



KORPORACJE MIĘDZYNARODOWE W GOSPODARCE ŚWIATOWEJ

Przeobrażenia w gospodarce światowej wymusiły umiędzynarodowienie działalności, a tym samym rozszerzenie dziedziny zarządzania do wymiaru międzynarodowego. Z punktu widzenia podmiotowego gospodarka światowa stanowi system podmiotów powiązanych ze sobą stosunkami międzynarodowymi. Do tych podmiotów należy zaliczyć: przedsiębiorstwa krajowe wchodzące w relacje międzynarodowe, przedsiębiorstwa międzynarodowe (ze szczególnym uwzględnieniem korporacji transnarodowych), gospodarki narodowe wraz z instytucją państwa oraz ugrupowania integracyjne i organizacje międzynarodowe.

12.1. Rozwój przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym

Zwiększenie otwartości gospodarek narodowych i liberalizacja w handlu sprawiają, że przedsiębiorstwa krajowe coraz częściej na własnym rynku muszą konkurować z podmiotami zagranicznymi. W wielu przypadkach sam rynek narzuca konieczność internacjonalizacji i coraz mniej przedsiębiorstw można zakwalifikować jako podmioty o charakterze *stricte* krajowym.

Efekty działań przedsiębiorstw międzynarodowych spotyka się praktycznie w każdym aspekcie życia: społecznym, kulturowym, politycznym, nade wszystko zaś ekonomicznym. Kupuje się wyprodukowane przez nie towary, korzysta z proponowanych przez nie usług, obserwuje się realizowaną przez nie, niejednokrotnie z dużą determinacją, politykę postępu techniczno-organizacyjnego czy też bezpośrednio lub pośrednio konkuruje się z nimi na wielu rynkach. Dzisiaj, gdy gospodarka światowa jest w znacznym stopniu zliberalizowana, to właśnie te przedsiębiorstwa, a nie państwa narodowe, decydują w dużej mierze o wymianie międzynarodowej — jej kształcie, charakterze, kierunkach.

Naturalnie zanim przedsiębiorstwa rozwinęły swą działalność na rynku międzynarodowym, musiały przejść kilka etapów rozwoju. Nawet znani z pierwszych stron gazet dzisiejsi giganci gospodarki światowej, jak Coca-Cola, General Motors czy Microsoft, też kiedyś byli małymi firmami, zatrudniającymi kilka-kilkanaście osób, znanymi zazwyczaj jedynie lokalnym odbiorcom. W jaki sposób oraz jak szybko zwiększali swój zasięg i zakres działalności, zależało od wielu czynników, zarówno związanych z nimi samymi, jak i występujących w ich otoczeniu. Podstawowymi czynnikami, oprócz samej dziedziny działalności, są tutaj mikro- i makrootoczenie oraz trendy na rynku światowym. Do trzech głównych czynników, które wpłynęły i wpływają na kształtowanie się internacjonalizacji (ale również procesu globalizacji) i które determinują światowy rynek, jak również wymuszają na przedsiębiorstwach zmiany w sposobie funkcjonowania, można zaliczyć [A. Zorska, 2000, s. 21–39]:

- postęp naukowo-techniczny,
- konkurencję międzynarodową,
- politykę ekonomiczną państwa.

Postęp naukowo-techniczny wyraża się przede wszystkim wprowadzeniem zmian, ulepszeń, usprawnień i radykalnych innowacji w organizacji pracy przedsiębiorstw, a w szczególności w zaopatrzeniu, produkcji i dystrybucji. Przyczyniło się to, i przyczynia w dalszym ciągu, do większej elastyczności, np. możliwości programowania pracy maszyn i urządzeń opartych na nowych technologiach, zmniejszenia skali produkcji poprzez skrócenie serii produkcyjnych, zwiększenia różnorodności produktów, co pozwala dostosować się do potrzeb i wymagań klientów. Wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań wpływa także na szybszy i lepiej zorganizowany, bardziej efektywny i skoordynowany przepływ dóbr materialnych oraz informacji. Informacja z kolei jest przesyłana i przetwarzana coraz częściej w sposób ciągły, szybki i niezawodny (służą temu telefon, telefaks, faks, satelity telekomunikacyjne, sieci komputerowe). Dyfuzja technologii umożliwia wyrównywanie się (podnoszenie) zdolności technologicznych w różnych krajach. Prowadzi to do tzw. **technoglobalizmu** (globalizacji technologii), czyli rosnącego umiędzynarodowienia, tworzenia, stosowania i rozprzestrzeniania się technologii.

Konkurencja międzynarodowa kształtuje się przede wszystkim pod wpływem postępu technicznego oraz zmian po stronie popytu i podaży. Rynek producenta przekształcił się w rynek konsumenta, który decyduje o ostatecznym kształcie wyrobu. Przyczynia się również do tego fakt, że przedsiębiorstwa, które chcą zdobyć klientów w wielu krajach, muszą dostosować się do zmian poprzez szybkie wykorzystanie najnowszych technologii gromadzenia, przepływu i przetwarzania informacji oraz dostosować produkcję do ujawnianego popytu. Zmiany w zakresie popytu dotyczą ujednolicenia i zsynchronizowania potrzeb, wymagań i preferencji nabywców, którzy coraz częściej wykazują podobne gusty, niezależne od różnic

kulturowych czy językowych. W celu dotarcia do klientów przedsiębiorstwa muszą przyspieszyć swoje reakcje na zmiany rynkowe — jest to tzw. kompresja czasu i przestrzeni. **Kompresja czasu** znajduje swoje odzwierciedlenie w stosowaniu elastycznych systemów produkcyjnych, w skróceniu cyklu życia produktu, prowadzeniu wspólnych prac badawczych. Natomiast **kompresja przestrzeni** wpływa na przepływ produktów i zintegrowanie podmiotów zlokalizowanych w różnych krajach.

Polityka ekonomiczna państwa wyraża się przede wszystkim w integracji oraz stworzeniu i przyjęciu korzystnych warunków współpracy międzynarodowej oraz wspólnych założeń polityki ekonomicznej. Dzięki swobodnej wymianie handlowej, rozwojowi i liberalizacji przepływów kapitałowych, czynników wytwórczych, towarów i usług w skali międzynarodowej jest możliwe rozszerzenie zasięgu inwestowania, prowadzenia geograficznie rozproszonej (zarówno w skali ogólnoświatowej, jak i regionalnej), a funkcjonalnie zintegrowanej działalności globalnie konkurujących firm.

Ewolucję przedsiębiorstw od tych działających wyłącznie na poziomie lokalnym do tych operujących na skalę globalną można przedstawić w kilku etapach [*Bariery...*, 1997, s. 57–58; A.B. Kisiel-Łowczyk, 1999, s. 12], zwanych **etapami umiędzynarodowienia** czy też internacjonalizacji.

Najpierw następuje rozwój w skali krajowej. Podmiot wzrasta na rynku macierzystym, którego potencjał może z jednej strony powodować brak konieczności umiędzynarodowienia, z drugiej natomiast — gwarantować uzyskanie pewnych specyficznych korzyści.

Drugi etap to umiędzynarodowienie sfery wymiany, przejawiające się rozszerzeniem terytorialnego zakresu działalności. Zachodzi ono na dwa sposoby. Po pierwsze, poprzez eksport własnych wyrobów, generalnie nadwyżek produktów wytworzonych na potrzeby rynku wewnętrznego, jednak bez specjalnego modyfikowania procesu produkcji, po drugie zaś — ewentualnie poprzez import koniecznych do prowadzenia działalności materiałów, podzespołów, surowców itd. Dzięki temu podmiot, dotychczas operujący na skalę narodową, nawiązuje pierwsze, bliższe, regularne kontakty z rynkiem międzynarodowym, a przez to ma do czynienia z tamtejszymi uwarunkowaniami cenowymi, koniunkturalnymi, prawnymi itd. Konieczność uwzględnienia tych czynników i dostosowania się do nich powoduje, iż chociaż w dalszym ciągu działa on przede wszystkim w gospodarce danego państwa, jednak zostaje już włączony w system międzynarodowych zależności i powiązań.

W następnym, trzecim etapie internacjonalizacji przedsiębiorstwo, do tej pory krajowe, podejmuje za granicą bezpośrednią działalność produkcyjną, usługową lub handlową. Dochodzi do założenia filii wytwórczej w innym kraju (krajach) i rozpoczęcia tam produkcji, sprzedaży czy świadczenia usług. Dzięki realizacji tego przedsięwzięcia firma liczy na różnorodne korzyści związane z obecnością za granicą, np. niższe koszty rzadkich czy niewystępujących w macierzystym kraju surowców, konkurencyjne płace lokalnej siły roboczej i koszty transportu, pomoc

ze strony miejscowych władz. Przenoszenie samej produkcji poza granice kraju macierzystego wiąże się z zachowaniem dość dalece posuniętej niezależności produktowej i organizacyjnej oddziałów zagranicznych [Strategor, 1995, s. 188]. Wynika to często z uwarunkowań lokalnych, np. odmiennych gustów, znacznych barier taryfowych, para- i pozataryfowych w wymianie. Na tym etapie przedsiębiorstwo staje się już podmiotem międzynarodowym — **korporacją transnarodową** (KTN).

Za korporację transnarodową uważa się firmę prowadzącą działalność produkcyjną, usługową itp. w co najmniej dwóch krajach i posiadającą, również w co najmniej dwóch krajach, swoje filie albo oddziały. Mogą one być w całości lub w części własnością tej firmy macierzystej i działać pod jej kontrolą [A.B. Kisiel-Łowczyk, 1999, s. 13]¹.

W ostatnim, czwartym, etapie następuje pełna internacjonalizacja poczyną przedsiębiorstwa, zmierzająca do globalizacji. Dochodzi wówczas do pełnej konsolidacji operacji prowadzonych na skalę międzynarodową. Nabiera to szczególnego znaczenia w przypadku realizacji obrotów wewnętrznych — wymiany podzespołów i wyrobów gotowych między centralą a poszczególnymi filiami zagranicznymi. Stopniowo wprowadza się centralną koordynację procesów sprzedaży czy produkcji, ujednoczenie różnorodnych przedsięwzięć w skali ogólnoświatowej oraz poszukiwanie tam ewentualnych kooperantów, aby w przyszłości móc się dalej rozwijać, obniżyć koszty, zdobywać nowych odbiorców.

Osiągnięcie najwyższego poziomu globalnego oznacza, iż doszło do takich zmian w samym przedsiębiorstwie — jego strukturze oraz sposobie prowadzenia działalności, iż wszelkie decyzje, dotyczące m.in. strategii, np. handlowej, produkcyjnej, zaopatrzeniowej, finansowej, promocyjnej, walki z konkurentami lub rekrutacyjnej, są podejmowane z perspektywy rynku światowego jako całości. Zmiany te przejawiają się ścisłą integracją i koordynacją poczyną wszystkich filii w celu zapewnienia sprawnego przebiegu całego procesu produkcyjno-handlowego w skali globu. Autonomia poszczególnych filii zagranicznych jest wobec tego znikoma bądź niewielka. Zwraca się też wtedy uwagę przede wszystkim na podobieństwa, a nie odmienności między poszczególnymi rynkami i pod tym kątem opracowuje się oferowane wyroby czy usługi.

Analizując etapy internacjonalizacji firm, należy jednak podkreślić, iż w literaturze przedmiotu brak jednoznacznego stanowiska, kiedy dany podmiot można traktować jako międzynarodowy. Czy następuje to wtedy, gdy w związku z jego zaangażowaniem za granicą zmienia się też i jego struktura, czy może decyduje o tym liczba rynków zagranicznych, na których prowadzi on swą działalność? Przy czym istnieją też rozbieżności na temat liczby tych rynków, tzn. ile ich powinno

¹ Inna definicja określa korporację transnarodową jako „organizację, która koordynuje działalność produkcyjno-handlową różnych jednostek w różnych krajach z jednego ośrodka podejmującego decyzje strategiczne” [*Biznes...*, 2000, s. 244].

być — co najmniej dwa, cztery, pięć, sześć, czy nawet więcej [Jan Rymarczyk, 1996, s. 21 i nast.].

W procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwo zmienia zatem zasięg, skalę i sposób prowadzenia działalności gospodarczej. Najpierw wychodzi z rynku krajowego poprzez eksport/import, potem zaczyna również lokować za granicą swe aktywa, myśl techniczną (licencje, joint venture, inwestycje bezpośrednie), co powoduje, iż staje się ono jakościowo nowym podmiotem, operującym w warunkach całkowicie odmiennych od pierwotnych. Postępujące rozszerzenie zakresu prowadzonych operacji w układzie geograficznym lub asortymentowym może je także z czasem zmusić do pełnego umiędzynarodowienia swej struktury i powiązań — integracji prowadzącej do globalizacji. To najwyższe stadium osiąga jednak niewiele firm.

Coraz większa liczba z ogółu podmiotów gospodarujących będzie z czasem umiędzynarodawiać swą działalność, pewna zaś grupa z tych już silnie zinternacjonalizowanych (mających wiele filii handlowych czy produkcyjnych za granicą) będzie wchodzić w fazę globalizacji lub już w nią weszła. A będzie to grupa, która rozwijała się przede wszystkim poprzez inwestycje zagraniczne, zarówno te w 100 procentach należące do firmy-matki, jak i w formie spółek joint venture. Tym zaś, co zachęca międzynarodowe firmy do globalizowania działalności, są dokonujące się na poziomie ogólnoświatowym zmiany o charakterze politycznym, ekonomicznym, społecznym, technologicznym oraz w metodach konkurowania.

