

Magdalena Rosińska-Bukowska

**Rola korporacji
transnarodowych
w procesach globalizacji**

Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej

MASZYNOPIS

2009

„Rozwój organizmu zarówno fizycznego, jak i społecznego związany jest z wzrastającym podziałem czynności pomiędzy różne części organizmu z jednej strony i z coraz bardziej ścisłym powiązaniem części pomiędzy sobą z drugiej strony. Każda poszczególna część coraz mniej i mniej wystarcza sobie, coraz bardziej i bardziej dobrostan jej zależy od innych części, tak, iż wszelkie zaburzenie w jednej części wysoko rozwiniętego organizmu oddziałuje również na inne”.

A. Marshall

Spis treści	3
Wstęp	5
Rozdział I	
Procesy globalizacji jako geneza globalnej przestrzeni gospodarczej	
1.1	Globalizacja jako zjawisko ekonomiczne w z perspektywy historycznej 19
1.2	Próba zdefiniowania globalizacji- poszukiwanie istoty zjawiska 25
1.3	Globalizacja a internacjonalizacja i umiędzynarodowienie 39
1.4	Pojęcie globalizacji korporacyjnej 50
Rozdział II	
Ewolucja struktury gospodarki światowej w konsekwencji postępującej globalizacji	
2.1	Globalizacja a zmiany tradycyjnego porządku międzynarodowego 63
2.2	Regionalizm jako kulturowo-cywilizacyjny wymiar globalizacji 79
2.3	Teoria produkcji międzynarodowej próbą teoretycznej egzemplifikacji zmian w biznesie międzynarodowym 92
Rozdział III	
Korporacje transnarodowe jako kluczowe podmioty gospodarki światowej	
3.1	Przedsiębiorstwa międzynarodowe czy korporacje transnarodowe - uwagi terminologiczne 111
3.2	Atrybuty korporacji transnarodowych 124
3.3	Etapy rozwoju korporacji transnarodowych i ich funkcje w gospodarce światowej 134
3.4	Korporacje transnarodowe w świetle rankingów 146

Rozdział IV

Działalność korporacji transnarodowych fundamentem rozwoju globalnej przestrzeni biznesowej

4.1	Strategie ekspansji korporacji transnarodowych	176
4.2	Uwarunkowania inwestycji przedsiębiorstw międzynarodowych	199
4.3	Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w gospodarce światowej	207
4.4	Inwestycje korporacji transnarodowych a ogólne uwarunkowania działalności na rynku międzynarodowym	214

Rozdział V

Mechanizm oddziaływania korporacji na strukturę gospodarki światowej poprzez międzynarodowe fuzje i przejęcia

5.1	Rola fuzji i przejęć w procesie inwestycyjnym	223
5.2	Typologia fuzji i przejęć- rozważania teoretyczne	231
5.3	Fale międzynarodowych fuzji i przejęć	241
5.4	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz fuzje i przejęcia w ujęciu regionalnym	271
5.5	Kapitalizm inwestorski jako efekt globalizacji rynku przedsiębiorstw	283

Zakończenie	298
--------------------	-----

Wykaz tabel	306
--------------------	-----

Wykaz wykresów	308
-----------------------	-----

Wykaz schematów	309
------------------------	-----

Aneks	310
--------------	-----

Bibliografia	318
---------------------	-----

Wstęp

Cechą charakterystyczną nowych ujęć i teorii dotyczących wszelkich problemów związanych z rozwojem gospodarczym, czy to w skali mikro- czy makroekonomicznej jest wskazywanie na nowe zasady konkurencji oraz konieczność poprawy konkurencyjności. Istotny wymiar tych rozważań stanowi zawsze odwoływanie się do nowych uwarunkowań otoczenia w warunkach globalizacji. W uproszczeniu globalizacja postrzegana jest jako tempo zachodzących przemian sprawiające, że tylko podmioty szybko reagujące na zmiany i umiejętnie przystosowujące się do wymogów rynku mogą skutecznie konkurować. Wszechobecność globalizacji jako immanentnego wymiaru stosunków gospodarczych (zwłaszcza, choć nie tylko międzynarodowych) jest tak samo oczywista dla wielu badaczy jak to, że głównymi beneficjentami tych procesów są przedsiębiorstwa międzynarodowe o rozbudowanej strukturze organizacyjnej, czyli korporacje transnarodowe (KTN). Najczęściej badacze analizują wpływ korporacji na gospodarki poszczególnych krajów i regionów poprzez poziom ich zaangażowania kapitałowego. W niniejszej pracy kwestia bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) zostaje także poruszona jednak nie jako narzędzia nacisku KTN na państwa przyjmujące, ale w kontekście strategii rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych. Podmiotem badań są, bowiem korporacje transnarodowe widziane jako wielkie organizacje globalne ukształtowane przez postępującą globalizację gospodarki światowej, które w wyniku tego procesu zyskały „osobowość organizacyjną” i stały się kreatorami globalnej przestrzeni gospodarczej.

Patrząc przez pryzmat koncepcji cyklu życia organizacji¹ korporacje transnarodowe przeszły ewolucję. W fazie narodzin były niczym „dziecko” zmuszone do poddawania się narzucanym regułom. W tym wypadku „władzę rodzicielską” sprawowały państwa i ich organy. Z uwagi na fakt, że działały na arenie międzynarodowej siłami sprawczymi ich rozwoju były warunki stwarzane przez

¹Tradycyjny cykl życia organizacji obejmuje cztery fazy: narodzin, rozwoju, dojrzałości i śmierci. W analizie portfelowej- analizie BCG czterem etapom rozwojowym przypisano określenia charakteryzujące pozycje na rynku w danym okresie: narodziny- „trudne dzieci” („znaki zapytania”), rozwój – „gwiazdy”, dojrzałość – „kura znosząca złote jaja” („dojna krowa”), śmierci – „kula u nogi” („pies”). Najkorzystniejszy z punktu widzenia rozwoju organizacji wydaje się być etap dojrzałości zapewniający stabilny długookresowy rozwój.

podmioty sterujące gospodarką światową (w tym porozumienia międzynarodowe). Kolejny etap to faza rozwoju, inaczej wzrostu. Korporacje, jako „młode wilki” odważnie wkraczały na arenę gospodarki światowej, wówczas wiele z nich stało się autentycznymi „gwiazdami”. W latach 70. XX w. zdobyły sobie pozycje, których żniwo zbierają do dziś będąc już w pełni dojrzałymi organizmami (faza dojrzałości). W fazie narodzin poszukiwały swojego miejsca pretendując dopiero poziom makroekonomiczny. W fazie wzrostu pojawiły się już pierwsze oznaki ich możliwości konkurencyjności z państwami na poziomie globalnym². Wówczas jednak pozycja państw narodowych wydawała się niezagrożona. Postępująca liberalizacja gospodarki światowej oraz wzrost możliwości technicznych działania w skali globalnej uruchomiły procesy sprzyjające rozwojowi korporacji. W latach 90. XX w. obserwujemy ekspansję inwestycyjną KTN oraz poprawę możliwości ich konsolidacji (międzynarodowe fuzje i przejęcia- M&As o ogromnej wartości). O tego momentu można mówić o fazie dojrzałości w rozwoju tych organizmów³. Z uwagi na wzrost swojego potencjału (tak w postaci aktywów jak i liczebności podmiotów) zyskały miano pełnoprawnych podmiotów gospodarki światowej.

Celem pracy jest wykazanie, iż rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji polega przede wszystkim na przyspieszeniu tworzenia globalnej przestrzeni biznesowej, w której kształtowane są znormalizowane wzorce oceny globalnej efektywności stanowiące standard minimum konkurencyjności w otoczeniu międzynarodowym. Korporacje wybierając ścieżkę swojego rozwoju kierują się logiką „weryfikatora efektywności” w długim okresie. Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw międzynarodowych jest wynikiem ewolucji systemu gospodarki światowej, która wywołała zmiany w sferze funkcjonowania przedsiębiorstw polegające na nieustannym

²Dopiero na początku lat 70. XX w. zaczęto dostrzegać KTN jako istotne podmioty gospodarki światowej o czym świadczy próba zdefiniowania ich (próby ONZ, OECD) jak i stworzenia Kodeksu Dobrych Praktyk. Pod koniec lat 70. ich potencjał był już wyraźnie widoczny. W roku 1978 wartość sprzedaży największych KTN- General Motors oraz Exxon przekraczała już 60 mld USD. Łączna wartość sprzedaży tych dwóch korporacji stanowiła blisko 90% eksportu Stanów Zjednoczonych czy RFN. W tym okresie wartości eksportu największych potęg handlowych wynosiła odpowiednio: RFN-142 mld USD, Stany Zjednoczone- 141 mld, Japonia- 97 mld, Francja -77 mld, Wielka Brytania -71 mld. Pozostałe państwa świata legitymowały się eksportem mniejszym niż największe korporacje. Por. Domańska E; Kapitalizm menedżerski; PWE; Warszawa 1986; s. 114-115

³Roczne wartości sprzedaży gigantów: General Motors, Royal Dutch/Shell Group oraz Exxon na początku lat 90. XX w. przekroczyły (1991 rok) 100 mld USD. Por. Griffin R.W; Podstawy zarządzania organizacjami; PWN; Warszawa 2001; s. 189

pogłębianiu stopnia umiędzynarodowienia ich działalności. Fale globalizacji (wskazane przez J. Schumpetera) stanowiące nasilenie zjawiska uaktywniały mechanizmy koncentracji kapitału na rynku przedsiębiorstw, co potwierdza współzależność obu procesów.

Silne oddziaływanie korporacji transnarodowych na gospodarkę światową szczególnie widoczne jest jednak dopiero od lat 70. XX w., kiedy to zyskały one rangę podmiotów gospodarki światowej. Zmiana płaszczyzny budowania relacji państwa-korporacje stanowi, bowiem jedno z najistotniejszych przewartościowań we współczesnej gospodarce. Elementy konstytuujące współcześnie strukturę podmiotową gospodarki światowej (państwa jak i przedsiębiorstwa międzynarodowe) rywalizując o strefy wpływów na poziomie gospodarki światowej konsolidują się. Angażują się we wszelkiego typu formy integracji tworząc „układy korporacyjne”. Wydaje się, iż w konsekwencji zachodzących zmian to jednak korporacje transnarodowe skuteczniej umacniają swoje pozycje. Potwierdzają one swój status pełnoprawnych podmiotów poziomu makroekonomicznego poprzez oddziaływania na kierunki rozwoju gospodarki światowej.

