poczucia odpowiedzialności za całość systemu oraz samoorganizacja i samokontrola. Kapitalne znaczenie ma świadomość istnienia w długim okresie ścisłej zależności między efektywnością systemu a kondycją finansową jego członków. Strategia wykorzystująca model uczestniczący oparta jest na koncepcji „wiedzy organizacji” jako całości. Ważne jest jednak uwypuklenie, że nie oznacza to równomierności rozkładu korzyści w sieci, co nie burzy istoty jej działania. Istnieje zatem możliwość uzyskiwania *profitów* ekstra w wyniku indywidualnych osiągnięć, dodatkowej aktywności poszczególnych członków systemu na bazie własnych kompetencji.

Podsumowując, w przedstawionym artykule starano się zwrócić uwagę, że obecna pozycja korporacji transnarodowych w gospodarce światowej wymagała od nich dużego wysiłku organizacyjnego i „mentalnego”. Analiza współczesnych modeli rozwoju najpotężniejszych korporacji wskazuje, że musiały one przejść żmudną ścieżkę integracji biznesowej, aby stać się *orchestrami* globalnych sieci biznesowych, w których dodatkowo musiały zrezygnować z pozycji dominatora. Modyfikacji swoich strategii dokonywały niejako pod presją zmian zachodzących w otoczeniu międzynarodowym. Wykazały się „mądrością”, wynikającą z dojrzałości organizacyjnej. W rezultacie swoich koncyliacyjnych postaw uruchomiły sprzężenia zwrotne, zyskując możliwość przynajmniej częściowego wpływu na kierunki i tempo zmian. W efekcie obserwujemy pewną zbieżność ewolucji korporacji transnarodowych z etapami rozwoju gospodarki światowej. Wydaje się jednak, że wynika to z wyuczonych umiejętności odczytywania impulsów wysyłanych przez system gospodarki światowej, a nie podejmowania walki z nim. Ostatecznie dostosowując się do wymogów funkcjonowania w semiglobalnym otoczeniu, korporacje transnarodowe wykorzystują obecnie koncepcję orkiestracji i odpowiadający jej model zarządzania uczestniczącego jako strategię adekwatną do wymogów współczesnej fazy rozwoju procesów globalizacji.

Literatura

- Blomstermo A., Deo Sharma D., *Learning in the Internationalization Process of Firm*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham Northampton, Massachusetts 2003.
- Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J., *An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity – based firm behavior*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22.
- Flejterski S., Wahl P.T., *Ekonomia globalna – synteza*, Difin, Warszawa 2003.
- Fung V.K., Fung W.K., Wind Y. (Jr.), *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Likert R., *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York 1967.
- Marzęda K., *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa-Lublin 2007.
- Mintzberg H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1983.
- Robertson R., *The relativization of societies: modern religion and globalization*, [w:] *Cults, Culture and the Law*, red. T. Robins i in., Scholars Press Chico, California 1985.
- Rosińska-Bukowska M., *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009.
- Rosińska-Bukowska M., *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków*, Wyd. WSSM, Łódź 2011.
- Rosińska-Bukowska M., *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.

Vernon R., *In the Hurricane's Eyes: The Troubled Prospects of Multinational Enterprises*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1998.

Wiedersheim-Paul F., Olson H.C., Welch L.S., *Pre-export activity: the first step in internationalization*, „Journal of International Business Studies” 1978, vol. 9.

TRANSNATIONAL CORPORATIONS IN THE FACE OF SEMI-GLOBAL ENVIRONMENT CHALLENGES

Summary: The aim of the paper is to present the transnational corporations' response to the dynamic changes of their activities determinants rooted in the global economy. The author proposes the theses that corporations' powerful position is achieved thanks to their understanding of the need for the prompt adaptation to the global environment. The paper is divided into three parts. In the first one some remarks on environment influence on enterprises' development is presented. In the second part the author tries to point the relevance of the transnational corporations' evolution to stages of the global economy development. In the last part fundamental prerequisites of the orchestration model as an adaptation for contemporary challenges, i.e. activity in the semi-global environment strategy, are discussed.

Keywords: Transnational Corporations, business networks, globalization, TNC, international business.