Charakteryzując przedsiębiorstwa działające na rynku światowym, trzeba zwrócić uwagę na fakt, iż nie wszystkie spośród tych, które mają swe filie w różnych krajach nawet na wszystkich kontynentach i są przedsiębiorstwami zinternacjonalizowanymi, międzynarodowymi, można jednocześnie traktować za przedsiębiorstwa globalne. Określenie „firma globalna” stało się bardzo popularne, szczególnie za sprawą mediów. Niemniej w wielu przypadkach jest ono najzwyczajniej nadużywane. Można przyjąć, iż za **firmę globalną** uznaje się taką, która sprzedaje swoje produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacyjnej i technologii w przekroju światowym [R.G. Schroeder, 1993, s. 805–806]. Jednocześnie jest to firma, która dąży do standaryzacji operacji we wszystkich obszarach funkcjonalnych, ale także reaguje na odmienności rynków narodowych, kiedy jest to konieczne [D.A. Ball, A. McCulloch, H. Wendell, 1996, s. 5–6].

Wynikają z tego specyficzne zadania dla zarządu tego typu firmy, który:

- przeszukuje świat w celu znalezienia: szans rynkowych, zagrożeń ze strony konkurentów, źródeł produktów/półproduktów, surowców i kapitału (finansowania) oraz personelu — innymi słowy ma wizję globalną,
- dąży do utrzymania obecności na głównych rynkach,
- poszukuje podobieństw, a nie różnic między rynkami.

Dokonując charakterystyki firm globalnych dotyczącej działalności na rynku światowym i zarządzania globalnego, należy przytoczyć pewne ich podstawowe cechy [Bariery..., 1997, s. 83–84]. Działanie na rynku światowym nie oznacza, iż dany podmiot musi być obecny we wszystkich państwach globu. Najczęściej bowiem rynek światowy definiuje się jako wyłącznie kraje Triady (Ameryka Północna, Europa Zachodnia, Azja Południowo-Wschodnia), ewentualnie szerzej, jako kraje Triady oraz rozwijające się i będące w okresie transformacji kraje Europy Środkowo-Wschodniej, Azji, Ameryki Południowej i Łacińskiej. Przede wszystkim na tym obszarze przedsiębiorstwo powinno oferować lub produkować swe towary czy usługi. Działanie na rynku światowym determinuje też stosowną politykę przy wyborze produktów i usług proponowanych odbiorcom z różnych obszarów oraz kręgów kulturowych. Wybierając wówczas segmenty i nabywców docelowych, firma odwołuje się do elementów wspólnych, uniwersalnych w potrzebach i ich strukturze. Natomiast zarządzanie globalne obejmuje nie tylko globalną strategię i infrastrukturę informatyczną dostosowaną do działania w skali całego globu, ale także globalny wymiar działalności — realizacji podstawowych funkcji (tj. operacyjnych, finansowych, marketingowych, badawczo-rozwojowych). Tego typu zarządzanie to również szczególna troska o alokację podstawowych czynników produkcji (zasobów, pracy, kapitału, materiałów, informacji i ziemi) dokonywaną przy uwzględnieniu warunków ich pozyskania lub zakupu z rynku światowego oraz postawę menedżera, który działa na styku różnych kultur, społeczeństw, państw i musi umieć podejmować decyzje z jednej strony służące przedsiębiorstwu (zarówno w wąskim ujęciu — filii, jak i szerszym — jako całości), z drugiej natomiast uwzględniające odmienności w zakresie zachowań, języka, zwyczajów, przepisów prawa, z którymi się styka, a które powinien uszanować i których musi przestrzegać.

Zatem firma globalna to podmiot operujący w sposób zintegrowany na wszystkich najważniejszych rynkach światowych, dążący do uzyskania maksimum efektywności ze skali swych operacji, szukający zasobów (ludzkich, rzeczowych, kapitałowych) do prowadzenia działalności na rynku globalnym, zdolny do skoordynowanych posunięć w wymiarze ogólnoświatowym, w czym pomaga mu m.in. właściwa struktura, oraz zarządzany przez globalnych menedżerów, stosujących w swych działaniach strategię globalną.

W ramach procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa wchodzi na nowe rynki, przez co jest możliwy ich rozwój w układzie geograficznym (wchodzenie do nowych krajów), ekonomicznym (zwiększanie przychodów, aktywów, obniżka kosztów, poprawa efektywności) oraz asortymentowym (nowe segmenty rynku). Należy oczywiście jeszcze zaznaczyć, że zależy to od wielu czynników i nie musi wystąpić. Umiędzynarodowienie umożliwia przełamanie barier w postaci ograniczeń dostępu do rynku (protekcjonizm ze strony państwa), nowych technologii czy innych zasobów dających przewagę. Przy liberalnej gospodarce prowadzi do koncentracji wyrażającej się już w niektórych dziedzinach oligopolizacją, czyli

zmniejszeniem liczby działających niezależnych podmiotów. Poza tym daje sposobność zmniejszenia ryzyka w prowadzonej działalności poprzez jej dywersyfikację — w im większej liczbie państw działa dana firma, tym mniej jest narażona na negatywne skutki możliwych ekonomicznych, społecznych czy politycznych turbulencji w niektórych z nich. Dzięki umiędzynarodowieniu niektóre przedsiębiorstwa, zwiększając rozmiary i sposób prowadzenia swojej działalności, dochodzą do etapu globalizacji. To najwyższe stadium osiąga jednak niewiele firm.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe, w tym globalne, zwane ogólnie korporacjami transnarodowymi, odgrywają bardzo ważną rolę we współczesnej gospodarce światowej [J. Supernat, 1998].

Liczba przedsiębiorstw posiadających zagraniczne filie, czyli KTN, wzrosła przeszło 9-krotnie w ciągu ostatnich około 30 lat: z 7 tys. w 1969 r., przez 40 tys. w roku 1994, do ponad 65 tys. w 2003 r. Liczba ich filii zwiększyła się zaś w omawianym okresie do ponad 900 tys. (w połowie lat 90. równała się zaledwie 265 tys., w 2001 r. — 850 tys.). W 2001 r. filie zagraniczne zatrudniały około 54 mln osób, w porównaniu z 24 mln w 1990 r. Sprzedaż tych filii, wynosząca 19 bln USD, była w 2001 r. ponad 2-krotnie większa niż wartość eksportu światowego. Jeszcze w roku 1990 obie wielkości kształtowały się na porównywalnym poziomie. W latach 1990–2003 skumulowana wartość inwestycji zagranicznych wzrosła z 1,7 do 8,2 bln USD (w 2001 r. — 6,6 bln USD). Na filie zagraniczne przypada dziś około 1/10 światowego PKB i 1/3 światowego eksportu. Poza tym obecnie na 100 największych niefinansowych KTN na świecie przypada ponad połowa całkowitej sprzedaży i zatrudnienia w filiach zagranicznych. Głównie w wyniku wielkich przejęć i fuzji w roku 2000 zagraniczne aktywa tej setki wzrosły o 20%, zatrudnienie za granicą o 19%, z kolei sprzedaż o 15%. Już w połowie lat 90. około 10% firm zaliczanych do KTN prowadziło działalność na skalę globalną, przy czym do tej grupy należały wszystkie spośród 100 największych korporacji na świecie². Co istotne, setka ta pochodziła praktycznie wyłącznie z krajów Triady, czyli Europy Zachodniej, Ameryki Północnej i Azji (nade wszystko z Japonii oraz tzw. tygrysów pierwszej generacji, tj. Korei Południowej, Tajwanu, Singapuru, Hongkongu). Chociaż stanowiła ona też niecałe 0,3% ogólnej liczby przedsiębiorstw na świecie, to jednak kontrolowała prawie 25% światowej sprzedaży realizowanej przez wszystkie filie firm międzynarodowych. Pierwszych 300 największych przedsiębiorstw świata kontrolowało natomiast około 25% majątku produkcyjnego na Ziemi, oraz — co też istotne — z ich udziałem powstawało 25% światowego PKB oraz odbywało się 75% wymiany.

Wzrost udziału wielu krajów, szczególnie rozwijających się i w okresie transformacji, w światowym eksporcie wynika w głównej mierze z działalności w tych

² Do dziesięciu największych spółek na świecie według wartości rynkowej należy zaliczyć: General Electric, Microsoft, Exxon Mobil, Pfizer, Wal-Mart Stores, Citigroup, BP, American International Group, Intel, Royal Dutch/Shell Group (według „Business Week” z 1 września 2004 r., nr 13/14).

krajach nastawionych proeksportowo filii KTN. Na przykład w Chinach udział oddziałów koncernów zagranicznych w eksporcie wzrósł pomiędzy 1990 a 2001 r. z 17 do 50%. W Meksyku wpływy z eksportu filii pięciu międzynarodowych wytwórców samochodów osobowych wyniosły w 2000 r. około 27 mld USD. Na trzy najważniejsze pod względem eksportu KTN w Kostaryce, Meksyku i na Węgrzech przypada odpowiednio 29, 26 i 13% całości eksportu. Co ważne, eksport ten w coraz większym stopniu dotyczy towarów wysoko przetworzonych, z zaawansowanych technologicznie branż, jak przemysł motoryzacyjny czy elektroniczny. Podobne tendencje występują również w innych krajach, np. Polsce i Czechach.

Dzięki liberalizacji w gospodarce światowej, postępowi technologicznemu, przede wszystkim w informatyce i telekomunikacji, oraz realnemu spadkowi kosztów transportu KTN przeprowadzają dekompozycję łańcucha tworzenia wartości dodanej między różne obszary (kraje). Przy najgłębszej dekompozycji (rozcłonkowaniu) istnieje więc możliwość, iż każde ogniwo (tj. wytwarzanie podzespołów, montaż tychże podzespołów w większe całości — moduły, końcowy montaż z modułów wyrobów gotowych) znajdzie się gdzie indziej, w innym kraju. A wybór takiego kraju z punktu widzenia firmy jest nader istotny. Przed przedsiębiorstwem stoi bowiem nie lada wyzwanie. Przede wszystkim rozcłonkowanie wiąże się z lokalizacją poszczególnych etapów w różnych państwach. Firma może np. wybrać kraj, który sam w sobie pozornie nie jest atrakcyjny (np. ma mały wewnętrzny rynek zbytu), ale z punktu widzenia ogólnoświatowych, globalnych interesów podmiotu gospodarującego ma nader istotne znaczenie ze względu na:

- tanią, dobrze wykwalifikowaną siłę roboczą,
- tanie surowce i nośniki energii,
- niskie stopy procentowe,
- stabilne otoczenie polityczne i prawne (stabilne przepisy prawne),
- wskaźniki gospodarcze (np. wzrost PKB, PKB *per capita*, inflacja) na właściwym dla danego przedsiębiorstwa poziomie,
- pomoc ze strony rządu: zarówno bezpośrednią (ulgi inwestycyjne, dotacje, zwolnienia z podatku dochodowego), jak i pośrednią (gwarancje kredytowe oraz władz lokalnych, np. zwolnienia z podatku gruntowego),
- przynależność — obecną lub w bliższej perspektywie — do określonych ugrupowań integracyjnych: stref wolnego handlu lub unii celnych,
- zlokalizowanie kluczowych zakładów przez globalnych konkurentów,
- ogólnie dobre warunki do prowadzenia działalności — dobry klimat inwestycyjny.

Należy także podkreślić, iż złożoność zjawisk zachodzących we współczesnej gospodarce światowej wpływa na zachowanie KTN — ich poczynania, podejmowane przez nie decyzje. Powoduje to, iż działają one w sposób niejednorodny, elastyczny, wielowymiarowy, każdorazowo przystosowując się jak najlepiej do otaczających je warunków.

Taka sytuacja sprawia jednak, że korporacje w swoisty sposób opierają się prostej weryfikacji definicyjnej. Dlatego też jedną z najlepiej opisujących je teorii jest **eklektyczna teoria bezpośrednich inwestycji zagranicznych** autorstwa J. Dunninga [por. Jan Rymarczyk, 2004, s. 47–49]. Teoria ta, w celu kompleksowego ujęcia zagadnienia, łączy trzy teorie wyjaśniające różne aspekty inwestycji zagranicznych. Teoriami tymi są: teoria monopolistycznych korzyści, teoria lokalizacji oraz teoria internalizacji. Podstawę teorii Dunninga stanowi założenie, iż aby przedsiębiorstwo zainwestowało za granicą, muszą wystąpić trzy podstawowe elementy, tworzące tzw. paradygmat OLI, czyli własność (ang. *ownership*), lokalizacja (ang. *location*) oraz internalizacja (ang. *internalization*). Własność oznacza dysponowanie przez dane przedsiębiorstwo różnymi przewagami w stosunku do firm miejscowych — lokalnych. Internalizacja polega na wykorzystaniu przez przedsiębiorstwo posiadanych przewag samemu, a zatem nieprzekazywanie ich w formie licencji czy dzierżawy innym podmiotom. W momencie spełnienia tych dwóch warunków musi być jeszcze spełniony warunek trzeci: wystąpienie korzyści lokalizacyjnych, czyli związanych z daną lokalizacją.