Opracowanie składa się z pięciu rozdziałów, które mają za zadanie wykazanie, że to postępujące procesy globalizacji są czynnikiem o kapitalnym znaczeniu w wytyczaniu ścieżek rozwojowych wszystkich typów podmiotów. Istotą obecnie zachodzących zmian jest kreowanie sprzyjających warunków rozwoju organizacjom otwartym na systematyczne zacieśnianie współpracy. Budowanie wzajemnych powiązań stanowi w dobie globalizacji fundament przewagi konkurencyjnej zwłaszcza na arenie międzynarodowej. W konsekwencji należy zwrócić uwagę na konieczność kooperencji, czyli współpracy rywalizujących ze sobą podmiotów. Zdolność do konkurencji i równoczesnego kreowania systemu wzajemnych powiązań kooperacyjnych jest wyznacznikiem nowego spojrzenia na budowanie pozycji konkurencyjnej na forum współczesnej gospodarki światowej.

Ewoluująca gospodarka światowa wymusza na podmiotach uczestniczących dokonywanie zmian, które pozwolą im na dostosowanie się do nowych warunków otoczenia a tym samym poprawią ich zdolność działania w powstającej w wyniku globalizacji i liberalizacji przestrzeni. Skutkiem tych zmian są procesy integracji podmiotów uczestniczących (w tym zarówno państw jak i przedsiębiorstw). Powstałe tą

drogą nowe organizmy gospodarcze zwiększają zasięg, ale również siłę oddziaływania zyskują, bowiem potencjał pozwalający im na wywieranie wpływu na zmienne dotychczas od nich niezależne. W pracy podjęto próbę wskazania mechanizmów realizacji owych sprzężeń zwrotnych, czyli sposobów kreowania uwarunkowań globalnej przestrzeni gospodarczej przez wielkie przedsiębiorstwa międzynarodowe. Główną tezę pracy stanowi stwierdzenie, że za pomocą procesu transferu kapitałów (przede wszystkim poprzez angażowanie się w określonego typu bezpośrednio inwestycje zagraniczne- BIZ) oraz ich kumulacji na drodze fuzji i przejęć międzynarodowych (M&As) korporacje transnarodowe zmieniają zasady konkurencji w gospodarce światowej. Ich rola w procesach globalizacji jest, zatem szczególnie istotna, bowiem wyznaczają „nowy” paradygmat konkurencyjności w „nowopowstałej” globalnej przestrzeni biznesowej.

W rozdziale pierwszym przedstawiono procesy globalizacji jako genezę tworzenia globalnej przestrzeni gospodarczej. Zaprezentowano spojrzenie na globalizację z perspektywy historycznej a następnie podjęto próbę zdefiniowania pojęcia. W literaturze przedmiotu a także w różnego typu innych nośnikach informacji mnogość definicji globalizacji jest tak wielka, że łatwo zagubić istotę zjawiska. W pracy porównano globalizację z pojęciami internacjonalizacji i umiędzynarodowienia często stosowanymi jako synonimy pojęcia globalizacja. Zabieg ten ma na celu uporządkowanie pojęć i wskazanie na etapowość rozwoju zjawiska, którego końcową (na dzień dzisiejszy) formą jest globalizacja korporacyjna. Należy podkreślić, iż przedstawiona ewolucja procesu globalizacji od internacjonalizacji, przez umiędzynarodowienie i globalizację właściwą (współczesną) do globalizacji korporacyjnej nie wyklucza stosowania zamiennie pojęć: internacjonalizacja, umiędzynarodowienie, globalizacja jednak jedynie dla zachowania płynności językowej.

Tematem rozdziału drugiego jest wpływ postępującej globalizacji na strukturę gospodarki światowej. W pierwszej części rozdziału skoncentrowano się na zmianach tradycyjnego porządku międzynarodowego oraz kulturowo-cywilizacyjnym wymiarze globalizacji. Druga część rozdziału to próba teoretycznej egzemplifikacji zmian w biznesie międzynarodowym w kontekście globalizacji. W tym celu posłużono się eklektyczną teorią produkcji międzynarodowej. Wydaje się, że koncepcja J.H.

Dunninga może stanowić konstrukcję teoretyczną w oparciu, o którą da się zbudować model analizy „zachowań korporacyjnych” wykorzystuje, bowiem interdyscyplinarne spojrzenia badaczy reprezentujących różne sfery naukowe, co pozwala jej sprostać wymaganiom kształtującej się globalnej przestrzeni gospodarczej.

W rozdziale trzecim przedstawiono korporacje transnarodowe starając się pokazać ich drogę do miana kluczowych podmiotów współczesnej gospodarki i głównych beneficjentów procesów globalizacji. Na początku podjęto rozważania terminologiczne służące udowodnieniu słuszności posługiwania się terminem korporacje transnarodowe dla określania wielkich przedsiębiorstw międzynarodowych. Następnie omówiono atrybuty korporacji transnarodowych jako specyficzne cechy odróżniające te podmioty od tradycyjnych przedsiębiorstw. Wreszcie odwołano się do ewoluowania wielkich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej, dzieląc ich rozwój na etapy związane z dominacją wpływów określonego obszaru geograficznego (faza europejska, amerykańska, równowagi w obrębie Triady: Stany Zjednoczone- Unia Europejska- Japonia). Przybliżono także funkcje korporacji transnarodowych w gospodarce światowej. Rozdział kończą liczne klasyfikacje i rankingi korporacji transnarodowych udowadniające ich niepodważalną pozycję we współczesnym świecie. Przedstawienie tak bogatego materiału statystycznego (w postaci tabel i wykresów) ma na celu wskazanie trudności związanych z jednoznacznym ustaleniem najpotężniejszych reprezentantów tej grupy. Wydaje się, że o ile w przypadku państw narodowych jako aktorów sceny międzynarodowej potencjał (gospodarczy, militarny) a w konsekwencji pozycja są relatywnie proste do określenia, o tyle dla korporacji kwestia ta nastrocza istotnych problemów. Po pierwsze należy ustalić istotność parametrów statystycznych: aktywa, sprzedaż (przychód), zysk, wartość rynkowa. Po drugie dokonać wyboru wskaźników umiędzynarodowienia działalności i uwzględnianych w nich wielkości: aktywa zagraniczne a ogół majątku, sprzedaż zagranicą a całkowita wielkość obrotów, stosunek zatrudnienia zagranicą do zatrudnienia ogółem, liczba filii i ich rozlokowanie (liczba krajów goszczących), nakłady na badania i rozwój oraz zasady lokowania inwestycji B+R poza krajem macierzystym itd. Dodatkowo analizując te wielkości można przeanalizować nie tylko ich bezwzględny poziom (wyrażony, w mld USD czy tysiącach zatrudnionych) świadczący o sile ekonomicznej danej korporacji, ale przede wszystkim dostrzec wpływ

tych podmiotów na wszystkie sfery i obszary. Konstrukcja rozdziału ma wykazać, iż korporacje transnarodowe, choć z pewnością są przedsiębiorstwami nie mogą być rozpatrywane jako klasyczne organizmy gospodarcze jedynie w oparciu o teorie mikroekonomiczne.

W rozdziale czwartym działalność korporacji transnarodowych przedstawiono przez pryzmat dokonywanych przez te podmioty inwestycji i ich wpływu na kształtowanie globalnej przestrzeni biznesowej. Ekspansja inwestycyjna korporacji transnarodowych to droga do rozwoju tych podmiotów a zatem wybór strategiczny. Stąd szczególnie istotne są motywy i uwarunkowania inwestycji dokonywanych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe. Rola transferu kapitału jako mechanizmu stymulującego rozwój poszczególnych podmiotów i obszarów oraz gospodarki światowej jako całości jest niezaprzeczalna. Źródłami kapitału w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych są korporacje transnarodowe. Lokując swoje inwestycje w określonych rejonach świata, konkretnych sektorach (a omijając inne) wyznaczają kierunki rozwoju gospodarczego świata a zatem kształtują ogólne uwarunkowania działalności na rynku międzynarodowym.

W pracy podjęto próbę udowodnienia, iż działalność inwestycyjną korporacji należy postrzegać przez pryzmat koncepcji kooperencji. Przedsiębiorstwa międzynarodowe rywalizują, bowiem między sobą o najlepsze miejsca inwestycji: posiadające duże rynki zbytu, bogate w złoża surowców, wyposażone w odpowiednią infrastrukturę biznesową, dysponujące kapitałem ludzkim o znacznym potencjale (ten ostatni element ma szczególne znaczenie we współczesnej opartej na wiedzy gospodarce). Poszczególne kraje konkurują z kolei o najlepszych inwestorów, czyli takich, którzy wiążą swój rozwój z danym obszarem a zatem są zainteresowani inwestycjami długoterminowymi (np. lokowaniem centrów B+R, co świadczy o perspektywicznym postrzeganiu danego rynku jako miejsca działalności). W celu „wygrania wyścigu” oba typy podmiotów (przedsiębiorstwa jak i państwa) podejmują różnorodne próby poprawy swojej pozycji przetargowej w tym współpracę z dotychczasowymi konkurentami (np. z „lokalnymi potentatami” w celu pozyskania lokalnej czy kanałów dystrybucji). Obserwujemy, zatem procesy integrowania się państw (regionalna integracja gospodarcza) jak i przedsiębiorstw (fuzje i przejęcia)

służące poprawie efektywności ich działań w globalnej przestrzeni. Obu zjawiskom sprzyja postępujący proces liberalizacji zasad funkcjonowania w gospodarce światowej.