12.2. Otoczenie przedsiębiorstwa międzynarodowego

Właściwe rozpoznanie otoczenia stanowi podstawowy element determinujący zarządzanie nie tylko w wymiarze międzynarodowym. Trzeba pamiętać, iż otoczenie nie jest elementem jednolitym, a jego wpływ na przedsiębiorstwo zależy nie tylko od wielkości przedsiębiorstwa i profilu jego działalności, ale także od jego zasięgu i umiejscowienia w gospodarce światowej. Niezależnie do tego, czy mamy do czynienia z przedsiębiorstwem krajowym, czy międzynarodowym, możemy wyróżnić makro- i mikrootoczenie. Do podstawowych elementów **makrootoczenia** należy zaliczyć: warunki demograficzne i społeczne, ekonomiczne, przyrodnicze, polityczne i kulturowe, a także prawne i techniczne. Do czynników **mikrootoczenia** należą: dostawcy, klienci, konkurenci, właściciele, związki zawodowe, sojusznicy strategiczni oraz regulatorzy [R.W. Griffin, 1996, s. 109–115]. R.W. Griffin wyróżnia również **otoczenie wewnętrzne**, w skład którego wchodzi: zarząd (osoby uprawnione do podejmowania decyzji związanych z działalnością organizacji i reprezentowania jej na zewnątrz), pracownicy i kultura organizacji („jest to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne”). O ile główne czynniki otoczenia dla wszystkich organizacji są jednakowe, o tyle zmienia się ich zakres oddziaływania oraz liczba elementów je stanowiących, wpływających na daną jednostkę organizacyjną — wraz ze wzrostem jej zaangażowania w proces internacjonalizacji.

Analizę makrootoczenia należy rozpocząć od rozpoznania niezaspokojonych

potrzeb oraz panujących trendów, gdyż mogą one wskazać podstawowe kierunki działania przedsiębiorstwa. W związku z tym, iż elementy te stanowią wyznacznik kierunków rozwoju ludzkości, wśród nich właśnie przedsiębiorstwo może poszukiwać swoich celów strategicznych. „Trend jest kierunkiem lub sekwencją zdarzeń, które wykazują pewną siłę i ciągłość w czasie” [Ph. Kotler, 1994, s. 140]. Dokonując analizy współczesnych trendów światowych (takich jak wzrost liczby kobiet czynnych zawodowo, zwrot społeczeństwa ku ekologii itp.), można rozpoznać przyszłe szanse rynkowe. Należy uważać na to, by nie pomylić trendu z chwilową modą, gdyż ta druga jest bardziej krótkotrwała i trudniejsza do przewidzenia.

Do podstawowych trendów gospodarczych zalicza się niezaprzeczalnie globalizację i związane z nią takie procesy, jak: skrócenie czasu transportu, zmniejszenie odległości geograficznych dzięki rozwojowi techniki, szybszy przepływ informacji, spadek ekonomicznej dominacji Stanów Zjednoczonych, wzrost konkurencyjności, dążenie do liberalizacji handlu światowego, ujednolicanie przepisów, pułapki zadłużeniowe państw rozwijających się, wzrost znaczenia korporacji międzynarodowych, liczne konflikty regionalne, niwelacja różnic kulturowych, rozpowszechnianie się zachodniego stylu życia, nieumiejętność poradzenia sobie z problemami świata przez największe mocarstwa.

Znając ogólne tendencje i kierunki rozwoju, można przejść do analizy poszczególnych elementów makrootoczenia. Zgodnie ze sposobem analizy zaproponowanym przez Ph. Kotlera [Ph. Kotler, 1994, s. 141] ważne jest, by dokonać identyfikacji otoczenia **demograficznego**, gdyż to właśnie ludzie tworzą rynek. Należy tu zwrócić uwagę na następujące zjawiska:

- ogólnoswiatową eksplozję demograficzną,
- strukturę wieku determinującą potrzeby,
- grupy etniczne,
- strukturę wykształcenia,
- strukturę gospodarstw domowych,
- zmiany w strukturze zatrudnienia,
- migracje ludności.

Drugim elementem wyodrębnionym w obszarze makrootoczenia są **warunki ekonomiczne**. Dotyczą one siły nabywczej oraz związanych z nią czynników, takich jak: poziom dochodu oraz wzorce jego pozyskiwania i wydawania, ceny, oszczędności, zadłużenie, dostępność do obcych źródeł finansowania, wzorce metod i celów wydatkowania posiadanych zasobów. To także struktura gałęziowa rynku oraz system polityczno-ekonomiczny, a przede wszystkim polityka gospodarcza, w szczególności rodzaj polityki handlowej.

Każdy kraj jest inny i w związku z tym różne są uwarunkowania działalności gospodarczej w różnych państwach, dlatego podstawowym elementem identyfikowanym w ramach otoczenia ekonomicznego jest system gospodarczy. Mimo że

generalnie świat zmierza ku gospodarce rynkowej, to stopień dojrzałości poszczególnych gospodarek narodowych jest różny. Nie należy zapominać o takim czynniku, jak infrastruktura (budynki i budowle, środki transportu i manipulacji, drogi, punkty przeładunkowe i techniczne, baza socjalna itp.), która stanowi faktyczny wyznacznik poziomu rozwoju gospodarki danego kraju. Ważne jest również rozpoznanie elementów zaliczanych do grupy prawno-administracyjnej. Można do nich zaliczyć m.in. kontrolę eksportu i importu, orzecznictwo w sporach prawnych, klauzule arbitrażowe, biurokratyzację, ochronę patentową i prawa autorskie, politykę rządu w odniesieniu do operacji międzynarodowych przedsiębiorstw itp. Ważnym elementem są powiązania międzynarodowe różnych rynków i wzrost ich współzależności (np. rozwój rynków walutowych i zarządzanie ryzykiem walutowym, dostępność finansowania międzynarodowego, wzrost liczby transakcji międzynarodowych — zwłaszcza dzięki przedsiębiorstwom międzynarodowym, zwiększenie przepływów finansowych oraz liczby kanałów transferów), a także wzrost liczby inwestycji zagranicznych oraz liberalizacja handlu w wymiarze światowym.

Duży wpływ na sytuację ekonomiczną ma przekształcenie rynków masowych w mikrorynki. Pomimo rozpowszechnienia się kultury masowej, wiele grup społecznych dąży do wyodrębnienia własnych wzorców zachowań, postaw, celów oraz innych elementów. Również zjawisko luki dochodowej oddziałuje na poszczególne podmioty i rynki. Jest to zjawisko ubożenia społeczeństwa, pomimo pozornego wzrostu zarobków — realne dochody ludności, zwłaszcza tej mniej wykwalifikowanej, spadają. Pojawiło się również zjawisko określane mianem ubóstwa wśród obfitości. Polega ono m.in. na tym, że zakłady produkcyjne w krajach wysoko uprzemysłowionych wykorzystują tylko połowę swoich możliwości wytwórczych. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak nabywców na produkowane dobra, który nie wynika z zaspokojenia potrzeb czy nieprzystosowania wyrobów do wymagań klientów, lecz z braku środków na dokonanie zakupów.

Kolejnym elementem makrootoczenia jest **otoczenie naturalne**, do którego należy zaliczyć takie elementy, jak: posiadane surowce (zasoby nieograniczone, ograniczone odnawialne, ograniczone nieodnawialne) i możliwości ich pozyskania (zwłaszcza koszty pozyskania energii), działania ekologiczne (poziom zanieczyszczenia, regulacje administracyjne na rzecz ochrony środowiska). Ważnym elementem jest „imperatyw środowiskowy”, związany ze wzrostem odpowiedzialności za środowisko naturalne. Jego efektem jest zaostrzenie przepisów i kontroli nie tylko na poziomie poszczególnych krajów, ale także na poziomie międzynarodowym. Przykładem działań ogólnoswiatowych jest Szczyt Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 r., dotyczący problemów ocieplania się klimatu, gdzie szczególny nacisk położono na wzajemne powiązania różnych czynników i ich wpływ na środowisko.

Niezwykle ważna z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa jest analiza **otoczenia technologicznego**. Jest to związane z ogromnym i wciąż rosnącym tempem postępu technologicznego. Rozwój technologiczny spowodował koniecz-

ność zmiany podejścia do procesu produkcji. Niezbędne stało się zastosowanie elastycznych systemów produkcyjnych, umożliwiających szybkie dopasowanie się do potrzeb rynku. Nowe technologie wpłynęły również na możliwości osiągania coraz lepszych efektów skali, a także zmiany w samej produkcji, znaczne jej zautomatyzowanie i uproszczenie (zwłaszcza jeśli chodzi o obsługę). Nowe techniki transportowe dały możliwość lepszych lokalizacji, mniej uzależnionych od źródeł zasobów i bliskości rynków zbytu. Szybsze techniki obiegu informacji sprawiają, że firmy są w stanie niemal natychmiast otrzymać informacje o zmianach na rynku i odpowiednio się do nich dostosować. Nastąpiło znaczące obniżenie barier mobilności. Zmiany te spowodowały również modyfikację pozycji jednostek naukowo-badawczych oraz zwiększenie nacisku na sferę badawczo-rozwojową w przedsiębiorstwach. Dzięki rozwojowi techniki, zwłaszcza w dziedzinie komunikacji, można zaobserwować w społeczeństwach proces ujednoczenia wzorców konsumpcyjnych i stylów życia, co przybliży świat do stworzenia „globalnej wioski”.

Jednakże dążenia do standaryzacji, unifikacji i globalizacji, mimo że stały się faktem, budzą wiele sprzeciwów. Jest to szansa dla tych przedsiębiorstw, które podejmują próby umiędzynarodowienia, ale pochodzą z państw uważanych za kraje peryferyjne w stosunku do najbardziej rozwiniętych gospodarek. Postrzegane jako firmy spoza cywilizacji globalnej, mogą napotykać one znacznie mniejsze bariery wejścia na rynki państw o silnych tendencjach antyglobalnych. Jest to dla nich ogromna szansa rozwojowa. Przykładem wykorzystania takiej sytuacji może być eksport polskich usług budowlanych do krajów arabskich. Pojawiło się także zjawisko określane mianem „wytwarzania w klasie średniej”, które jest związane z ujednoczeniem i szybkim rozprzestrzenianiem się nowych technologii i środków produkcji. „Wszyscy producenci używają tych samych albo bardzo zbliżonych maszyn, urządzeń, komponentów. Ci, którzy ich nie stosują, są po prostu eliminowani przez konkurencję, ponieważ ich produkty nie odpowiadają nowym standardom jakości, trwałości, funkcjonalności, estetyki itp.” [A.K. Koźmiński, 1999, s. 48].

Otoczenie polityczne przestało być związane jedynie ze sferą regulacji przynależną poszczególnym rządóm państw (stabilność rządu, regulacje administracyjno-prawne, umowy międzynarodowe itp.). Oprócz regulacji krajowych coraz większego znaczenia nabierają regulacje na poziomie międzynarodowym. Ma to związek z przynależnością państw do różnych ugrupowań integracyjnych (UE, NAFTA, CEFTA itp.) oraz organizacji i instytucji międzynarodowych (ONZ, MFW, WTO itp.). Oprócz regulacji związanych z ochroną interesów przedsiębiorców (przede wszystkim zapewnienie uczciwej konkurencji i możliwości działania), duży nacisk jest obecnie kładziony na ochronę konsumentów, a także ochronę interesów społecznych. Oczywiście nieustannie trwa dyskusja nad zakresem ingerencji administracyjnej (państwowej) w gospodarkę oraz możliwościami wywierania na nią wpływu przez liczne grupy interesu o różnej sile nacisku.

Wpływ na rozwój otoczenia ma niewątpliwie długi okres pokoju światowego. Konflikty regionalne są rozstrzygane, opierając się na międzynarodowej współpracy i w taki sposób, aby jak najmniej wpływały na gospodarkę w skali światowej. Po upadku systemu komunistycznego nastąpiło rozpowszechnienie się wzorców gospodarki rynkowej. Nie oznacza to jednak wprowadzenia identycznych rozwiązań i schematów postępowania w skali całego świata.

To, co powoduje największe różnice w otoczeniu i jest najtrudniejsze do wychwycenia oraz scharakteryzowania, to **czynniki kulturowe**. Powodują one, że pozornie jednakowe otoczenia stwarzają różne możliwości osiągnięcia sukcesu lub porażki. Do podstawowych czynników kulturowych należy zaliczyć:

- wartości podstawowe — rodzina, małżeństwo, praca, wiara, wartości i symbole (np. uczciwość, prawdomówność) itp.,
- język,
- subkultury,
- wartości drugorzędne — postrzeganie siebie samych, postrzeganie innych ludzi i instytucji, stosunek do społeczeństwa, środowiska naturalnego oraz świata jako całości.

Oprócz makrootoczenia, wielu informacji o możliwościach i zagrożeniach związanych z działalnością przedsiębiorstwa dostarcza analiza mikrootoczenia. Można je określić jako tę sferę z otoczenia przedsiębiorstwa, która pozostaje w bezpośredniej, bieżącej z nim interakcji. Nazywane jest ono otoczeniem celowym, które „składa się z konkretnych organizacji lub grup, które mogą wpływać na organizację” [R.W. Griffin, 1996, s. 109]. Do podstawowych elementów mikrootoczenia zalicza się:

- konkurentów** — inne organizacje, które konkurują z przedsiębiorstwem o różne zasoby, najczęściej tym zasobem są pieniądze klientów;
- klientów** — do tej grupy należą wszelkie podmioty, które płacą za produkty lub usługi oferowane przez przedsiębiorstwo;
- dostawców** — wszelkie jednostki dostarczające zasobów innym organizacjom;
- regulatorów** — najczęściej konkretne instytucje, które zostają powołane przez rząd w celu kontroli i oddziaływania na politykę i funkcjonowanie przedsiębiorstwa (należą do nich m.in. agencje regulacyjne — powołane przez rząd w celu ochrony społeczeństwa przed pewnymi praktykami gospodarczymi albo ochrony jednej organizacji przed drugą, grupy interesu — grupy i organizacje utworzone przez swoich członków w celu zabiegania o wpływ na działalność gospodarczą);
- siłę roboczą** — aby organizacja mogła istnieć, musi posiadać zasoby ludzkie, czyli pracowników; ich wpływ na organizację rośnie wraz ze stopniem ich zorganizowania, np. w grupę nacisku, jaką są związki zawodowe;

- właścicieli** — wszelkie osoby posiadające prawa własności do organizacji; zmiany we współczesnej gospodarce spowodowały zwiększenie zainteresowania tej grupy działalnością przedsiębiorstw, których są właścicielami;
- sojuszników strategicznych** — jest to grupa organizacji podejmująca współpracę z przedsiębiorstwem w celu realizacji wspólnego przedsięwzięcia.

Podstawowym elementem mikrootoczenia danego przedsiębiorstwa są **nabywcy**. To oni decydują o sensie istnienia firmy. Oni wytyczają kierunki rozwoju i bieżącej działalności. Zaspokajanie ich potrzeb i pragnień należy do podstawowych celów każdej organizacji. Można określić następujące grupy czynników oddziałujących na decyzje nabywców [Ph. Kotler, 1994, s. 161–174]:

- czynniki kulturowe — środowisko kulturowe, subkultura, klasa społeczna,
- czynniki społeczne — grupa odniesienia, rodzina, role i status,
- czynniki osobiste — wiek i etap w cyklu życia, zawód, sytuacja ekonomiczna, styl życia, osobowość, ambicje życiowe,
- czynniki psychologiczne — motywacja, percepcja, proces uczenia się, przekonania, postawy,
- przyjmowana rola w procesie zakupu — inicjator, doradca, decydent, nabywca, użytkownik.

Powyższe rozważania dotyczą przede wszystkim nabywców indywidualnych — konsumentów. W nieco odmienny sposób zachowują się nabywcy typu instytucjonalnego. Podstawowymi czynnikami decydującymi o tej odmienności są: skala zakupów, cele dokonywania zakupów (dotyczy to m.in. troski o jakość, redukcję kosztów, osiągnięcie zysków itp.), większe skomplikowanie procesu decyzyjnego (związane z udziałem większej liczby osób w podejmowaniu decyzji, konieczność dostosowania zakupów do polityki organizacji i przyjętych procedur, w tym także wymagań związanych z samą procedurą zakupu), uczestnicy rynku (typ uczestnika rynku — przedsiębiorstwo, instytucja, organizacja rządowa, mniejsza liczba podmiotów, większy „rozmiar”, wzajemne powiązania itp.).

Można wymienić następujące grupy czynników oddziałujących na decyzję zakupu klientów instytucjonalnych [Ph. Kotler, 1994, s. 189–192]:

- płynące z otoczenia — wielkość popytu, prognoza gospodarcza, wysokość oprocentowania kredytu, tempo postępu technologicznego, zmiany w polityce i prawodawstwie, rozwój konkurencji,
- wynikające ze sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa — cele, kierunki działania, procedury, struktura organizacyjna, systemy (np. przyjęty system produkcji),
- interpersonalne — autorytet, pozycja, empatia, zdolności przekonywania,
- osobowe — wiek, dochód, wykształcenie, stanowisko pracy, osobowość, postawa wobec ryzyka, kultura.

Model otoczenia organizacji, zaproponowany przez K. Bolestę-Kukułkę, stanowi inne podejście do problemu analizy otoczenia organizacji. Składa się on z czterech segmentów [A.K. Koźmiński, 1999, s. 78]:

- segmentu „władza” (instytucje państwowe, właściciele, centrale),
- segmentu „natura” (globalne trendy rynkowe, przyroda, procesy demograficzne, przemiany kulturowe i świadomościowe w skali masowej),
- segmentu „gra” (klienci, dostawcy, banki, firmy usługowe, firmy doradcze, giełdy, firmy ubezpieczeniowe, pośrednicy, akcjonariusze),
- segmentu „walka” (konkurenci i przeciwnicy).

Innym elementem otoczenia pozostającym w stałej relacji z organizacjami, zwłaszcza tymi dużymi lub o dużym zasięgu, są **media**. Ich wpływ często bywa pomijany w analizach ekonomicznych, a przecież stanowią one „piątą władzę”. Często właśnie one decydują o *status quo* danej organizacji. Współcześnie nie trzeba już nikogo przekonywać o sile ich oddziaływania.

12.3. Pozytywne i negatywne znaczenie korporacji międzynarodowych

Omawiając korporacje międzynarodowe, warto zwrócić uwagę na podstawowy zespół elementów świadczących o ich pozytywnej oraz negatywnej roli [E. Cziomer, L.W. Zyblikiewicz, 2001, s. 90–91].

Wśród tych pierwszych należy wymienić przede wszystkim:

- napływ kapitału przyczyniający się do poprawy bilansu płatniczego,
- wyrównywanie poziomu rozwoju poszczególnych krajów oraz regionów,
- wprowadzanie zazwyczaj nowocześniejszych, bardziej zaawansowanych technologii niż w podmiotach miejscowych,
- możliwość tworzenia w danych branżach zewnętrznych korzyści skali, na czym mogą skorzystać także podmioty krajowe,
- generowanie miejsc pracy,
- dysponowanie funduszami na badania i rozwój,
- przyczynianie się do podniesienia poziomu zdolności lokalnych pracowników w różnych dziedzinach, np. zdolności technicznych, produkcyjnych oraz organizacyjno-zarządzających, a nawet obyczajowych i społecznych,
- zmniejszanie importu oraz zwiększanie eksportu w wyniku uruchomienia wytwarzania w kraju goszczącym (ma to pozytywny wpływ na bilans płatniczy),
- wprowadzanie wysokich standardów w zakresie szeroko rozumianej opieki nad pracownikami (opieka medyczna, mieszkaniowa, kulturowa), jak również oferowanie zarobków na wyższym poziomie,

- zmuszanie krajowych podmiotów do podniesienia konkurencyjności zarówno w kwestii jakości produktów, jak i warunków zatrudnienia,
- zwiększanie konkurencyjności gospodarki.

Niestety bardzo długa jest też lista zarzutów najczęściej formułowanych wobec korporacji. Obejmuje ona:

- stosowanie cen transferowych, pożyczek fasadowych, polityki manewrowania terminami płatności i wewnętrznego licencjonowania,
- świadome unikanie płacenia podatków w kraju goszczącym poprzez, z jednej strony, zawyżanie kosztów, z drugiej natomiast — skrzętne manipulowanie przychodami,
- świadome opieranie się na imporcie od spółek-córek, mimo iż wiele towarów można nabyć na rynku lokalnym,
- zazwyczaj wykorzystywanie tych zasobów, które są korzystne dla korporacji, nie zaś dla kraju goszczącego (np. jedynie tańszej siły roboczej), brak inwestycji w stanowiska wykorzystujące zaawansowane technologie — przy filiach korporacji bardzo rzadko działają komórki badawczo-rozwojowe, bardzo rzadko również filie współpracują z lokalnymi placówkami naukowo-badawczymi,
- w wielu przypadkach przekazywanie filiom starszych technologii, co ma umożliwić m.in. przedłużenie cyklu życia produktu (niejednokrotnie filie, mając na uwadze dobro korporacji jako całości, nie wpływają na rzeczywistą poprawę konkurencyjności gospodarki kraju goszczącego, gdyż wytwarzane produkty mogą w ogóle nie znajdować tam zbytu i być przeznaczone na inne rynki),
- celowe zadłużanie filii w bankach krajowych, by transferować więcej środków (patrz polityka koncernu Daewoo dotycząca warszawskiej FSO),
- korumpowanie przedstawicieli miejscowych władz w celu uzyskania przywilejów w przypadku działania w krajach o niskim poziomie rozwoju,
- niejednokrotnie wykorzystywanie filii jako elementu nacisku na władze kraju goszczącego.

12.4. Praktyka zarządzania korporacjami międzynarodowymi

12.4.1. Zarządzanie międzynarodowe — aspekty ogólne

Szczególnie ważną rolę w zarządzaniu międzynarodowym odgrywają menedżerowie. Funkcjonowanie w takich organizacjach wymaga od nich znacznie większej wiedzy i umiejętności, a decyzje przez nich podejmowane dotyczą większych obszarów i są bardziej złożone niż w przypadku przedsiębiorstw o zasięgu krajowym. Menedżerowie muszą poruszać się na coraz większych obszarach zarówno teryto-

rialnych, kulturowych, politycznych, administracyjno-prawnych, jak i społecznych. Jako dodatkowy element swojej działalności muszą sprostać wymogowi harmonizacji działań w środowisku wielokulturowym, które charakteryzuje się zwiększonymi możliwościami (dostęp do najlepszych ludzi, nowych idei itp.) oraz wzrostem zagrożeń (liczne konflikty, nieporozumienia, problemy językowe i interpretacyjne itp.).

Zarządzanie międzynarodowe musi być związane z prowadzeniem świadomej działalności przekraczającej granice jednego państwa. Prowadząc działalność na rynku międzynarodowym, należy się liczyć np. z koniecznością podejmowania decyzji związanych z wejściem i działalnością na obcych rynkach. Trzeba m.in. zdecydować, jakiego typu strategię przedsiębiorstwo będzie realizować na danym rynku i dopasować ją do ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Powstaje konieczność koordynacji działań i kontroli na szczeblu międzynarodowym. Jeśli jest to rozpoczęcie nowej działalności, należy się zastanowić nad odpowiednią formą organizacyjną dopasowaną nie tylko do potrzeb firmy, ale także do wymogów danego rynku. Konieczne jest też uwzględnienie ograniczeń, jakie są nakładane przez poszczególne państwa w zakresie handlu i inwestycji zagranicznych. Równie ważna jest strona finansowa prowadzonej działalności. Dotyczy to chociażby różnic walutowych i ryzyk kursowych, obowiązujących form rozliczeń, źródeł finansowania. Przedsiębiorstwa istniejące na rynku międzynarodowym mają znacznie większe szanse rozwoju niż przedsiębiorstwa krajowe. Znacznie zwiększone zostają możliwości i obszary rozwiązań (np. nowe rynki zbytu, dodatkowe źródła finansowania, większa dostępność zasobów, możliwości stworzenia nowych powiązań, dywersyfikacja ryzyka, lepsza lokalizacja, ekonomika skali, dostęp do nowych technologii itp.).

Rynek międzynarodowy to także większe zagrożenia (większa konkurencja), wzrost niepewności i burzliwości otoczenia, konieczność działania na styku różnych kultur. Biorąc pod uwagę, że przedsiębiorstwo międzynarodowe stanowi system otwarty, będą oddziaływały na nie m.in. następujące czynniki:

- rynek światowy — jako obszar zaopatrzenia i zbytu,
- systemy administracyjne, polityczne i prawne państw, organizacji oraz instytucji międzynarodowych powiązanych bezpośrednio i pośrednio z obszarem jego działalności,
- potrzeby poszczególnych rynków oraz wymogi narzucane przez rynek światowy,
- wymogi ekologiczne oraz inne bariery handlowe i inwestycyjne,
- wzrost turbulencji otoczenia oraz spadek możliwości jego kontrolowania,
- konieczność rozszerzenia lub stworzenia nowych powiązań z innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku,
- konieczność podniesienia konkurencyjności,
- dopasowanie kanałów komunikacyjnych oraz systemów obiegu informacji zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na styku z otoczeniem.

Gdy się prowadzi działalność o zasięgu międzynarodowym, trzeba mieć świadomość pojawienia się konfliktu między standaryzacją a przystosowaniem się do wymogów rynku lokalnego. Zarówno jedna, jak i druga strategia mają swoje wady i zalety. Wybór jednej z nich zależy od warunków panujących na danym rynku oraz od założeń strategicznych samego przedsiębiorstwa. Problem ten zostaje zminimalizowany, gdy mamy do czynienia z zarządzaniem globalnym. „Działanie firm na rynku światowym oznacza, że przy wyborze produktów i usług rozważa się segmenty rynku i potencjalnych klientów, odwołując się do uniwersalnych cech społeczno-ekonomicznych i demograficznych społeczności światowej [Bariery..., 1997, s. 83]. W takiej sytuacji mamy do czynienia z wszechobecną standaryzacją. Należy pamiętać, iż standaryzacja nie oznacza stagnacji czy braku przemian, również ten rynek ulega zmianom. Dotyczą one chociażby jego rozmiarów. Granice zasięgu wyznaczają te z państw, które nie poddają się ujednoczeniu (szeroko pojętej kalifornizacji) i dążą do odseparowania się od rynku światowego poprzez tworzenie licznych barier.