W ostatnim rozdziale z uwagi na fakt, że tematem pracy jest rola KTN w procesach globalizacji skoncentrowano się na znaczeniu międzynarodowych fuzji i przejęć (M&As) jako mechanizmu oddziaływania korporacji na strukturę gospodarki światowej (pominięto proces integracji państw). Podjęto próbę wykazania szczególnego znaczenia M&As w procesie inwestycyjnym. Przedstawiono także trudności z identyfikacją wszystkich transakcji tego typu w ogólnym wolumenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Rozważania teoretyczne uzupełniono o typologię fuzji i przejęć w świetle literatury przedmiotu. Szczególne miejsce w tej części pracy z uwagi na znaczenie dla roli korporacji transnarodowych w procesach globalizacji zajmuje analiza „falowania” międzynarodowych fuzji i przejęć. Przedstawiono kolejne fazy koncentracji kapitału w gospodarce światowej (fale M&As) oraz ich skutki dla poszczególnych obszarów (w tym branżowych jak i geograficznych). Regionalne zróżnicowanie fuzji i przejęć przedstawiono na tle bezpośrednich inwestycji zagranicznych (także w ujęciu regionalnym).

Kwintesencję rozważań stanowi omówienie faz rozwoju kapitalizmu jako drogi ewoluowania korporacji transnarodowych w kontekście zmian w gospodarce światowej. Przedstawiono konieczność przejścia od fazy kapitalizmu przedsiębiorczego do kapitalizmu menedżerskiego w konsekwencji rozrastania się struktur organizacyjnych przedsiębiorstw podejmujących działalność na coraz rozleglejszych obszarach (dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw międzynarodowych dokonujących ekspansji poza kraj macierzysty). Rozwój kapitalizmu inwestorskiego to efekt dalszych postępów procesów globalizacji rynku przedsiębiorstw. W tym miejscu poruszono kwestie zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami i systemie nadzoru (*corporate governance*) nad ich działalnością w nowych warunkach rynkowych. W ostatnim rozdziale przedstawiono, zatem nie tylko mechanizm oddziaływania korporacji na strukturę gospodarki światowej (w wyniku konsolidacji kapitałów przedsiębiorstw poprzez M&As), ale wykazano także na konieczności zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstwami pod wpływem ewolucji gospodarki światowej.

W zakończeniu dokonano oceny wpływu dynamicznych zmian zachodzących we współczesnej gospodarce światowej na podstawowe wyznaczniki strategii rozwoju

w nowych warunkach. Wyodrębniono kilka kluczowych elementów, które stanowią o odmienności obecnie obserwowanej fazy rozwoju procesów globalizacji od zjawisk dotychczas obserwowanych w historii gospodarczej typu: internacjonalizacja czy umiędzynarodowienie. Podkreślono znaczenie intensyfikacji działalności inwestycyjnej KTN (w postaci BIZ i M&As) dla rozwoju globalnej przestrzeni gospodarczej. Zwrócono także uwagę na charakter zmian zachodzących na arenie międzynarodowej (podmiotowych, prawnych, organizacyjnych). Istotne kwestie to także ewolucja problematyki wymagającej globalnych regulacji oraz znaczenie rewolucji technologicznej dla poprawy przejrzystości rynku.

Można zaryzykować twierdzenie, że gospodarka światowa ma takie „dzieci”, jakie sobie „wychowała”. Pozycja korporacji transnarodowych jest bez wątpienia następstwem ewolucji systemu globalnego. Trzy poziomowa konstrukcja gospodarki światowej z tradycyjnie wyodrębnionymi poziomami makro-, mezo- i mikroekonomicznym, czyli państw, sektorów, przedsiębiorstw stopniowo ulegała „spłaszczeniu”. W konsekwencji wyłonił się układ „systemów korporacyjnych”, czyli zintegrowanych organizmów (zarówno państw jak i przedsiębiorstw) konstytuujących globalną przestrzeń gospodarczą XXI w. Ten etap rozwoju procesów globalizacji słusznie, zatem należy nazywać globalizacją korporacyjną. Korporacyjność jednak należy interpretować nie jako cechę właściwą jedynie KTN, ale zdolność podmiotów do kooperencji, czyli równoczesnego konkurowania i kooperacji. Korporacje transnarodowe w procesach globalizacji pełnią, zatem istotną rolę i zachowują się podobnie do innych podmiotów poziomu makroekonomicznego, czyli państw poszukując najlepszych dróg realizacji strategii rozwoju.

Zakres czasowy opracowania

Analizy dotyczące kierunków zamian w gospodarce światowej koncentrują się na okresie po II wojnie światowej. Ze względu na obszerność podjętej problematyki oraz złożoność i wieloaspektowość problemu badawczego konieczne stało się przyjęcie założeń ograniczających zakres czasowy rozważań.

Analizy dotyczące kierunków zamian w gospodarce światowej koncentrują się na okresie po utworzeniu systemu z Bretton Woods (GATT/Bank Światowy/MFW). Ukształtowany wówczas model gospodarki światowej można uznać za konstrukcję klasyczną na bazie, której dokonują się przeobrażenia spowodowane zachodzącymi procesami globalizacji i regionalizacji. Prowadzone analizy obejmują lata 1945-2005.

Przyjęcie za punkt wyjścia roku 1945 uzasadnione jest zmianami o znaczeniu historycznym na arenie międzynarodowej mającymi szczególne konsekwencje dla regulacji w sferze międzynarodowych stosunków ekonomicznych. Odwoływanie się do okresów wcześniejszych jest sporadyczne i służy jedynie przedstawieniu ewolucji pewnych pojęć i terminologii.

Uznanie za zamykający rok 2005 wydaje się konieczne z uwagi na fakt, że za kompletne można uznać przywoływane do tego roku dane. Opracowania publikowane przez organizacje międzynarodowe np. UNCTAD: World Investment Report – w tym klasyfikacje 100 najpotężniejszych KTN - na koniec roku 2007 podają dane za rok 2005. W przypadkach gdzie było to możliwe wykorzystano najświeższe dostępne dane do roku 2007 włącznie.

Zakres przedmiotowy opracowania

Ze względu na obszerność podjętej problematyki oraz złożoność i wieloaspektowość problemu badawczego konieczne stało się przyjęcie założeń ograniczających także zakres przedmiotowy rozważań. Problem badawczy wymagałby odwołania się do elementów trzech nurtów teorii ekonomii: inwestycji zagranicznych, integracji oraz konkurencyjności (w tym nawet sięgnięcie do nowoczesnych nurtów zarządzania).

W pracy podjęto próbę egzemplifikacji koncepcji rozwoju przedsiębiorstw na gruncie teorii produkcji międzynarodowej. Ekspansja przedsiębiorstw widziana jako internacjonalizacja działalności jest procesem o charakterze ilościowym poprzedzającym zmiany jakościowe, dlatego uwzględniono pewne elementy dotyczące wielkości przepływów BIZ jednak skoncentrowano się na motywach lokowania inwestycji. Warunkiem uruchomienia przepływów kapitałowych stymulujących rozwój o charakterze długookresowym jest, bowiem zwykle minimalny poziom powiązań handlowych. Teoretyczny fundament rozważań stanowią, zatem teorie dotyczące uwarunkowań rozwoju bezpośrednich inwestycji zagranicznych, w części mówiącej o czynnikach determinujących ich zaistnienie. Praca nie omawia aspektów ilościowych przepływu kapitału w gospodarce światowej na bazie tych inwestycji.

W bardzo niewielkim zakresie wspomniano o podstawach teoretycznych procesów regionalnej integracji gospodarczej. Z zakresu badań wyeliminowano ponadto wpływ na dokonujące się zmiany czynników politycznych. Uzasadnieniem pominięcia tych aspektów jest fakt, iż każdy system władzy wydaje się być zainteresowany maksymalizacją efektywności podmiotów gospodarujących. W układach demokratycznych jako realizacji idei (pod hasłem) dobrobytu obywateli, w systemach totalitarnych (niedemokratycznych, dyktaturach) w celu podniesienia dochodów rządzących, będących funkcją wpływów podatkowych.

Analiza odwołuje się to problemu konkurencji i konkurencyjności w naukach ekonomicznych w tym sensie, że w pracy przedstawiono koncepcję nowego paradygmatu strategii konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu wywołanych postępującymi procesami globalizacji. Uwypuklono

jednak jedynie pewne aspekty jakościowe strategii konkurencyjnych. Podkreślono, że nowe podejście wymaga postrzegania konkurencyjność jako szybkiego dostosowywania się do dynamicznych zmian otoczenia oraz zdolności kreowania „wartości dodanej do standardu”. Cechą charakterystyczną nowotworzonych wartości jest ich innowacyjność, co związane jest ze wzrostem znaczenia tzw. czynników „miękkich” w strategiach zarządzania organizacjami (wiedza, informacja, jakość, potencjał kapitału ludzkiego). Pominięto natomiast relacje przedsiębiorstwo- nabywcy. Przyjęto, iż odbiorcy traktując dobra i usługi jako zbiór korzyści są zainteresowani uzyskaniem możliwie najlepszej kompozycji elementów składowych (stanowiącej wyważenie jakości w stosunku do ceny). Rynek jako miejsce konkurowania o klienta wymusza, zatem zmiany we wszystkich typach podmiotów (w tym przedsiębiorstw) polegające na poprawie efektywności wykorzystania posiadanych zasobów (ciągły wzrost konkurencyjności jako podstawa pozycjonowania w stosunku do konkurentów).

Kluczowym założeniem (związanym z realizacją celu pracy, co umożliwiło ograniczenie obszaru badawczego) jest skoncentrowanie analiz na zmianach w przedsiębiorstwach pod wpływem przeobrażeń w gospodarce światowej i ewentualnych sprzężeniach zwrotnych. Z uwagi na fakt „operowania” między poziomami mikro- i makroekonomicznym wyjaśnienia wymaga jednak pojęcie podmiotu gospodarczego. W pracy za takowy uznano każdy system powiązań biznesowych. Organizm ten nazywany jest zamiennie przedsiębiorstwem, podmiotem gospodarczym, firmą, organizacją, korporacją. Został powołany dla realizacji wspólnego celu ekonomicznego, lecz niekoniecznie w sensie organizacyjno-prawnym. Dzięki prowadzonej działalności wyraźnie wyodrębniła się jednak na tle otoczenia. Podmiotami struktury gospodarki światowej są: państwa, ugrupowania integracyjne, organizacje międzynarodowe, przedsiębiorstwa międzynarodowe i ich sieci powiązań.