W obecnej dobie mamy do czynienia generalnie z rozszerzaniem się rynku globalnego. Coraz to nowe państwa stają się jego uczestnikami. Obserwuje się współcześnie rozpad układów, których celem jest odseparowanie ich członków od społeczności światowej (np. ZSRR i cały tzw. Blok Wschodni). Ciągłe także powstają nowe państwa w wyniku ruchów narodowyzwoleńczych. Wraz ze zmianami mapy geopolitycznej świata zmienia się zasięg rynku globalnego. Jest to jedna z przyczyn wyodrębnienia zarządzania globalnego, na które się składają następujące główne elementy:

- postawa menedżera,
- globalna strategia,
- alokacja podstawowych czynników produkcji (zasobów pracy, kapitału, materiałów, informacji i ziemi) dokonywana przy uwzględnieniu warunków ich pozyskiwania lub zakupu z rynku światowego,
- globalny wymiar podstawowych funkcji gospodarczych, w tym operacyjnych, finansowych, marketingowych i badawczo-rozwojowych,
- infrastruktura informatyczna dostosowana do działalności w skali światowej.

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest bezpośrednio związane z koniecznością podejmowania decyzji, które mogą dotyczyć różnych poziomów i płaszczyzn. Rozróżnia się przede wszystkim decyzje o charakterze operacyjnym i strategicznym. Pierwsze z nich cechuje duży stopień realności i konkretności. Drugie natomiast są związane ze znacznym poziomem abstrakcji i wymagają często podejścia twórczego, niekonwencjonalnego.

Inny podział poziomów decyzji strategicznych obejmuje [M. Ciesielski, 1987, s. 73]:

- poziom korporacji — dotyczy on wyborów portfela produktów i rynków (strategie internacjonalizacji),
- poziom danej jednostki — odnosi się generalnie do zdobywania przewagi konkurencyjnej (przywództwo kosztowe, różnicowanie, koncentracja),
- poziom funkcji realizowanych w danej organizacji — jest związany z realizacją poszczególnych funkcji organizacyjnych (procesów, operacji, zadań) i osiągnięciem odpowiedniego wyniku finansowego (strategie funkcjonalne).

12.4.2. Fuzje i akwizycje

W literaturze przedmiotu strategie **fuzji i akwizycji (przejęć)** są często ze sobą utożsamiane i przedstawiane jako modele wzrostu zewnętrznego [Strategor, 1995, s. 209–222]:

- fuzja — gdy kilka przedsiębiorstw łączy swoje majątki w jeden; możemy mieć do czynienia z fuzją egalitarną, oznaczającą połączenie dwóch podmiotów o podobnej wielkości, oraz z fuzją wchłonięcia, gdy podmioty są różnej wielkości i mają różny potencjał,
- fuzja-podział — gdy wyjściową sytuacją do przejęcia danego podmiotu jest jego likwidacja, a dopiero po niej następuje przejęcie aktywów zlikwidowanej jednostki przez inny podmiot, najczęściej w formie aportu rzeczowego,
- aport części aktywów — gdy podmiot wnosi swoje aktywa do majątku innego podmiotu w zamian za akcje lub udziały.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że pierwsza forma połączeń wiąże się z pozyskaniem pożądaných wartości, stanowiących podstawowe motywy przejęcia, ale także niesie ze sobą ryzyko przejęcia nieznaných zobowiązań. Ryzyko to zostaje znacznie ograniczone, a nawet wyeliminowane w przypadku pozostałych dwóch form.

Modele wzrostu zewnętrznego są to formy o charakterze trwałym, wywołują zmiany wręcz nieodwracalne. Mogą one przyjmować postać:

- fuzji poziomej — łączenie się przedsiębiorstw będących potencjalnymi lub faktycznymi konkurentami,
- fuzji pionowej — łączenie się podmiotów w ramach łańcucha gospodarczego (powiązania wstecz z dostawcami lub w przód z odbiorcami),
- fuzji dywersyfikacji powiązanej — połączenie podmiotów z różnych sektorów, które wykazują powiązania technologiczne lub handlowe,
- fuzji konglomeratowej — konsolidacja podmiotów z różnych sektorów niepowiązanych ze sobą, której celem jest dywersyfikacja portfela.

Alians natomiast jest związkiem między niezależnymi przedsiębiorstwami zainteresowanymi tym samym obszarem biznesu [J. Supernat, 1998, s. 8]. W dobie

powszechnej globalizacji swą popularność zawdzięcza formie, którą można przeciwstawić strategiom akwizycji oraz *greenfield* (budowy od podstaw). Obecnie na świecie istnieje ogromna różnorodność aliansów — ze względu na formę, cele i zadania, jak również ze względu na partnerów je tworzących. Jednakże wszystkie one są oparte na „przyjaźni i wzajemnym zaufaniu zarządów”, przynajmniej w zakresie spraw obejmujących alians, a także na ochronie własnych interesów. Elementy te powodują, z jednej strony, że przedsiębiorstwa chętnie sięgają po tę formę współpracy, a z drugiej — są przyczyną licznych komplikacji, np. w sferze legislacyjnej. Zawieranie aliansów powoduje różne konsekwencje zarówno dla firm je tworzących, jak i dla samego rynku. Przede wszystkim aliansy doprowadzają do zmiany układu sił i obrazu rynku, co powoduje modyfikację gry konkurencyjnej. Przyczyniają się również do koncentracji w danej dziedzinie, co prowadzi do jej unowocześnienia, ale także do monopolizacji. Dla samych przedsiębiorstw aliansy przynoszą zarówno skutki pozytywne, jak i negatywne (tablica 12.1).

Ramy prawne aliansów są wytyczone przez normy prawa dotyczące konkurencji i koncentracji w danym państwie oraz przez prawo regulujące umowy i formy spółek na danym terytorium. Do podstawowych cech aliansów można zaliczyć dobrowolność porozumienia między przedsiębiorstwami oraz zachowanie niezależności każdego z partnerów aliansu. Każda z firm tworzących alians zachowuje niezależność w dziedzinach nieobjętych przedmiotem aliansu, np. w kwestii

TABLICA 12.1

Cechy aliansów

Cechy aliansów	
pozytywne	negatywne
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> znalezienie partnera wspierającego dany projekt <input checked="" type="checkbox"/> podział kosztów i ryzyka pomiędzy aliantów <input checked="" type="checkbox"/> dostęp do niezbędnej wiedzy i specyficznych umiejętności <input checked="" type="checkbox"/> wejście na nowe rynki <input checked="" type="checkbox"/> zachowanie pewnego stopnia odwracalności decyzji strategicznych 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> udostępnienie własnej wiedzy i kompetencji, co może prowadzić do kradzieży pomysłów, przejmowania klientów, a nawet szpiegowania <input checked="" type="checkbox"/> wzrost konfliktów w przedsiębiorstwie i bałagan kompetencyjny <input checked="" type="checkbox"/> dylemat lojalności wobec firmy czy wobec aliansu <input checked="" type="checkbox"/> zagrożenie pozbawienia przedsiębiorstwa tej części działalności, którą wnosi do aliansu, a także odrywania się aliansu od swych założycieli <input checked="" type="checkbox"/> niestabilność układu <input checked="" type="checkbox"/> problemy z ustaleniem długoterminowej strategii i podziałem zysków <input checked="" type="checkbox"/> możliwe zagrożenie dla zmieniających się interesów partnerów

posiadania odrębnej tożsamości i kultury organizacyjnej. Odrębność partnerów dotyczy również w pewnym stopniu sfery działalności związanej z przedmiotem aliansu, czego konsekwencją jest wielość centrów decyzyjnych. Istnieje wymóg zgody wszystkich partnerów na podjęcie decyzji, co jest powodem nieustających negocjacji i wydłużonego procesu decyzyjnego oraz skutkuje koniecznością zadowalania się kompromisami. Należy też się liczyć z możliwością i ryzykiem wycofania się partnerów z aliansu, np. na skutek próby narzucenia decyzji przez jednego z partnerów, a co za tym idzie — z możliwością zerwania aliansu.

Alians powstaje w sytuacji pojawienia się zbieżnego celu partnerów, przy czym należy pamiętać, iż jest on przeważnie celem cząstkowym dla każdego z nich. Alianse są zawierane na czas realizacji określonych celów i po ich zrealizowaniu istnieje możliwość ich rozwiązania, co pozwala na zachowanie przez partnerów pewnego stopnia odwracalności decyzji strategicznych. Alians może być oczywiście kontynuowany, mimo zrealizowania pierwotnych zamierzeń. W przypadku aliansu nie ma wymogu stworzenia odrębnej jednostki organizacyjnej, a więc brak jest konieczności tworzenia nowej struktury (co jest elementem bardzo kosztownym), dzięki czemu aliance są formą bardzo elastyczną, w przeciwieństwie do fuzji czy wykupu. Oczywisty jest fakt, że zarządzanie aliansami przysparza wielu problemów związanych z nieustającymi konfliktami wynikającymi z braku struktury, tymczasowością oraz rozbieżnością ogólnych interesów i koniecznością zadowalania się kompromisami. W przypadku aliansu konieczne jest opieranie się na wzajemnym zaufaniu (które jest często bardzo ograniczone i wspierane różnymi narzędziami kontroli), jedności w dążeniu do realizacji celów, wspieraniu się i pomocy partnerów w zapewnieniu spokoju i bezpieczeństwa wewnętrznego oraz na przeciwstawianiu się zewnętrznym zagrożeniom.

Powszechność aliansów powoduje, iż bardzo trudno je sklasyfikować. Często dokonuje się ich klasyfikacji, wyodrębniając:

- partnerstwo między firmami niekonkurencyjnymi,
- aliance strategiczne,
- joint venture.

Przedsiębiorstwa wchodzące w aliance typu partnerstwo między firmami niekonkurencyjnymi prowadzą działalność w różnych sektorach niekonkurujących między sobą. Ich współpraca może wynikać z różnych motywów.

Pierwszym z nich jest chęć umiędzynarodowienia działalności, czyli szukanie nowych rynków przede wszystkim ze względów geograficznych (np. Coca-Cola lub McDonald's po opanowaniu rynku amerykańskiego rozpoczęły ekspansję na inne kraje).

Drugim motywem może być integracja pionowa (wertikalna), obejmująca rozszerzenie działalności na dostawców lub odbiorców (np. większość modeli samochodów oferowanych do wynajmu w sieci Herz w Stanach Zjednoczonych

stanowią Fordy; jest to efekt porozumienia między tymi firmami, które zakończyło się przejęciem części udziałów sieci Herz przez Forda). Tego typu alians jest alternatywą dla wykupu. W sytuacji gdy potrzebny jest specyficzny komponent, powstaje dylemat: „*Make or buy?*”. Wytwarzanie we własnym zakresie pociąga za sobą koszty i inne konsekwencje organizacyjne związane z rozpoczęciem nowej produkcji. Kupowanie tego elementu u niezależnego dostawcy niesie ryzyko, że będzie on np. nieodpowiedniej jakości lub że ze względu na skalę produkcji dostawca nie zgodzi się na wytwarzanie specyficznego komponentu i będzie dostarczał produkt standardowy albo że zapłacimy mu zbyt dużo. W sytuacji gdy dany komponent/element jest związany z jedną tylko serią naszych produktów, wykupienie dostawcy w celu zapewnienia sobie jego dostaw jest działaniem nieuzasadnionym ekonomicznie. Nawiązanie aliansu pozwala wybrnąć z tej sytuacji.

Trzecim motywem nawiązywania aliansów bywa chęć zdywersyfikowania prowadzonej działalności. Dywersyfikacja ta może odbywać się w następujących wymiarach:

- poprzez technologię, która opiera się na zastosowaniu tych samych elementów, technologii w różnych wyrobach (np. IBM i Grupa Bouygues, tzw. inteligentne budynki biurowe — obieg informacji i wprowadzanie odpowiedniej infrastruktury biurowych środków trwałych w budynkach);
- poprzez rynek, czyli trafianie do tych samych klientów (np. pojawienie się „bankoubezpieczeń”);
- poprzez kompetencje, która jest oparta na połączeniu umiejętności i kompetencji z różnych dziedzin (jest to często wykorzystywane przy zmianach strategii przedsiębiorstw, przykładem może być benchmarking).