Wszystkie współczesne organizacje (podmioty) są wytworami określonych procesów cywilizacyjnych a ukształtowały się w wyniku rozwoju potencjału wytwórczego, stosunków ekonomicznych, prawnych i społecznych. Występują one w zróżnicowanych formach i podlegają zmianom wynikającym z dynamicznych warunków gospodarowania określonych przez zmienne otoczenie.

Metoda badawcza zastosowana w pracy to analiza jakościowa zjawisk i procesów ekonomicznych w świetle dorobku teoretycznego z zakresu międzynarodowych stosunków gospodarczych z uwzględnieniem pewnych aspektów organizacji i zarządzania. W celu wykazania prawidłowości postawionych hipotez badawczych wykorzystano metodę krytycznej oceny obszernej literatury przedmiotu. Pozycję przedsiębiorstw międzynarodowymi w gospodarce światowej udokumentowano bogatym materiałem statystycznym udostępnianym między innymi przez organizacje i agencje badawcze: Światowe Raporty Inwestycyjne-WIR UNCTAD ONZ czy rankingi „BusinessWeek” oraz „Fortune” (Global 500 i Global 1000).

Uzasadnienie wyboru tematu. Ocena roli korporacji transnarodowych w procesach globalizacji wydaje się tematem pozornie tylko niewymagającym analizy a wręcz już wielokrotnie i dogłębnie opisanym. Istotnie analizę historii i skutków globalizacji znajdziemy w licznych publikacjach. Podobnie same korporacje transnarodowe (przedsiębiorstwa międzynarodowe) zostały dość dokładnie przedstawione- geneza, definicje, funkcje. Należy jednak zauważyć, iż mimo wyraźnej zbieżności tematyki korporacji i zagranicznych inwestycji bezpośrednich a zwłaszcza fuzji i przejęć międzynarodowych pozostaje nadal pewien niedosyt w uwypuklaniu tych aspektów działalności KTN jako kreujących procesy globalizacji a wręcz ustanawiających fundamenty rozwojowe gospodarki światowej. Byłoby nadużyciem twierdzić, iż praca wypełnia „białą plamę” w rozważaniach odnośnie korporacji transnarodowych. Wydaje się jednak, iż opracowanie stanowi spojrzenie na korporacje z nieco innej strony. Pokazuje, iż z faktu, że są one pełnoprawnymi elementem poziomu makroekonomicznego gospodarki światowej wynikają określone konsekwencje, ale można stwierdzić, że są one wyłącznie negatywne (jak „grzmią” krytycy i przeciwnicy globalizacji)?

Praca ma skłonić do zastanowienia się nad odpowiedzią na kilka kluczowych pytań. W jakim stopniu można „obarczać” korporacje transnarodowe odpowiedzialnością za kierunek zmian dokonujących się w gospodarce światowej? Czy rzeczywiście rozwój korporacji prowadzi do jedynie do niszczenia wszelkiej indywidualności i zaniku regionalnych odrębności? Czy może powstająca „globalna przestrzeń” to po prostu efekt ewolucji gospodarki światowej a działalność korporacji to

odpowiedź na przechodzenie do kolejnej fazy kapitalizmu jako ustroju rynkowego? Może potęga korporacji wynika z lepszego zrozumienia istoty nowego paradygmatu konkurencyjności? A może KTN niejako „przy okazji” budowania swojej pozycji konkurencyjnej w strukturze globalnej znalazły „złoty środek”, bo podejmowanie inwestycji zagranicznych oraz intensyfikacja międzynarodowych fuzji i przejęć to sposoby realizacji aktywnej strategii rozwojowej? Można nawet można byłoby uznać to za formę „ekspansywnej obrony” przed koncentracją państw w procesach integracji gospodarczej? Konkludując uzasadnieniem podjętej problematyki wydaje się być „obrona” korporacji transnarodowych przed nie w pełni uzasadnioną krytyką ich działalności oraz pokazanie ich rozwoju jako odpowiedzi na wyzwania otoczenia w dobie postępujących procesów globalizacji.

ROZDZIAŁ I

Procesy globalizacji jako geneza globalnej przestrzeni gospodarczej

Wydaje się, że współcześnie niemal każdy człowiek dostrzega wpływ globalnego świata na swoje życie. Czasami wyraża się to krytyką tego czegoś, czyli globalizacji, integracji, liberalizacji itd, które to sprawiły zdaniem niezadowolonych, że konieczne są kosztowe zmiany a przecież kiedyś nie trzeba było tego czy tamtego robić a wszystko funkcjonowało. Taki pogląd zwykle związany jest z brakiem szerszej wiedzy odnośnie natury i istoty zachodzących zmian. Zdarza się jednak, iż także wykształceni w tej dziedzinie ludzie używają takich argumentów dla wyjaśnienia koniecznych przeobrażeń (często sięgają po ten argument politycy) nie czyniąc wysiłku, aby wskazać na złożoność konkretnych sytuacji. Zwolennicy globalizacji czy postępującej integracji uwypuklają z kolei dobrodziejstwa płynące z tych procesów i wówczas właśnie im przypisują postęp w sferze poprawy warunków gospodarowania. Prawda jak zwykle jest nieco bardziej skomplikowana a właściwe wyjaśnienie konsekwencji zjawisk dla poszczególnych sfer jak i określonego typu podmiotów wymaga głębszych analiz przyczynowo-skutkowych.

Warto, zatem zastanowić się, jakim zmianom podlega przestrzeń, w której funkcjonujemy współcześnie. Czym jest, tzw. globalna przestrzeń gospodarcza, do której jako pewnego ogólnego otoczenia odwołują się niemal wszyscy: badacze, politycy, zwykli ludzie. Słynne już stwierdzenie „działaj lokalnie myśl globalnie” wręcz nakazuje uwzględnianie owych ogólnych wymogów w każdym podejmowanym działaniu. Należy, zatem podkreślić, iż nawet mała firma (podmiot gospodarczy), prowadząca swoje operacje wyłącznie na lokalnym rynku musi dostrzegać szerszy (coraz częściej wręcz globalny) kontekst swoich poczynań. Uświadomienie sobie, że powodzenie lub fiasko niemal każdego działania zależy od umiejętności dostrzeżenia szans i zagrożeń płynących z otoczenia prowadzi do chęci poznania owego otoczenia. Obecnie często odwołujemy się do uwarunkowań o charakterze makroekonomicznym (w tym o wymiarze globalnym), chcąc wyjaśnić konkretne zmiany skutki mikroekonomiczne. W konsekwencji, zatem istotne staje się zdefiniowanie elementów

konstytuujących przestrzeń gospodarczą, którą należy uwzględnić w prowadzonych analizach.

Celem rozdziału jest przedstawienie czynników decydujących o charakterze współczesnego otoczenia biznesowego oraz próba wskazania elementów konstytuujących globalną przestrzeń gospodarczą XXI wieku. Na wstępie omówiono globalizację jako zjawisko z perspektywy historycznej oraz ekonomicznej, uwzględniając elementy spojrzenia socjologicznego. Następnie odwołano się do znaczenia procesów regionalizacji i integracji w kreowaniu współczesnego obrazu gospodarki światowej, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań kulturowych. W podsumowaniu podrozdziału podjęto próbę zidentyfikowania istotnych elementów konstytuujących globalną przestrzeń gospodarczą w celu wskazania ich znaczenia dla rozwoju biznesu międzynarodowego.

1.1. Globalizacja jako zjawisko ekonomiczne w z perspektywy historycznej

Prowadząc teoretyczne rozważania na temat postrzegania globalizacji już na początku pojawiają się trudności dotyczące przedziału czasowego, jakim należy się posłużyć badając zjawisko. Dość powszechne jest przekonanie, że globalizacja to zjawisko nowe, związane z cywilizacją przełomu XIX i XX w. Jej pojawienie wiąże się z rewolucją techniczno-informacyjną, z rozwojem komputeryzacji, łączności satelitarnej i internetu. Jako drugi z czynników ją dynamizujących wymienia się przemiany systemowe w Europie Środkowej i Wschodniej (upadek komunizmu). Trzecia z kolei przyczyna to zmiany struktur ekonomicznych- decentralizacja i prywatyzacja⁴.

Historycy doszukują się jednak jej korzeni znacznie wcześniej. Sięgają do ekspansji religijnej -buddyzmu i chrześcijaństwa na początku naszej ery oraz islamu między VII a IX w. Doniosłe znaczenie w rozwoju zjawiska przypisują także wielkim odkryciom geograficznym, będącym zderzeniem cywilizacji (XV-XVI w.)⁵, które przyniosły rozwój handlu jak i kapitalizm jako ustroju, (który ukształtował

⁴Budnikowski A; Międzynarodowe stosunki gospodarcze wobec wyzwań globalizacji. Globalizacja od A do Z; Bank i Kredyt nr 1/2003 s.2 oraz Müller A; Globalizacja-mit czy rzeczywistość. Globalizacja od A do Z; Bank i Kredyt nr 5/2003; s.5

⁵Chołaj H; Kolumb, Europa i świat; Wyd. Książka i Wiedza; Warszawa; 1995; s. 334

ekonomiczne podstawy gospodarki rynkowej). Wydaje się jednak, iż dopiero epoce oświecenia, w której wyrosła ideologia zwalczania ograniczeń i przywilejów (liberalizm) zawdzięczamy promocję zasad gospodarki rynkowej⁶. Zasadniczą rolę w krzewieniu idei liberalizmu odegrały rewolucja francuska i amerykańska⁷. Konsekwencją było szybkie uprzemysłowienie gospodarki światowej. Zdolność do masowego wytwarzania pobudziła rozwój handlu, który stał się naturalną konsekwencją postępu technicznego. W ten sposób powstały podwaliny wymiany międzykontynentalnej. Rozwojowi globalizacji sprzyjały także zmiany w sferze organizacji i zarządzania, niekiedy określane mianem „drugiej rewolucji przemysłowej⁸”.