Podstawową przyczyną, dla której firmy decydują się na zawieranie aliansów strategicznych, jest niemożność zrealizowania danego projektu (przedsięwzięcia) samodzielnie z powodów finansowych. Przyczyn takiej sytuacji może być kilka. Koszty, jakie należy ponieść na osiągnięcie zamierzonego celu, często przekraczają możliwości finansowe jednego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo posiada czasem środki finansowe na realizację zamierzeń, jednakże uzyskane efekty są niewspółmiernie niskie w porównaniu z poniesionym nakładem. Może być tak, że uruchomienie nowej produkcji pociąga za sobą ogromne koszty, natomiast sama produkcja stanowi dla przedsiębiorstwa element zbędny, a produkty dzięki niej uzyskiwane są potrzebne tylko do jednej serii w produkcji całego przedsiębiorstwa. Zdarza się też, że brakuje możliwości (umiejętności, technologii, doświadczenia, kadr itp.), które pozwalałyby przedsiębiorstwu zrealizować dane przedsięwzięcie samodzielnie. W tym przypadku korzystanie z wiedzy i pomysłów partnerów umożliwia osiągnięcie zamierzonych celów.

Skrócenie czasu życia produktów powoduje, że wielu dotychczasowych konkurentów podejmuje wspólne działania w zakresie badań i rozwoju. Prowadzenie

takich badań samodzielnie jest ogromnie kosztowne i wymaga dużo czasu. Współpraca w tej dziedzinie dotyczy pewnych elementów wyrobu, które nie różnicują produktu końcowego w sposób znaczący, ale pozwalają osiągnąć przewagę konkurencyjną nad pozostałymi konkurentami w branży. Tego typu aliansy umożliwiają rozszerzenie kierunków poszukiwań i możliwości innowacyjnych kombinacji oraz wychodzenie naprzeciw problemom złożoności stosowanych technologii i produktów.

Wykup i fuzja czy budowa własnej filii to przedsięwzięcia bardzo ryzykowne i kosztowne. Dzięki aliansom można przygotować formę bardziej trwałej internacjonalizacji bez zbędnego zaangażowania się, a z ogromnymi możliwościami badania (penetracji) nowego rynku oraz wycofania się w przypadku niepowodzenia. Krótki czas trwania aliansu (do momentu realizacji celów, dla których powstał) daje możliwości zaplanowania działalności nastawionej na szybki zysk i wycofania się z rynku. Alians może stanowić przyczółek do zawarcia fuzji lub do wykupu. Daje możliwość poznania się firm i oceny szans na sukces w przypadku dojścia do skutku fuzji czy wykupu. Daje również możliwości wycofania się z pierwotnych planów trwałego połączenia organizacji w przypadku wystąpienia paraliżujących konfliktów lub kompletnej niezgodności celów. Alians może być sposobem zneutralizowania ograniczoności zasobów (w tym również zasobów naturalnych) wynikających z rzadkości ekonomicznej dóbr oraz lekarstwem na brak dostatecznych rynków zbytu.

Światowy zasięg działalności związany z globalizacją, uniformizacją sposobów życia i zachowań konsumentów umożliwia łączenie zasobów i rozpowszechnianie produktów na rynku światowym, czego konsekwencją jest narzucanie standardu światowego. „Porozumienie między IBM i Microsoft pozwoliło obu partnerom narzucić standard światowy w dziedzinie mikroinformatyki i zdominować ten sektor działalności” [J. Supernat, 1998, s. 78], tworząc projekt systemu użytkowego. Microsoft, opierając się na tym systemie, stworzył całą gamę programów aplikacyjnych i stał się liderem na rynku. W niektórych sektorach gospodarki konieczne jest dostosowanie się do warunków lokalnych. Alians strategiczny polega tu na łączeniu umiejętności i doświadczenia w celu rozwijania i komercjalizacji produktów.

Zmniejszenie lub likwidacja przewag konkurencyjnych partnerów dzięki alianse, np. poprzez dostarczenie innowacji technologicznej, może spowodować zanik badań i poszukiwań innych rozwiązań u partnerów. W takiej sytuacji partnerzy będą się opierali na dostarczonej im technologii bez poszukiwania rozwiązań, które pozwoliłyby uzyskać przewagę nad konkurentami.

Decyzja o zawarciu aliansu może być też podyktowana chęcią lepszego kontrolowania partnera, aby nie połączył się z silniejszym konkurentem, a także zwalczania ważnego rywala poprzez połączenie się z innym konkurentem. Należy jednak uważać na siłę konkurencyjną partnera, która w konsekwencji może zagrozić pozycji przedsiębiorstwa.

Wśród aliansów strategicznych należy wymienić różne ich rodzaje.

Alianse wspólnej integracji dotyczą firm konkurencyjnych o zbliżonej wielkości, które rozwijają lub produkują wspólny element lub część składową. Efekt współpracy zostaje następnie włączony do własnych produktów każdego z partnerów. Uzyskiwane są w ten sposób m.in. znaczne oszczędności, wynikające np. z korzyści skali czy efektu doświadczenia. Przykładem takiego aliansu jest zawarte we wrześniu 1997 r. porozumienie między Renault i DAF w zakresie opracowania i późniejszej produkcji w jednym miejscu wspólnych komponentów — kabin przeznaczonych dla nowych generacji ciężarówek o dopuszczalnej masie całkowitej od 6 do 16 ton. Dzięki temu liczba wytworzonych elementów miała ulec znaczącemu zwiększeniu, co miało nader pozytywny wpływ na obniżkę kosztów zarówno w fazie badań i rozwoju, jak i podczas późniejszej produkcji. Jednocześnie obie strony zachowały swoje marki, powstałe kabiny zaś nawiązywały swą stylistyką zewnętrzną i wewnętrzną do stylu każdej z firm. Oddzielnie prowadzono marketing, sprzedaż, serwis oraz dystrybucję (poprzez własne sieci przedstawicielstw i dealerów).

Omawiane aliansy cechują się większą liczbą partnerów o porównywalnych rozmiarach i możliwościach, co umożliwia osiągnięcie jednego z głównych celów, jakim są korzyści skali produkcji. W tym przypadku mamy do czynienia z realizowaniem transakcji między aliansem a firmami partnerskimi, których produkty na rynku wzajemnie konkurują. Obejmują najczęściej sferę badawczo-rozwojową, ale bez tworzenia wspólnych laboratoriów; najczęściej opierają się na wymianie informacji. Alianse wspólnej integracji odnoszą się także, a może przede wszystkim, do sfery produkcji określonych elementów we wspólnym ośrodku. Dotyczą przeważnie przemysłu samochodowego i informatyki. Większość z nich to aliansy wewnątrz europejskie lub wewnątrz amerykańskie.

W ramach **alianсів pseudokonkurencji** przedsiębiorstwa łączą się w celu wyprodukowania wspólnego wyrobu, a ich głównym celem jest uzyskanie maksymalnej produkcji. Porozumienia takie zawierają przedsiębiorstwa o podobnej wielkości aktywów i kompetencjach. Przykładami mogą być wspólne projekty: samolotu Airbus, wojskowego transportowca M400 oraz samolotów bojowych Panavia Tornado czy Eurofighter. Forma ta prowadzi do zaniku konkurencji, gdyż wspólny produkt trafia na wspólny rynek. Występują tu transakcje między aliansem a rynkiem. Alians obejmuje wszystkie funkcje potrzebne do prowadzenia samodzielnej działalności. Podział zadań między partnerów jest oparty na podziale odpowiedzialności za wykonanie określonej części projektu. Ten typ aliansów dotyczy głównie porozumień wewnątrz europejskich w ramach sektorów lotniczego i uzbrojenia.

Klasycznym przykładem **alianisu komplementarnego** jest porozumienie między grupami Renault i Matra. W ramach tego porozumienia samochód marki Espace, produkowany w zakładach Matra, jest sprzedawany w sieci Renault. W tej sytuacji produkt Espace nie jest bezpośrednim konkurentem dla wyrobów Renault,

a wręcz stanowi uzupełnienie jego oferty. Partnerzy aliansu komplementarnego posiadają uzupełniające się aktywa i kompetencje, ich produkty różnią się zasadniczo lub partnerzy pochodzą z różnych rynków. Ten typ aliansów jest na ogół zawiązywany pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami o różnej wielkości i dotyczy przede wszystkim działalności handlowej. W trakcie zawieranych transakcji produkt przechodzi z rąk jednego partnera (najczęściej producenta) do rąk drugiego, przez którego jest sprzedawany na rynku. A więc nie istnieje tu formalna konkurencja. Najczęściej takie alianse dochodzą do skutku w przemysłach samochodowym i telekomunikacyjnym, a nie spotyka się ich w działalności badawczo-rozwojowej. Alianse takie łączą przeważnie przedsiębiorstwa japońskie z europejskimi lub amerykańskimi.

12.4.3. Logistyka w działalności korporacji międzynarodowych

Tendencje globalizacyjne spowodowały wzrost znaczenia logistyki, konieczność integracji źródeł zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, które decydują o sukcesie firmy funkcjonującej w układzie globalnym. Punkty dostaw i odbioru towarów znajdujące się w różnych krajach stworzyły potrzebę precyzyjnego planowania, realizacji, kontroli i koordynacji przekraczających granice przepływów informacji i towarów. **Logistyka globalna** obejmuje zasięgiem cały rynek światowy; jest to zasadnicza różnica między nią a logistyką międzynarodową. W logistyce globalnej można zatem wyróżnić m.in. **logistykę międzynarodową**, która zasięgiem obejmuje firmy z różnych krajów na całym świecie, oraz **eurologistykę**, która zasięgiem obejmuje firmy z różnych krajów europejskich i jest szczególnym przypadkiem logistyki międzynarodowej [E. Gołemska, 2001, s. 5], przy czym realizowane przez nie zadania są identyczne. Od logistyki krajowej można przejść do eurologistyki, następnie do logistyki międzynarodowej, a na koniec do logistyki globalnej.

Duże zainteresowanie logistyką na całym świecie wynika głównie z faktu, że u podstaw założeń ideowych systemów logistycznych znajdują się zawsze dążenia do [L. Mindur, 1999, s. 53]:

- oferowania każdemu klientowi produktu według jego preferencji oraz w najdogodniejszych dla niego partiach, terminach i formach regulacji zobowiązań, a zatem zaspokojenie potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody;
- zapewnienia jak najniższego, ale zarazem akceptowanego poziomu kosztów (wyhamowanie tendencji gwałtownego wzrostu kosztów transportu, optymalizacja poziomu zapasów, utrzymanie magazynów itd.);
- minimalizacji zasobów we wszystkich sferach działalności gospodarczej;

- wykorzystania nowoczesnych technologii komputerowych, systemów informatycznych opartych na komunikacji satelitarnej w zarządzaniu masowymi i złożonymi procesami występującymi w kanałach logistycznych;
- modernizacji systemów zaopatrzenia i dystrybucji oraz dostosowania ich do zwiększającej się specjalizacji wytwarzania i rodzących się wielkich korporacji stosujących globalne strategie konkurencyjne.

W porównaniu ze zorientowanymi na rynki światowe przedsiębiorstwami ze Stanów Zjednoczonych i Japonii Europa wykazywała przez długi okres rozdrobnienie na rynki narodowe, a także charakteryzowała się dużą liczbą czynności transportowych, przeładunkowych, magazynowych itp. w całym łańcuchu logistycznym. We współczesnej gospodarce światowej przedsiębiorstwa europejskie zostały zmuszone do zmiany swoich systemów logistycznych i koncentracji określonych procesów logistycznych. Europejski rynek logistyczny, w tym także stający się stopniowo jego integralną częścią polski rynek logistyczny, został narażony na wpływ tzw. dualnej rewolucji, tzn. tendencji globalizacyjnych, znajdujących wyraz w postępującej integracji łańcuchów dostaw, oraz trendów integracyjnych w Europie, tworzących nowe wyzwania dla logistycznej obsługi procesów zaopatrzeniowych, produkcyjnych i dystrybucyjnych [K. Rutkowski, 2000, s. 73]. Powstanie jednolitego rynku na kontynencie europejskim, wprowadzenie wspólnej waluty euro, rozwój krajów Europy Środkowo-Wschodniej, jak również zwiększona międzynarodowa konkurencyjność, wymagania klientów, wysokie koszty utrzymania zapasów, udoskonalone systemy transportowe i informacyjne stały się czynnikami, które wpłynęły na wykształcenie się międzynarodowego, zintegrowanego eurosystemu logistycznego, zwanego **eurologistyką**.

Obecne i przyszłe tendencje w logistyce europejskiej to m.in. zwrócenie uwagi czołowych przedsiębiorstw na [W. Rydzkowski, 1999, s. 6–15]:

- racjonalizację swoich systemów logistycznych poprzez konsolidację produkcji i systemów logistycznych,
- zwiększenie wykorzystywania wyspecjalizowanych operatorów logistycznych,
- ograniczenie liczby dostawców — tworzenie w zamian więzi z tymi, z którymi nadal współpracują,
- rozwój logistycznych systemów informatycznych w celu lepszego zarządzania wewnętrznym i zewnętrznym przepływem dóbr i usług, większej integracji przedsiębiorstw w całym łańcuchu dostaw,
- wykorzystanie nowych, bardziej skutecznych metod zarządzania w celu udoskonalenia operacji logistycznych,
- rozszerzenie zakresu funkcji logistycznych poprzez przechodzenie od koordynacji przepływów wewnątrz firmy do kooperacji więzi zewnętrznych,
- powtórne wykorzystanie materiałów — logistykę zwrotu i problemy związane z ochroną środowiska,
- tworzenie sieci międzynarodowych centrów logistycznych.

Centra logistyczne to obszar, w którym klientowi oferowany jest cały pakiet usług logistycznych, tzn. organizowanie przemieszczania (przewóz przesyłek, składowanie towarów, konsolidacja, dekonsolidacja, konfekcjonowanie, obsługa zwrotów), usługi informacyjne (statystyki, zestawienia oceniające, badania rynku, reklama, promocja, EDI — systemy bezpapierowej dokumentacji), usługi serwisowe (obsługa regałów, oznaczenie towarów, doradztwo, pakowanie, oferowanie przestrzeni biurowych), usługi finansowe (ubezpieczenia towarów, realizacja inkasa, factoring, wstępne finansowanie transakcji, kontrola płatności) [S. Abt, 1998, s. 172].

Eurologistyka jako nowy system zarządzania przepływem towarów i informacji przedsiębiorstw różnych państw europejskich prowadzących wspólną politykę rozwoju, podejmujących wspólne decyzje prowadzi do racjonalizacji i obniżki kosztów, usprawnienia obsługi klienta i zdobycia silnej pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym poprzez konsolidację działań logistycznych. Obecnie można wyróżnić trzy podstawowe formy organizacyjne eurologistyki [Kompedium..., 1999, s. 263–264]: spółki i korporacje międzynarodowe, filie przedsiębiorstw i tzw. eurologistykę doraźną — krótkookresową, tworzoną w warunkach wzmożonego popytu na produkty i usługi w sytuacjach ograniczonych możliwości transferu, włączającą często państwa spoza UE.

Logistyka międzynarodowa to integrowanie aktywności firm, ogniw łańcucha dostaw w odniesieniu do funkcji operacyjnej, finansowej i marketingowej, zarządzania logistycznego oraz kontroli przepływu dóbr i usług poprzez granice różnych państw. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy firma eksportuje partie surowców, półproduktów albo wyrobów gotowych do różnych państw lub importuje surowce, półprodukty, towary lub gdy firma koordynuje przepływ podzespołów czy elementów służących do montażu wyrobu w innym państwie [E. Gołemska, M. Szymczak, 2000, s. 11].

Podejmowanie wspólnych decyzji, jeżeli chodzi o funkcję operacyjną, opiera się przede wszystkim na koordynacji, monitoringu i kontroli przebiegu procesów logistycznych, takich jak transport, realizacja zamówień, magazynowanie, oraz wdrożeniu nowych technologii transportu i magazynowania, zintegrowanych systemów planowania potrzeb logistycznych czy nowych metod zarządzania (np. JIT — dostawy dokładnie na czas, BPR — reengineering procesów technologicznych, MRP I — planowanie potrzeb materiałowych, MRP II — planowanie zasobów wytwórczych, DRP — planowanie dystrybucji, DRP II — planowanie zasobów dystrybucji, EOQ — ekonomiczna wielkość zamówienia, ECR — efektywna obsługa klienta, TQM — kompleksowe zarządzanie jakością itd.). Wspólna funkcja operacyjna to również stosowanie sieci komputerowych, szybki, bezpapierowy obieg informacji i dokumentów, a także tworzenie zintegrowanych europejskich centrów usług logistycznych świadczących wszelkie usługi z zakresu magazynowania i transportu w celu sprawniejszego przemieszczania produktu.

Wspólna funkcja marketingowa realizowana przez międzynarodowych uczestników systemu polega na tworzeniu marketingowego, europejskiego systemu

informacji oraz na ich przetwarzaniu i wykorzystywaniu w badaniu popytu, promocji czy reklamie [E. Gołemska, H. Mokrzyński, 1997, s. 186]. Chodzi przede wszystkim o: znajomość produktu i potrzeby nabywców według grup klientów, zdobywanie nowych odbiorców produktu, wyszukiwanie nisz rynkowych, stosowanie jednolitej polityki cenowej, prowadzenie badań na wybranych rynkach oraz tworzenie wizerunku firmy i utrwalanie marki produktów na rynkach zagranicznych.

Ostatnia wspólna funkcja — finansowa, realizowana przez przedsiębiorstwa międzynarodowe połączone systemem logistycznym, sprowadza się do niezakłóconego przepływu środków pieniężnych, co jest ściśle związane z prowadzeniem wspólnej polityki kredytowej, redukowaniem ryzyka kursowego, ustalaniem wspólnych cen, obniżaniem kosztów produkcji i dystrybucji (m.in. poprzez stałą kontrolę poziomu zamrożenia kapitału obrotowego w zapasach), zachowaniem płynności finansowej w firmach oraz wzmocnieniem polityki w zakresie stosowania cen transferowych w odniesieniu do produktów i usług między partnerami kanałów logistycznych.

Istota logistyki międzynarodowej sprowadza się do [E. Gołemska, M. Szymczak, 2000, s. 8]:

- integracji funkcjonalnej, czyli wszystkich funkcji zarządzania w poprzek organizacji od funkcji dominującej do przepływu w łańcuchu dostaw,
- integracji sektorowej, czyli od sektora bazowego (produkcji, dystrybucji) do intersektorowej logistyki,
- integracji geograficznej, czyli od logistyki krajowej do międzynarodowej.

Bez względu jednak na rodzaj występującej integracji, sukces zależy od kierunku przepływu dóbr i usług w łańcuchu logistycznym oraz od siły wzajemnych powiązań pomiędzy firmami — ogniwami w łańcuchu dostaw. A zatem, można powiedzieć, że logistyka międzynarodowa to, z jednej strony, procesy czasowo-przestrzennego przemieszczania dóbr w międzynarodowych łańcuchach dostaw — między państwami, natomiast z drugiej strony — to całokształt logistycznej działalności przedsiębiorstw międzynarodowych. Na kształt tak rozwiniętej logistyki międzynarodowej (docelowo globalnej) miały i mają wpływ przede wszystkim procesy internacjonalizacyjne, które doprowadziły do stworzenia specyficznej formy internacjonalizacji — tzw. globalizacji.

Do głównych zadań logistyki w skali międzynarodowej można zaliczyć [E. Płaczek, 2000, s. 12–13]:

- likwidację zależności od jednego dostawcy w wyniku rozproszenia dostawców na różne rynki, a w szczególności wahań ofert na rynku,
- wykorzystanie potencjału spadku cen, ciągłe staranne dobieranie możliwości transportu poprzez szukanie tańszych przewoźników,

- poprawę jakości dzięki dużej podaży oraz poprawę jakości wyrobu (większy wybór oferowanych produktów i usług oraz potencjalnych dostawców),
- integrację i wynikające z niej przywileje,
- dyspozycję w pojedynczych elementach, zabezpieczenie stabilności dostaw, w konsekwencji — stworzenie systemów dających możliwość zaopatrywania się przez międzynarodowe centrale,
- ujednoczenie międzynarodowych standardów zaopatrzenia.

Zarządzanie międzynarodową siecią przepływów towarów i informacji jest złożone oraz wiąże się z dodatkowymi kwestiami, na które przedsiębiorstwa muszą zwrócić uwagę przy tworzeniu systemów logistycznych. Dlatego też zarządzanie logistyką w skali międzynarodowej, europejskiej, docelowo globalnej, można sprowadzić do pięciu etapów [Kompendium..., 1999, s. 277–278]:

- analizy otoczenia,
- planowania strategicznego,
- struktury,
- planowania operacyjnego,
- kontroli programu logistycznego.

Firma, na podstawie analizy otoczenia, uwzględnienia cech charakterystycznych każdego rynku krajowego i wyodrębnienia cech wspólnych rynków wchodzących w skład międzynarodowej sieci logistycznej, może stworzyć plany strategiczne logistyki (np. ustalić strukturę i wielkość produkcji, wybrać rynki zbytu i określić powiązania organizacyjne z innymi uczestnikami w łańcuchu logistycznym). Oprócz tego jest w stanie zbudować właściwą strukturę organizacyjną, kanały dystrybucji międzynarodowej. W następnych etapach, dzięki stworzonym planom strategicznym i operacyjnym (magazynowanie, obsługa zapasów, transport, obsługa klienta), może wykonywać i jednocześnie kontrolować zaplanowane wcześniej działania.

Dobra organizacja **logistyki globalnej**, w wyniku której funkcje planowania i kontroli są najczęściej scentralizowane, funkcje operacyjne zaś zdecentralizowane, wymaga większej koordynacji, komunikacji i kontroli w zakresie procesów zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Ma ona wpływ na rachunek zysków i strat, jak również na lepsze wykorzystanie zasobów (dzięki centralizacji zapasów, powstaniu zakładów skoncentrowanych). Przy organizowaniu logistyki globalnej można wskazać pewne ogólne zasady [M. Christopher, 1998, s. 149]:

- organizacja strategiczna oraz ogólna kontrola przepływu towarów musi być scentralizowana, gdyż dzięki temu można zoptymalizować koszty działalności na całym świecie;
- kontrola i zarządzanie obsługą klienta muszą się odbywać na szczeblu lokalnym, gdyż ich cechy powinny odpowiadać wymaganiom danego rynku, co umożliwia uzyskanie i utrzymanie przewagi nad konkurencją;

- w miarę jak coraz silniejsza staje się tendencja do zaopatrywania zewnętrznego, musi wzrosnąć potrzeba globalnej koordynacji;
- globalny system informacji logistycznej jest podstawowym warunkiem dostosowania się do lokalnych potrzeb rynku przy jednoczesnej optymalizacji globalnych kosztów.

Rozwój logistyki globalnej po dokonaniu analizy otoczenia, uwzględnieniu cech każdego rynku krajowego i wyodrębnieniu cech wspólnych rynków wchodzących w skład międzynarodowej sieci logistycznej, jak również po podjęciu decyzji logistycznych w obszarze zarządzania globalnego i lokalnego wymaga od przedsiębiorstwa podjęcia następujących działań [Kompendium..., 1999, s. 282]:

- tworzenia przez menedżerów międzynarodowej sieci dystrybucji,
- lokalizowania magazynów centralnych obsługujących kilka sąsiadujących ze sobą państw,
- tworzenia firm z osobowością prawną dopiero wtedy, gdy operacyjne koszty logistyki maleją (transport, magazynowanie, obsługa zapasów, strategia obsługi klienta),
- centralizowania miejsc magazynowania towarów, a nie ich rozpraszania,
- zmniejszania kosztów stałych w punktach obsługi zapasów,
- sporządzania planów obsługi klienta bez zwiększania kosztów transportu dla utrzymania wyższego poziomu obsługi klienta,
- systematycznego polepszania komunikacji informatycznej przy założeniu gęstej sieci połączeń,
- udoskonalania systemu obsługi celnej.

Istnieje wiele rozwiązań i koncepcji **zarządzania logistycznego**. Zależą one od specyfiki danej organizacji, jej otoczenia, a także od osób z nią związanych. Niezależnie od tego, wprowadzając zasady logistyki, praktycy i teoretycy kierują się regułą VIP, która zakłada: wyraźną zmianę (ang. *visible*), znaczący, odczuwalny efekt (ang. *important*) i duże prawdopodobieństwo sukcesu (ang. *probable*). We wszystkich analizach uwagę zwraca również fakt, iż zarządzanie logistyczne jest ściśle powiązane z przyjęciem postawy aktywnej zarówno w stosunku do otoczenia, jak i do samej organizacji. Pozycja ofensywna zakłada próbę świadomego oddziaływania (kształtowania) elementów i relacji, wychodzenie im naprzeciw, co przyczynia się w dużej mierze nie tylko do poprawy konkurencyjności, ale także do zmniejszenia poziomu niepewności i ryzyka.

Analizując problemy zarządzania logistycznego, warto przyjrzeć się skuteczności systemu logistycznego³ (tablica 12.2). W jego ramach zostały wyodrębnione

³ Przez **międzynarodowy system logistyczny** rozumie się procesy celowo zorganizowane i zintegrowane w obrębie danego międzynarodowego układu gospodarczego — przepływy materiałów i produktów w sensie czasowo-przestrzennym oraz odpowiadających im informacji, umożliwiające optymalizację zarządzania łańcuchami dostaw [S. Abt, 1998, s. 21].