Paradoksalnie szczególne znaczenie dla rozwoju procesów globalizacyjnych wydaje się mieć największy w XIX w. kryzys gospodarczy (1873 r.). Z jednej strony osłabił on, bowiem dotychczasowe tendencje internacjonalizacyjne, z drugiej jednak rozpoczął erę wielkiej przedsiębiorczości (*big business*)⁹. Wówczas wielkie firmy (w celu ograniczenia niszczącego działania konkurencji na poszczególnych uczestników) podzieliły rynek światowy między siebie (tworząc międzynarodowe kartele). W pewnym sensie możemy je uznać za pierwowzory współczesnych korporacji transnarodowych. Wielkie firmy rozwijały się jedynie w centrach świata kapitalistycznego (Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Japonia i Stany Zjednoczone)

⁶W Europie idee liberalizmu zawdzięczamy rewolucji francuskiej, następnie podchwyciła je angielska burżuazja przemysłowa (pełna liberalizacja odnosiła się jednak w tym przypadku wyłącznie do własnych kolonii). Zawarcie umowy handlowej (*The Cobden- Chevalier Act- 1860r.*) między Francją i Anglią było zaś początkiem rozwoju analogicznych porozumień z innymi krajami europejskimi (Belgią, Szwecją, Holandią, Hiszpanią, Szwajcarią, państwami niemieckimi). Por. Rosenberg N.; Birdzell L.E; Historia kapitalizmu; Signum; Kraków 1995; s. 168

⁷W wieku XIX postępy polityki wolnościowej, stanowiącej ważny czynnik rozwoju procesów globalizacji, zdecydowanie blokowały Stany Zjednoczone (uznając handel wewnętrzny i wymianę dóbr między własnym przemysłem, rolnictwem, za priorytet rozwoju). Por. Kaliński J; Globalizacja w perspektywie historycznej. Globalizacja od A do Z; Bank i Kredyt nr 11-12/2003; s. 4

⁸Przypada ona na II połowę XIX w. Najważniejszymi czynnikami pobudzającym tendencje globalizacyjne były przełom w transporcie (zwłaszcza lądowym, związany z rozwojem kolejnictwa, wykorzystującego trakcję parową a następnie spalinową i elektryczną) oraz zmiany w systemie pieniężnym (bimetalizm).

⁹Kryzys zrujnował tysiące drobnych producentów, następowało przejmowanie ich przez silniejsze podmioty, tworzyły liczne fuzje. Łączenie przedsiębiorstw i koncentracja produkcji były sposobem na poprawę pozycji konkurencyjnej, poprzez pozyskanie kapitału, w celu adaptacji osiągnięć postępu technicznego. Konkurencyjność i innowacyjność były, więc tak jak współcześnie, główną siłą napędową zmian organizacyjnych na poziomie przedsiębiorstw. Skala produkcji sprawiła, że konkurencja ta odbywała się na rynkach międzynarodowych.

pozostałe obszary stanowiły tzw. peryferia¹⁰. Poszerzanie obszarów oddziaływania gigantycznych firm na peryferia można nazwać realizacją idei globalizacji.

W sytuacjach kryzysów światowych zawsze nasila się protekcjonizm, (będący przeciwieństwem tendencji globalizacyjnych), co potwierdza się w okresach wstrząsów globalnych jak: I i II wojna światowa czy wielki kryzys (1929-33). Jednak to, że w relatywnie krótkim okresie międzywojennym można zauważyć odrodzenie idei liberalizmu wydaje się potwierdzać nieuchronność procesu globalizacji. Postępujący proces koncentracji produkcji, (dotyczący szczególnie gałęzi nowoczesnych, charakteryzujących się innowacyjnością i stosowaniem najnowszych osiągnięć postępu technicznego) odrodził się z pełną mocą po II wojnie światowej (zaowocował tworzeniem za granicą firm-córek oraz łączeniem firm już istniejących¹¹). Głównym orędownikiem krzewienia idei liberalizmu (neoliberalizm) były Stany Zjednoczone¹². Przedstawiły one koncepcję nowego porządku międzynarodowego opartego na trzech filarach (Bank Światowy, Układ Ogólny w Sprawie Taryf i Handlu oraz Międzynarodowy Fundusz Walutowy¹³), mających stanowić fundamenty stymulowania procesu globalizacji. W wyniku jej wdrożenia powstał nowy układ sił polityczno-ekonomicznych na świecie - „Triada ekonomiczna”, obejmująca Europejską Wspólnotę Gospodarczą (EWG), Stany Zjednoczone, Japonię.

Przedstawienie historycznego ujęcia rozwoju procesów globalizacji ma za zadanie podkreślenie znaczenia liberalizacji dla postępów tego procesu. Nie kwestionując jednak historycznego podłoża zjawiska w niniejszej pracy terminem

¹⁰Peryferiami nazywano kraje położone głównie w Azji, Europie Wschodniej oraz Ameryce Południowej, które opierały swe gospodarki na naśladowaniu liderów. Z centrów płynął, bowiem kapitał, wzorce konsumpcji, osiągnięcia techniczne, system budowania instytucji.

¹¹W ten sposób rosły imperia takie jak: Standard Oil Co. f New Jersey (Exxon); Royal Dutch Shell, Angelo-Persian Oil Company, Gulf Oil Corporation, General Motors/Opel/Bedford.

¹²Stany Zjednoczone jako największy ze zwycięzców II wojny światowej, aby podtrzymać efekty koniunktury wojennej musiały paradoksalnie wzmocnić swego największego rywala- Europę. Era brytyjskiej mocarstwowości minęła bezpowrotnie. Koncepcja powojennego ładu gospodarki światowej kreowana była przez nowego hegemon- Stany Zjednoczone. Bank Światowy, Układ Ogólny w Sprawie Taryf i Handlu (GATT¹²) oraz Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) zostały powołane jako filary międzynarodowego systemu walutowego i celnego, kreującego wolny handel.

¹³Bank Światowy wówczas to jedynie Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju (IBRD), czyli Bank Światowy w znaczeniu węższym. Obecnie mamy do czynienia z pięcioma elementami składowymi, co oznacza Bank Światowy w znaczeniu szerszym, czyli Grupę Banku Światowego. W wyniku niepowodzenia prac związanych z powołaniem Międzynarodowej Organizacji Handlu (ITO) podpisano tymczasowy układ dotyczący liberalizacji wymiany handlowej- Układ w sprawie Taryf Celnych i Handlu (GATT). Dopiero w roku 1995 utworzono właściwą organizację regulującą zasady wymiany handlowej na świecie- Światową Organizację Handlu (WTO).

„globalizacja” określać będziemy zmiany dokonujące się po II wojnie światowej. Tym samym uznając wcześniejsze procesy za preglobalizacyjne. Były one konieczne dla osiągnięcia obecnego stanu jednak nie obejmowały pełnego kontekstu zachodzących przemian, (aby uznać je za globalizację). Przyjęte założenie oznacza, że za globalizację (sensu *largo*) uznano dopiero okres w rozwoju tego procesu po II wojnie światowej. Z uwagi na dość wyraźne zróżnicowanie zjawiska od lat 40.XXw. do początku XXIw. następnie wyodrębniono fazy rozwoju globalizacji „nowożytnej”, (jest to przedmiotem rozważań w dalszej części pracy). Uznano, bowiem, iż do osiągnięcia etapu globalizacji „właściwej” (sensu *stricte*), konieczne jest spełnienie kilku warunków¹⁴. W celu przybliżenia tego problemu dokonano analizy ujęć definicyjnych przedstawianych w literaturze przedmiotu.

W ostatnich kilkudziesięciu latach globalizacja stała się próbą uzasadnienia niemal każdego zdarzenia a większość uznanych autorytetów podejmuje się oceny jej wpływu na swój obszar badawczy. Wydaje się, iż pojęcie to nabrało obecnie takiego znaczenia przede wszystkim, z uwagi na istotne przewartościowania, jakie dokonały się w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości w konsekwencji postępującej zarówno wertykalnej jak również horyzontalnej integracji rynków (w tym finansowych) oraz wzrostu mobilności wszystkich czynników wytwórczych (głównie kapitału i pracy). Zmiany obejmują przy tym prawie wszystkie dziedziny życia a w ich efekcie następuje deregulacja tradycyjnych gospodarek narodowych. Państwa uczestnicząc w różnorodnych strukturach integracyjnych oraz otwierając się na zagraniczne inwestycje włączają się coraz silniej w system globalnych powiązań.

¹⁴Na gruncie ekonomicznym czynnikami sprzyjającymi „współczesnej globalizacji” są:

- znoszenie barier ograniczających wymianę dóbr i usług (ugrupowania integracyjne –w relacjach wewnątrzorganizacyjnych oraz organizacje międzynarodowe-w wymiarze multilateralnym);
- rozwój transportu i telekomunikacji; poprawa stanu infrastruktury biznesu (infrastruktura twarda i miękka);
- upowszechnianie nowych technologii; szybki przepływ informacji sprawia, iż innowacje szybko się „starzeją”; presja na wynalazczość, inwestycje w badania i rozwój; gospodarka oparta na wiedzy;
- nowoczesne metody zarządzania; przejście do tzw. dynamicznych metod zarządzania, w szybko zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwo musi stać się elastyczne; przeniesienie punktu ciężkości z „myślenia funkcjami” na „myślenie procesami”, całościowe patrzenie na przedsiębiorstwo, znalezienie punktu przewagi konkurencyjnej, pozbywanie się nadmiarów („odchudzone” zarządzanie, outsourcing);
- ograniczanie funkcji regulacyjnych państwa; procesy liberalizacji gospodarki to oddawanie funkcji państwa organizacjom i instytucjom ponadnarodowym (np. UE- Komisja, Rada Europejska; multilateralnie- ONZ, GATT/WTO, MFW).

Globalizacja sensu *largo* to najogólniej zmiana percepcji świata. W tym ujęciu przyczyn „współczesnej globalizacji¹⁵” (sensu *stricte*) upatruje się w zmianach postrzeganych we wszystkich znanych człowiekowi płaszczyznach. Dokonują się one, zatem równocześnie w sferze politycznej, gospodarczej i społecznej a przyspiesza je rewolucja technologiczna (komunikacyjno-informatyczna, zwłaszcza wykorzystanie internetu). Jej charakterystyczną cechą jest to, że dokonała ona nowego podziału świata. Tym razem nie terytorialnego, lecz wewnątrz poszczególnych społeczeństw. Świat został podzielony na zwolenników, wręcz entuzjastów globalizacji i jej zagorzałych przeciwników¹⁶. Zwolennicy globalizacji widzą, bowiem jedynie korzyści dla rozwoju cywilizacyjnego świata: wzrost dobrobytu, likwidację zbędnych barier między państwami oraz szybki rozwój nauki i oświaty. Podmioty gospodarcze rozwijające się dzięki postępom globalizacji, czyli głównie przedsiębiorstwa międzynarodowe (korporacje transnarodowe¹⁷) podkreślają znaczenie udogodnień finansowych i handlowych oraz możliwości globalnego zarządzania dla poprawy efektywności gospodarowania. Przeciwnicy globalizacji prezentują natomiast jedynie jej ujemne skutki. Mówią o podziale społeczności międzynarodowej na rzesze coraz biedniejszych i małe grupki wciąż bogacących się ludzi. Ich zdaniem wiele regionów świata ulega marginalizacji w wyniku destabilizacji ich rodzimych gospodarek przez rozprzestrzeniającą się „pajęczynę” globalnego systemu finansowego.

Wydaje się, iż dostrzegając oba punkty widzenia należy pamiętać, że procesy globalizacji niezależnie od ich oceny, same z siebie nie tworzą struktur międzynarodowych. Samej globalizacji nie należy utożsamiać z jakimś nowym porządkiem międzynarodowym¹⁸. Zjawiska i problemy niesione przez procesy globalizacji stanowią jedynie środowisko dla takiego porządku. Globalizacja nie jest opcją czy wyborem społeczności międzynarodowej, ale rzeczywistością, w której trzeba

¹⁵Wprowadzając pojęcie „współczesnej globalizacji” podkreślam jej odmienną od procesów określanych mianem „globalizacja” a obejmujących znacznie wcześniejsze okresy historyczne, kiedy to także dokonywały się istotne zmiany w gospodarce światowej oraz etapów globalizacji jak internacjonalizacja i umiędzynarodowienie, (co zostanie wyjaśnione w dalszej części pracy).

¹⁶Kaczmarek J; Unia Europejska. Rozwój i zagrożenia; Wydawnictwo Atla 2; Wrocław 2001; s. 41-42

¹⁷Korporacje transnarodowe (KTN)- *Transnational Corporations* (TNC). Definicjom jak i problematyce stosownego nazewnictwa oraz analizie pozycji tych podmiotów w gospodarce i strategiom ich rozwoju poświęcono rozdział trzeci niniejszego opracowania.

¹⁸Kuźniar R; Globalizacja, geopolityka i polityka zagraniczna; Sprawy Międzynarodowe nr 1/2000; Warszawa I-III 2000; s. 7

nauczyć się funkcjonować. Należy, zatem wykorzystać owe zmiany dla zdynamizowania zrównoważonego rozwój gospodarki światowej.

1.2. Próba zdefiniowania globalizacji- poszukiwanie istoty zjawiska

Bogactwo literatury na temat globalizacji gospodarki światowej¹⁹, zmienność widzenia problemu oraz subiektywizm spojrzeń rodzi niebezpieczeństwo zagubienia istoty zjawiska. Można przytoczyć kilkadziesiąt definicji, znamienitych badaczy. Dokonanie wyboru, która z nich najtrafniej przybliży opisywany proces, wydaje się wręcz nie do rozstrzygnięcia. Najogólniej globalizację można zdefiniować jako proces tworzenia zliberalizowanego i zintegrowanego światowego rynku towarów, usług i kapitału oraz kształtowania się nowego międzynarodowego ładu instytucjonalnego, służącego rozwojowi produkcji, handlu i przepływów finansowych w skali całego świata²⁰. To ważny etap umiędzynarodowienia polegający na traktowaniu świata jako jednego rynku, co jest związane z niespotykanym dotychczas wzrostem rozmiarów i intensywności powiązań pomiędzy państwami, opartych na przepływach kapitału, technologii, towarów, usług i osób²¹.

Można także za A. Giddensem²² uważać globalizację za „największy wstrząs tektoniczny nowej ery”, który naruszył tradycyjne podstawy ogólnoświatowego porządku, zmieniając trwale trajektorię rozwoju gospodarki światowej w przyszłości. Wydaje się, że istotą owej giddensowskiej rewolucji jest sama możliwość działania na odległość (*action at distance*). Pogląd prezentowany przez autora sprowadza się, bowiem do widzenia procesu globalizacji jako działań poszczególnych podmiotów w odległych miejscach, które poprzez akty swojej aktywności posiadają wpływ na inne podmioty, poszczególne zdarzenia lub jednostki w globalnej czasoprzestrzeni. Powoduje to efekt wciągania podmiotów zewnętrznych do zachowań nakreślonych zachowaniem strategicznym organizacji globalnej.

¹⁹Należy jednak zaznaczyć, iż samo pojęcie globalizacja (ang. *Globalization*) zaczęło być używane w literaturze światowej relatywnie niedawno, gdyż w połowie lat 70. XX w. Termin globalizacja pojawił się nieco wcześniej. W latach 60. XX w. formułowano pierwsze definicje. Szerzej: Scholte J.A.; *Globalization: A Critical Introduction*; New York 2000; s. 43-56. Por. też: Rosińska M; *Proces globalizacji- próba zdefiniowania zjawiska i oceny jego wpływu na kształtowanie międzynarodowych stosunków ekonomicznych*; *Acta Universitatis Lodziensis; Fila Oeconomica* 180; Łódź 2004; s.251-266

²⁰Szczakowski Z; *Transformacje rynkowe w warunkach globalizacji*; Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej; Łódź 2005; s. 83

²¹Rymarczyk J; *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*; PWE; Warszawa 2004; s. 19

²²Giddens A; *Antony Giddens on Globalization*; UNRISD News; No15/1997; s. 5

D. Levy uważa, że globalizacja oznacza narastającą integrację gospodarek narodowych przez handel międzynarodowy oraz zagraniczne inwestycje bezpośrednie. W miarę jak kapitał staje się coraz bardziej mobilny a technologie ułatwiają komunikowanie się, granice poszczególnych państw stają się coraz bardziej przepuszczalne dla działalności gospodarczej realizowanej w skali międzynarodowej²³. J.H. Dunning również kładzie nacisk na stopniowe tworzenie się systemu otwartych gospodarek narodowych, w którym poszczególne kraje stają się ściśle powiązane a wręcz współzależne w zakresie handlu, przepływu inwestycji, migracji siły roboczej a także współpracy na poziomie przedsiębiorstw. Dla funkcjonowania takiego systemu niezbędne są: liberalizacja warunków realizowania handlu międzynarodowego, standaryzacja podstawowych zasad lokowania inwestycji zagranicznych oraz produkcyjna i handlowa swoboda działalności przedsiębiorstw międzynarodowych ich filii²⁴. Globalizacja nierozzerwalnie wiąże się, zatem z postępowaniem procesów liberalizacji w gospodarce światowej i to zarówno w sferze makro jak i mikroekonomicznej.

Odniesienie globalizacji do wielości powiązań i wzajemnych oddziaływań państw i społeczeństw, tworzących tym samym światowy system powiązań gospodarczych to także koncepcja widzenia globalizacji A.G. Mc Grew'a²⁵. Zdaniem autora cechują ją dwa wymiary: zakres (zasięg oddziaływań) oraz intensywność (głębokość zachodzących powiązań). W systemie pojawiają się powiązania i zależności nowego rodzaju na poziomie światowym, mające charakter samogenerujących się czynników. Przyczyniają się do zmian w funkcjonowaniu systemu z uwagi na uczestnictwo w nich nowego typu podmiotów (wielkich organizacji gospodarczych). Wł. Szymański uważa z kolei, że globalizacja to proces wyrosły na gruncie obiektywnych tendencji rozwojowych, polegający przede wszystkim na usuwaniu barier blokujących rynkowe mechanizmy alokacji w skali globalnej, czyli w konsekwencji

²³Lavy D: International productions and sourcing: Trends and Issues. STI Review No. 13/1993; s. 14

²⁴Dunning J.H; The Global Economy, Domestic Governance, Strategies and Transnational Corporations: Interactions and Policy Implication; Transnational Corporations No 3/ 1992; s. 8

²⁵Podobnie proces globalizacji opisuje B. Liberska. Definiuje ona globalizację jako proces, w którym rynki i produkcja stają się coraz bardziej współzależne, w wyniku postępującego dynamicznie tworzenia wielkiego światowego wspólnego rynku (cztery wolności: swoboda przepływu dóbr, usług, kapitału i siły roboczej). Por Mc Grew A.G; Conceptualizing Global Politics.; [w:] McGrew A.G; Levis P.G. (ed); Global Politics; Globalization and the National States; Policy Press Cambridge 1992; s. 22-28 oraz Liberska B; Polska w procesie globalizacji gospodarki światowej; [w:] Lipiński J; Orłowski W; Wzrost gospodarczy w Polsce; Bellona; Warszawa 2000; s. 54-58

pozwalający na stopniowy zanik granic gospodarczych i jakościowy skok w mobilność czynników produkcji²⁶.

Warto także przywołać koncepcję B. Wawrzyniaka²⁷, bowiem dostrzega on w globalizacji zmianę perspektywy postrzegania świata: reguł i zasad postępowania, standardów zachowań i działań oraz uznawanych wartości. Podkreśla, zatem konieczność przejścia z poziomu lokalnego (narodowego) na globalny (ogólnoświatowy).

Wydaje się, iż nieco upraszczając można przyjąć, że w konsekwencji globalizacji powstaje, zatem niemal w pełni ujednoliconą globalną przestrzeń gospodarczą regulowaną przede wszystkim przez zasady wolnego rynku, pozwalającą na przetrwanie i rozwój jedynie najbardziej konkurencyjnym podmiotom²⁸. Ograniczając się przy stosowaniu pojęcia „globalizacja” wyłącznie do zjawisk na poziomie gospodarki światowej można uznać, że oznacza ona wzrost w skali tej gospodarki procesów współzależności między najważniejszymi jej dziedzinami, wzmocnienie uzależnienia sytuacji gospodarczej poszczególnych krajów i regionów od sytuacji na innych obszarach. W konsekwencji następuje ukształtowanie się gospodarki globalnej jednakże z wyraźnie zarysowanymi ugrupowaniami regionalnymi, które zachowują swoją względną odrębność przede wszystkim ze względu na różnice kulturowo-cywilizacyjne. Stanowią one naturalną przeciwwagę dla pełnej unifikacji wartości dyktowanej przez globalizację.