TABLICA 12.2
Zmienne logistyczne

Skuteczność systemu logistycznego							
Zewnętrzne zmienne niezależne (zewnętrzne ograniczenia logistyki)			Zależne zmienne logistyczne (zmienne kształtowane)				
produkcyjno-ekonomiczne warunki ramowe procesów logistycznych	logistyczno-ekonomiczne i logistyczno-instytucjonalne warunki ramowe procesów	warunki ramowe zorientowane na potrzeby	zadania	pracownicy	technika	organizacja	Wewnętrzne zmienne niezależne (wewnętrzne ograniczenia logistyki)
<input checked="" type="checkbox"/> logistyczne cechy produktu, technologiczne i ekonomiczne <input checked="" type="checkbox"/> ilość towarów <input checked="" type="checkbox"/> przestrzenna struktura dostarczanych towarów <input checked="" type="checkbox"/> czasowa struktura zaopatrzenia w towary	<input checked="" type="checkbox"/> geografia komunikacyjna <input checked="" type="checkbox"/> infrastruktura komunikacyjna <input checked="" type="checkbox"/> warunki polityczno-prawne <input checked="" type="checkbox"/> stan rozwoju koncepcji logistycznej	<input checked="" type="checkbox"/> potrzeby pokonania przestrzeni i czasu (dla zastosowania towarów) <input checked="" type="checkbox"/> ilość towarów <input checked="" type="checkbox"/> przestrzenna struktura zastosowania towarów <input checked="" type="checkbox"/> czasowa struktura zastosowania towarów	<input checked="" type="checkbox"/> poziom wymagań <input checked="" type="checkbox"/> czas realizacji zadania	<input checked="" type="checkbox"/> stosunek do logistyki (motywy, postawy, oczekiwania) <input checked="" type="checkbox"/> wiedza o logistyce (wykształcenie, posiadane informacje)	<input checked="" type="checkbox"/> sprzęt (techniki transportu, przeładunku, magazynowania, pakowania, przezwania, przetwarzania informacji) <input checked="" type="checkbox"/> oprogramowanie (elektro-niczne przetwarzanie danych, techniki przygotowania decyzji, naukowe techniki określania prędkości)	<input checked="" type="checkbox"/> organizacja wewnętrzna (struktura i organizacja przebiegu pracy) <input checked="" type="checkbox"/> powiązania międzyorganizacyjne (kooperacja pozioma, pionowa i równoległa)	<input checked="" type="checkbox"/> istniejąca organizacja <input checked="" type="checkbox"/> istniejące miejsca produkcji <input checked="" type="checkbox"/> wielkość przedsiębiorstwa <input checked="" type="checkbox"/> polityka przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie [H.-G. Pfohl, 1998].

cztery grupy zmiennych kształtowanych: zadania, pracownicy, technika, organizacja, które są zależne bądź niezależne od danej organizacji. Na podstawie tego modelu wyraźnie widać, że logistyka, aby mogła funkcjonować na odpowiednim poziomie, musi zostać uzupełniona o wybrane koncepcje zarządzania, także na płaszczyznach technicznej, organizacyjnej i pracowniczej. Powiązania te są widoczne nie tylko na poziomie samego przedsiębiorstwa, ale także w całym łańcuchu logistycznym kooperacji.

Znaczący wpływ na rozwój zarządzania logistycznego ma proces internacjonalizacji i to w odniesieniu nie tylko do przedsiębiorstw, ale także gospodarek. Wpływ handlu zagranicznego (głównie jego postępująca liberalizacja) na wzrost powiązań międzynarodowych prowadzi do kształtowania się coraz to nowych standardów (zwłaszcza w dziedzinach transportu i komunikacji), których stosowanie warunkuje obecność na rynku. Obecnie zarządzanie logistyczne odnosi się nie tylko do samego przedsiębiorstwa, ale także obejmuje jego powiązania z otoczeniem (uwzględniając nie tylko jego najbliższe elementy — dostawców i odbiorców). Dotyczy to generalnie koordynacji łańcuchów logistycznych poszczególnych organizacji w taki sposób, aby zapewnić wszystkim podmiotom optymalne warunki funkcjonowania. Osiąga się to m.in. poprzez optymalizację wszelkich przepływów, a w konsekwencji zintegrowanie łańcuchów logistycznych danego podmiotu i jego otoczenia. Sprawne funkcjonowanie poszczególnych elementów tak rozbudowanego łańcucha nabiera specjalnego znaczenia w przypadku powiązań międzynarodowych, a zwłaszcza gdy chodzi o KTN. Dużą rolę odgrywa przy tym rozwój logistyki na poziomie ponadnarodowym (kontynentalnym i globalnym) oraz wykorzystanie możliwości stwarzanych przez centra obsługi logistycznej. Inny wymiar uzyskują także pojęcia kompleksowości i ciągłości procesów, gdyż odnoszą się one do znacznie większego obszaru i większej liczby podmiotów. Zarządzanie logistyczne doprowadziło do zmiany podejścia do wszelkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwach. Dotyczy to nie tylko świadomości, iż wszelkie procesy są równie ważne jak produkcja (która w wielu firmach niepodzielnie królowała), ale także zdania sobie sprawy, że warunkiem funkcjonowania jest zapewnienie sprzedaży. Jak widać, zmiana ta dotyczy przede wszystkim przesunięcia punktu ciężkości w kierunku obsługi klienta. Jest on bowiem tym elementem otoczenia, który w głównej mierze decyduje o „być albo nie być” danej organizacji.

Duże znaczenie dla rozwoju międzynarodowych systemów logistycznych mają **warunki ramowe** (zmienne logistyczne). Na nie w szczególności muszą zwrócić uwagę przedsiębiorstwa prowadzące globalne czynności logistyczne, tak aby proces całościowy zarządzania logistyką globalną przyniósł zamierzony cel, którym jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez optymalizowanie skuteczności, efektywności zarządzania oraz obniżkę kosztów logistyki w skali międzynarodowej, przy zapewnieniu na wszystkich rynkach określonego poziomu obsługi logistycznej [E. Gołębska, M. Szymczak, 2000, s. 69].

Owe warunki można podzielić na ogólne i specyficzne dla poszczególnych

państw. Do warunków ogólnych charakteryzujących procesy logistyczne zalicza się m.in. [H.-Ch. Pfohl, 2001, s. 351–355]:

- ☑ odległość transportu — jest większa w porównaniu z krajowym systemem logistycznym, dlatego też przedsiębiorstwa muszą zwrócić szczególną uwagę na terminy dostaw, zapasy, zaopatrzenie, prognozowanie popytu itd., ponieważ błędne decyzje logistyczne będą oddziaływać w większym stopniu na wzrost kosztów i obsługę niż w krajowych systemach logistycznych;
- ☑ środki transportu — w międzynarodowych systemach logistycznych transport należy częściej organizować jako transport intermodalny, a nieodzownym warunkiem podejmowania racjonalnych decyzji przy zakupie usług transportowych oraz kalkulacji cen jest znajomość struktury kosztów środków transportowych i zdolności przewozowych (prędkość, możliwość tworzenia sieci połączeń);
- ☑ instytucje — większa, a zarazem zróżnicowana, jest liczba instytucji w danym państwie uczestniczących w planowaniu, realizacji i kontroli przepływu towarów i informacji, dlatego też logistyka globalna wymaga większej koordynacji, komunikacji i kontroli;
- ☑ dokumenty — przy planowaniu i organizacji przedsiębiorstwa muszą zwrócić uwagę na różnorodność dokumentów (handlowych, transportowych i spedycyjnych, ubezpieczeniowych, finansowych) w międzynarodowych procesach logistycznych, wpływają one bowiem na wyższe koszty obsługi zamówień oraz utrudniają komunikację;
- ☑ informacje — zbieranie, przekazywanie i przetwarzanie informacji jest związane z dokumentami i instytucjami biorącymi udział w procesie logistycznym; brakujące, nieprawdziwe lub spóźnione informacje zwiększają koszty logistyczne lub pogarszają obsługę.

Do warunków specyficznych w odniesieniu do różnych państw zaliczamy wszystkie odmienne warunki przebiegu procesów logistycznych, tj. [H.-Ch. Pfohl, 2001, s. 353–355]:

- ☑ prawne — różne podejście do konkurencji na rynkach, na których istnieje popyt i popyt na usługi logistyczne (np. wpływające na czas wykorzystania materiałów eksploatacyjnych, ustawowe uregulowania czasu pracy);
- ☑ administracyjne — charakteryzują one sposób stosowania przepisów prawnych oraz organizację przebiegów procesów logistycznych o zasięgu globalnym i są rezultatem istniejących struktur i procedur administracyjnych w różnych państwach;
- ☑ infrastrukturalne i geograficzne — wynikają z warunków topograficznych w różnych państwach i są rezultatem prowadzonej w tych państwach polityki w stosunku do dróg transportowych i sieci komunikacyjnych;

- ☑ techniczne — różna jakość taboru przewozowego przedsiębiorstw transportowych, wyposażenia przedsiębiorstw spedycyjnych oraz środków elektronicznego przetwarzania danych;
- ☑ kulturowe — utrudniona komunikacja, wydajność i gotowość do świadczenia usług personelu logistycznego w różnych krajach ze względu na różne przyzwyczajenia regionalne, mentalność, systemy kształcenia i języki.

12.4.4. Korporacje międzynarodowe w gospodarce polskiej

W Polsce trudno zidentyfikować podmioty gospodarcze o cechach korporacji transnarodowych mające rodzime pochodzenie. Jednakże istnieje pewna grupa przedsiębiorstw pretendujących do miana KTN, do których zaliczyć można: PKO BP SA, Telekomunikację Polską SA, PKN ORLEN, BPH SA, PZU SA, Polską Grupę Energetyczną.

Analizę działalności KTN pochodzących spoza granic naszego kraju dokonuje się najczęściej w aspekcie inwestycji bezpośrednich⁴. Do grupy największych podmiotów w tym obszarze pod względem wielkości zainwestowanego kapitału należy zaliczyć korporacje: France Telecom, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, Fiat, Hypo- und Vereinsbank, Citigroup, KBC Bank NV, Vivendi Universal, OAO Gazprom, Metro Group AG, Uni Credito Italiano, Kronospan Holdings Ltd., General Motors Corporation, Volvo, Toyota, Allied Irish Bank Plc, Daewoo, Tesco Plc, Carrefour itd.

Wiele z tych podmiotów coraz częściej tworzy z polskimi przedsiębiorstwami układy o charakterze łańcuchów bądź sieci logistycznych, dzięki którym otwierają się nowe możliwości współpracy także dla polskich firm. W latach 90. XX w. przyzwyczailiśmy się, iż to zagraniczne firmy zakładają u nas swe bezpośrednie przedstawicielstwa, budują fabryki od podstaw czy też wykupują te już istniejące. Pod koniec tej dekady jednak niektóre nasze rodzime podmioty na tyle wzmocniły swą pozycję, że mogły zacząć myśleć o samodzielnej ekspansji poza granicami Rzeczypospolitej.

Dynamika procesów internacjonalizacji i globalizacji sprawia, że znaczenie KTN stale wzrasta. W najbliższej perspektywie wzmocnienie ich pozycji będzie konsekwencją m.in.:

- ☑ postępującego procesu integracji w gospodarce światowej, któremu towarzyszy wzrost współzależności podmiotów;
- ☑ wykorzystania liberalizacji do zwiększenia rozmiarów swojej działalności, zwłaszcza przez wyszukiwanie obszarów o niskich kosztach czynników pro-

⁴ O tym szerzej w rozdziale 3.

dukcji i nieznacznych barierach ochronnych rynku wewnętrznego (istnieją przypadki działań, których podstawą jest ominięcie bardzo wysokich barier wejścia);

- ☑ wyszukiwania i angażowania w swoją działalność wyspecjalizowanej kadry (m.in. poprzez „drenaż mózgów”);
- ☑ kształtowania struktury i jakości konkurencji międzynarodowej;
- ☑ tworzenia nowych relacji gospodarczych, społecznych i politycznych dzięki posiadanemu potencjałowi finansowemu i rzeczowemu;
- ☑ aktywizowania lokalnych zasobów wytwórczych, zwłaszcza w układach kooperacyjnych — sieciach logistycznych.

Wymienione elementy w dużym stopniu determinują rolę korporacji transnarodowych nie tylko w systemach gospodarczych, ale także w odniesieniu do transformacji kultury w poszczególnych regionach.

13

GLOBALIZACJA STOSUNKÓW MIĘDZYNARODOWYCH

W warunkach współczesnej gospodarki światowej globalizacja jest zjawiskiem wszechobecnym. Globalizacja stosunków międzynarodowych jest procesem będącym rezultatem postępującej liberalizacji i zmian zagranicznej polityki ekonomicznej nie tylko w sferze wymiany handlowej, ale także w sferze obrotu usługowego, finansowego, kapitałowego, technologicznego. Konsekwencją jest zwiększenie roli wielkich korporacji transnarodowych, wzrost presji konkurencyjnej i efektywności rynku międzynarodowego, a także zmiana roli i funkcji państwa.

Globalizacja stosunków międzynarodowych sprzyja postępowi ekonomicznemu i społecznemu, jednak nie wyklucza asymetrycznego rozkładu korzyści pomiędzy konkurujące i współpracujące ze sobą podmioty gospodarki światowej, o czym traktuje niniejszy rozdział.

13.1. Pojęcie i charakterystyka procesu globalizacji

Globalizacja jest jednym z najczęściej używanych pojęć w piśmiennictwie i publicystyce ekonomicznej. Panuje jednak powszechne przekonanie, że jest zjawiskiem trudno mierzalnym, które nie ma wyraźnie zaznaczonych granic, a zatem bardzo trudno jest je jednoznacznie zdefiniować. Procesy globalizacji przenikają każdy aspekt czy zjawisko stosunków międzynarodowych, a jednocześnie bardzo trudno ocenić, co wynika z bezpośredniego wpływu globalizacji na poszczególne zagadnienia, a co dzieje się niezależnie od niej.

Spory wśród naukowców i badaczy stosunków międzynarodowych budzi także problem identyfikacji parametrów, które powinny być wzięte pod uwagę, aby możliwie precyzyjnie określić wpływ globalizacji na stosunki międzynarodowe. Ponadto nasuwa się pytanie, jaką cezurę należy przyjąć. Nie oczekuje się oczywiście