Wielości definicji „globalizacji”, (której niewielką próbkę stanowi powyższe zestawienie) wymusza przyjęcie pewnych założeń dla uporządkowania procesu analitycznego. K. Marzęda²⁹ uważa, iż w tym celu konieczne jest dokonanie rozgraniczenia pomiędzy obiektywnym charakterem procesów globalizacji (raczej

²⁶Szymański Wł; Globalizacja – wyzwania i zagrożenia; Wydawnictwo Difin; Warszawa 2001; s. 14

²⁷Wawrzyniak B; Wyzwania globalizacji a zarządzanie przedsiębiorstwem; [w:] Wawak T; (red.); Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie (tom 4); Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego; Kraków 2001; s. 270-280

²⁸Oczywiście w rzeczywistości sytuacja nie jest tak klarowna, bowiem wpływy państw narodowych, chroniących rodzime gospodarki nie zostają całkowicie ograniczone, ponadto istnieją zasady regulujące procedury postępowania w gospodarce światowej a dodatkowo każda grupa podmiotów realizujących swoje interesy forsuje korzystne dla siebie rozwiązania.

²⁹Marzęda K; Proces globalizacji korporacyjnej; Oficyna Wydawnicza BRANTA; Bydgoszcz-Warszawa-Lublin 2007; s. 22

niekwestionowanym³⁰) a ich treścią. Przyjęcie, iż globalizacja ma charakter obiektywny pozwala, bowiem na wskazanie cech procesu, które uznaje i wymienia większość autorów (różnie je nazywając³¹).

Przyjmując, iż współczesna globalizacja ma charakter obiektywny, (co wydaje się uprawnionym poglądem) możemy podjąć się usystematyzowania jej kluczowych cech. Należy do nich zaliczyć:

- **dynamiczny charakter zjawiska**- w odniesieniu do globalizacji zawsze używamy określenia proces (a nie stan), zwykle podkreślając, iż są to postępujące zmiany a zatem sugerując narastanie zjawiska;
- **wielowymiarowość i wielowątkowość procesu**- oddziaływanie jednocześnie na sferę gospodarki, polityki, kultury etc. równocześnie na wszystkich poziomach (mikro, mezo, makro) i w każdym wymiarze czasowym (krótko-, średnio-, długookresowym);
- **„odterytorialnienie” większości działań**- oderwanie od konkretnego terytorium na rzecz uczestnictwa w „czynnościach globalnych”, czyli wszelkich formach działań ponadgranicznych lub działań, których przebieg jest determinowany wpływem czynników spoza miejsca ulokowania podmiotu (granice państwowe stają się „przepuszczalne” lub znikają); oznacza to nową jakość w stosunkach międzynarodowych (zwłaszcza gospodarczych), gdyż

³⁰W tym miejscu warto jednak także odnotować, iż wśród badaczy są i tacy (jak J.N. Pieterse), którzy nie dostrzegają żadnych tendencji do ujednoczenia zachodzących na świecie zjawisk i procesów. Twierdzą, że to, co dzieje się współcześnie w gospodarce światowej prowadzi jedynie do mieszania się różnych podmiotów, form, procesów, zjawisk i tendencji, powodując proces hybrydyzacji, generujący globalny chaos. Por. Pieterse J. N.; Globalization as Hybridization; Institute of Social Studies. Working Paper Series, No.152/1993. Podobne ujęcie prezentuje S.P. Huntington przeciwstawiający się tezie Fukuyamy o rozwoju świata w efekcie postępującej globalizacji. Według opinii Huntingtona w XIX wieku ścierały się państwa, w XX wieku ideologie, a w XXI dojdzie do zderzenia cywilizacji. Źródeł konfliktów upatruje on między innymi we "wzajemnym oddziaływaniu arogancji Zachodu, nietolerancji islamu i chińskiej pewności siebie." Por. Huntington S.P.; The Clash of Civilizations; Foreign Affairs; 1993; s. 15-51 oraz Rosińska M; Nowy porządek międzynarodowy. Zderzenie cywilizacji czy równowaga oparta na kompromisie? [w:] Religion in the Time of Changes; University of Lodz Department of Space Economy and Spatial Planning; Space-Society-Economy No 7; Łódź 2005; s. 15-25

³¹Poszczególne cechy globalizacji wprowadzają kolejni badacze, często nadając im jedynie własne określenia. W konsekwencji takie cechy globalizacji jako wspólne dla różnych ujęć definicyjnych wymienia tak wielu autorów, że trudno doszukać się materiału pierwotnego, zatem wydaje się, iż można je uznać za powszechnie uznane.

powstają globalne systemy tworzenia wartości (jak określa to K. Marzęda „padł dyktat lokalizacji”³²);

- **kompresję czasu i przestrzeni**- „kurczenie się dystansu”³³ w wyniku postępu cywilizacyjnego (równocześnie nauki, techniki i organizacji³⁴), pozwalające na nakładanie się działań dokonywanych w tym samym czasie, lecz różnych przestrzeniach; każda z tych przestrzeni podlega dodatkowo wpływom z wymiaru ogólnoswiatowego;
- **integrowanie prowadzące do „oligopolizacji” przestrzeni**- oznacza stopniowe „scalanie się” w celu poprawy konkurencyjności danej grupy podmiotów: na poziomie ugrupowań regionalnych czy porozumień ponadregionalnych (państwa) jak i sieci kooperacyjnych (podmioty gospodarcze-przedsiębiorstwa); występujące równocześnie w wymiarze wertykalnym i horyzontalnym; współpraca nasila się w ramach wszystkich typów powiązań: handlowych, produkcyjnych, inwestycyjnych, kulturalnych, obronnych etc.; w konsekwencji obserwujemy oligopolizację przestrzeni poprawiającą jej przejrzystość;
- **współzależność, inaczej sieciowość**³⁵ -oznaczającą konieczność koordynacji różnych typów systemów międzynarodowych przelatujących się i tworzących system „naczyń połączonych” a zatem oddziaływujących na siebie wzajemnie (generujących sprzężenia zwrotne);
- **dialektyczny charakter zjawiska, wymuszający ujęcie systemowe**- pozwalające na uwzględnienie dylematów: globalizacja czy regionalizacja,

³²Marzęda K; Proces globalizacji korporacyjnej; op. cit; s. 25

³³Keohane R.O; Nye J.S. (Jr); Globalization: What’s New? What’s Not? (And So What?); Foreign Policy Spring 2000; s. 105

³⁴Rozwój technik komunikowania się i transportu, ale i przyspieszone tworzenie coraz bardziej zaawansowanych technologicznie produktów a następnie szybkość rozpowszechniania nowoczesnych metod (zarówno produkcji jak i zarządzania). T.L. Friedman uważa, iż fundamentalne znaczenie ma tu rozwój nowoczesnych środków komunikacji. Por. Friedman T.L; Lexus i drzewo oliwne. Zrozumieć globalizację; Dom Wydawniczy Rebis; Poznań 2001; s. 27

³⁵Sieciowość jest różnie interpretowana przez poszczególnych autorów. W tym miejscu odwołano się do podejścia prezentowanego przez autorów indeksu globalizacji (A.T. Kearney Global Business Policy Council oraz Foreign Policy), którzy mówią o gęstej sieci przecinających granice relacji gospodarczych (integracja, handel, przepływ kapitału, działalność korporacji), politycznych (głównie poprzez struktury organizacji międzynarodowych, w tym ONZ), technologicznych (rozwój internetu i komputeryzacja gospodarek) oraz społecznych (kontakty międzyludzkie w wymiarze osobistym np. podróże). Szerzej na temat indeksu: Globalization’s Last Hurrah? The Second Annual A.T. Kearney and Foreign Policy Magazine Globalization Index; Foreign Policy January/February 2002; s. 22-50

ujęcie makro czy mikro, integracja czy dezintegracja, homogenizacja czy dyferencjacja, wymiar globalny czy lokalny etc..

Wymienione cechy wyznaczają zakres postrzegania globalizacji realizującej się na poziomie uczestniczących podmiotów. W odniesieniu do gospodarki światowej możemy powiedzieć, że jest to dokonujący się długofalowo proces integrowania coraz większej liczby podmiotów (w tym państw, organizacji międzynarodowych, przedsiębiorstw i ich sieci)) oraz intensyfikowania ich wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych) w wyniku, czego powstaje ogólnoświatowy system ekonomiczny. Globalizacja jawi się, zatem jako trend we współczesnych międzynarodowych stosunkach gospodarczych i politycznych zmieniający dotychczasowy układ nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale także (a może przede wszystkim) w sferze kształtowania życia społecznego. Podstawową konsekwencją zachodzących zmian jest negacja konieczności funkcjonowania tak jednostek jak i całych społeczeństw w zamkniętej przestrzeni (narodowej) i danie im swobody działania lub nawet tylko świadomości istnienia w transnarodowej przestrzeni³⁶. Mamy, zatem niewątpliwie do czynienia ze zmianami jakościowymi o charakterze strukturalnym. Należy jednak podkreślić, iż te nie byłyby one w ogóle możliwe bez wcześniejszej podbudowy w postaci zmian ilościowych, za które należy uznać stopniową liberalizację zasad funkcjonowania gospodarki światowej³⁷. Umożliwiło to wzrost skali jak i pogłębienie intensywności współpracy. Globalizacja jest, zatem konsekwencją procesu liberalizacji stosunków międzynarodowych. Współcześnie sama jednak stanowi przyczynę kolejnych przemian, powodując zmianę relacji pomiędzy dotychczasowymi podmiotami konstytuującymi strukturę globalnej przestrzeni (destabilizuje trójbiegunowy model gospodarki światowej).

Współczesna globalizacja (sensu *stricto*, „właściwa”) to proces dynamiczny będący następstwem przemian rozwojowych zachodzących nieustannie w gospodarce światowej, co uniemożliwia zatrzymanie postępujących zmian. Upraszczając, oznacza ona istotne przewartościowanie w strukturze współczesnego świata, prowadzące do

³⁶Pietraś M; Globalizacja jako proces zmiany społeczności międzynarodowej; [w:] Pietraś M (red.); Oblicza procesów globalizacji; Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej; Lublin 2002; s. 35-66

³⁷System organizacji międzynarodowych po II wojnie światowej: ITO/GATT/WTO, Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju,(IBRD)/ Grupa Banku Światowego, Międzynarodowy Fundusz Walutowy.

przeniesienia odpowiedzialności za kreowanie uwarunkowań rozwoju na danym obszarze z państw narodowych na ponadnarodowe podmioty i instytucje. Wśród tych ostatnich na szczególną uwagę zasługują wielkie przedsiębiorstwa międzynarodowe (korporacje transnarodowe) pełniące we współczesnym świecie rolę kreatorów życia gospodarczego a nawet społeczno-politycznego.

Wydaje się, iż z perspektywy makroekonomicznej globalizacja to kolejny etap w rozwoju gospodarki światowej. Specyficzną cechą obecnej fazy zmian jest z pewnością ich wszechobecność³⁸. Kolejną cechą charakterystyczną są zmiany strukturalne w skali globalnej w wyniku, których kapitał prywatny (korporacyjny) dominuje nad sektorem publicznym (państwowym). Nie chodzi, zatem jedynie o strukturę własności, ale i o strukturę produkcji (następuje dystrybucja produkcji- *production sharing*³⁹). Widocznym przejawem nowego ładu gospodarczego jest także zmiana charakteru działalności gospodarczej, rozpatrywanej w układzie znaczenia poszczególnych sektorów gospodarki⁴⁰. W efekcie maleje znaczenie tradycyjnych czynników produkcji (ziemia, maszyny i urządzenia czy surowce) jako podstaw budowania przewagi konkurencyjnej a stają się nimi wiedza (ucieleśniona w ludziach) oraz kapitał⁴¹.

Podsumowując, na globalizację sensu *stricte* („właściwą”) składają się zjawiska znane już wcześniej (a związane z pogłębianiem się międzynarodowego podziału pracy, rozwojem wymiany międzynarodowej i rynku światowego) oraz zjawiska relatywnie nowe jak: intensyfikacja międzynarodowych przepływy kapitałów, technologii, zasobów ludzkich oraz kreowania złożonych struktur przedsiębiorstw ponadnarodowych. Szeroko rozumianą liberalizację (zanik granic, swobodę przepływu

³⁸Dzięki rozwojowi nowoczesnych środków transportu a przede wszystkim dzięki rewolucji informatycznej przepływ kapitału, informacji czy towarów uległ niebywałemu przyspieszeniu. Największe operacje finansowe dokonują się nierzadko dzięki jednemu "kliknięciu" w klawisz komputera, co skutkuje obniżeniem kosztów transakcyjnych..

³⁹Kupując samochód renomowanej firmy amerykańskiej, musimy liczyć się z tym, że żadna z jego części nie została wyprodukowana w Stanach Zjednoczonych, że księgowość firmy ulokowana jest w Indiach a zarząd ma siedzibę -owszem- w Stanach Zjednoczonych, ale składa się z menadżerów pochodzących ze wszystkich stron świata.

⁴⁰Rewolucja informatyczna, powstanie nowych środków łączności, komputeryzacja gromadzenia, przetwarzania i przesyłania danych bankowych - wszystko to sprawiło, że w światowym obrocie gospodarczym zmniejsza się udział wymiany produktów materialnych a lawinowo rośnie znaczenie usług (głównie operacji finansowych).

⁴¹Kraje bogate w te zasoby zyskują natomiast słabo przygotowane do sprostanía nowym warunkom mogą tracić. Wydaje się, że czynnikiem mogącym osłabić negatywne konsekwencje globalizacji jest dynamizacja procesów regionalnej (internacjonalizacja) a następnie nawet ponadregionalnej (umiędzynarodowienie) integracji gospodarczej.

kapitałów, usług, towarów i siły roboczej oraz swobodę prowadzenia działalności gospodarczej⁴²) można uznać z pewnością za genezę „współczesnej globalizacji” (jednak sama liberalizacja to zbyt mało, aby mówić o fazie globalizacji „właściwej”). Warto zastanowić się jak z kolei „współczesna globalizacja” może wpłynąć na kierunki dalszych przeobrażeń gospodarki światowej. Wydaje się, że pomocne w odpowiedzi na takie pytanie jest wyszczególnienie podstawowych zasad charakterystycznych dla fazy globalizacji „właściwej”, gdyż to one mogą mieć decydujące znaczenie dla kształtowania globalnej przestrzeni gospodarczej w przyszłości. Do zasad, którymi rządzi się „współczesna globalizacja” należą:

- **zasada standaryzacji wszelkich parametrów gospodarczych**, prowadząca do kreowania uniwersalnych wzorców (standardów minimum) dla danego typu systemów gospodarczych, realizowana poprzez postępującą etapowo liberalizację rynków;
- **zasada upowszechniania wzorców**- dzięki wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych w warunkach globalizacji następuje przyspieszenie wdrażania wynalazków z uwagi na szybkość przepływu informacji;
- **zasada zachowania tożsamości kulturowej**, skutkująca polaryzacją regionalną, z wyraźnym liderem dyktującym tempo i kierunek zmian w regionie dla zachowania pozycji danego obszaru na forum międzynarodowym (np. w Triadzie –obszary wpływów Stany Zjednoczone- Europa-Azja);

⁴²Wydaje się, że współcześnie mamy do czynienia z jakościowo nowymi tendencjami jak:

-**zanik granic państwowych** jako przeszkód dla swobodnego przemieszczania się kapitałów, siły roboczej, towarów i usług jak również swobody prowadzenia działalności gospodarczej w skali globu; procesy globalizacji zacierają tradycyjną granicę pomiędzy tym, co dzieje się w poszczególnych państwach a sferą stosunków międzynarodowych, tworząc globalny kontekst dla funkcjonowania wszystkich podmiotów;

-**swoboda wymiany dóbr i usług w skali gospodarki światowej**, co daje możliwość swobodnego przepływu także informacji, wiedzy i technologii a w konsekwencji przyspiesza upowszechnianie standardów, powodując szybkie „starzenie się” produktów;

-**wszechświatowy ruch kapitałów**, charakteryzujący się ogromną dynamiką, umożliwiającą natychmiastową wręcz zmianę sytuacji rynkowej; dodatkowo często pozbawiony tożsamości (o niezidentyfikowanym pochodzeniu, gdyż stanowiący kolektywną własność np. inwestorów instytucjonalnych);

-**rozwój powiązań korporacyjnych (przedsiębiorstw ponadnarodowych)**, czyli produkcji rozmieszczonej w różnych miejscach kuli ziemskiej (między filiami przedsiębiorstw) wykraczającej, zatem poza narodowe terytoria poszczególnych państw; co z kolei ogranicza możliwości władz państwowych w zakresie kontroli rynku (w tym możliwości ochrony własnych obywateli czy podmiotów gospodarczych). Por. Grabowski T; Ekonomiczne mechanizmy integracji; Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku; Płock 2002; s. 34-36 oraz Marzęda K; Proces.. op. cit.; s. 23-27

- **zasada koncentracji kapitału** dla poprawy efektywności funkcjonowania organizacji na wolnym rynku poprzez równoważenie się zysków i strat w skali globalnej (liberalizacja przepływu kapitału i rozwój rynków finansowych);
- **zasada umiędzynarodowienia działalności gospodarczej**, pozwalająca na budowanie trwałej pozycji konkurencyjnej dzięki efektowi synergii w wyniku połączenia skali działalności z możliwościami różnicowania strategii dla różnorodnych obszarów działalności (korporacyjność- globalne korporacje);
- **zasada współodpowiedzialności za rozwiązywanie problemów globalnych**, które rozważane są na poziomie organizacji ponadnarodowych (terroryzm, ekologia, ochrona praw człowieka).

Konkludując wydaje się, iż globalizacja widziana jako stopień otwartości gospodarki światowej nie jest zjawiskiem nowym, co podkreślają wszyscy badacze zauważający historyczne podłoże tych procesów. Przełom XX i XXI wieku nadaje jej jednak nowy wymiar. Odmienność globalizacji „nowożytnej” (sensu *largo*) wynika z kilku przesłanek:

- **wszechobecności zjawiska**- każdy element współczesnego świata (przestrzeni), nawet wbrew swojej woli jak i wiedzy zostaje dotknięty skutkami (w tym pozytywnymi i negatywnymi) rozwoju procesów globalizacyjnych; w konsekwencji przestrzeń, w której działają podmioty (wszelkiego rodzaju) zyskuje wymiar globalny;
- **tempa rozprzestrzeniania się zmian**- skracanie czasu obiegu informacji do minimum, prowadzące niejednokrotnie wręcz do zanikania odległości a tym samym „kurczenia się” przestrzeni; następuje ukształtowanie się nowych rynków i sposobów ich funkcjonowania (np. z możliwością prowadzenia transakcji całodobowych, ogólnoswiatowych, równocześnie na wielu geograficznie odległych rynkach poprzez wykorzystanie sieci połączeń internetowych);
- **pojawięcia się oligopolistycznego układu kontroli gospodarki światowej** za pośrednictwem nowych podmiotów o globalnej sile oddziaływania, do których należą: przedsiębiorstwa międzynarodowe (korporacje, które dzięki

nieustannemu wzrostowi poziomemu przepływu kapitału, w tym bezpośrednich inwestycji zagranicznych zyskują wpływy w gospodarkach (niemal wszystkich państw świata) oraz regionalnie skoncentrowane grupy państw, (stanowiące połączenie tradycyjnych ugrupowań integracyjnych, które pod przewodnictwem liderów kontynentalnych tworzą systemy powiązań między istniejącymi ugrupowaniami w celu scalenia kontynentu dla poprawy jego pozycji międzynarodowej);

- **zmiana funkcji organizacji międzynarodowych**, takich jak: ONZ, WTO, Bank Światowy czy MFW, polegająca na wyznaczaniu i nadzorowaniu przestrzegania ogólnoświatowych standardów i procedur w konkretnych sferach; w konsekwencji to one stanowią „wentyle bezpieczeństwa” systemu globalnego, wyznaczając dopuszczalne ramy działania, poprzez ograniczenie możliwości realizacji partykularnych interesów poszczególnych grup interesów (oligarchów- w tym korporacji czy ugrupowań regionalnych);
- **wzrost rangi organizacji pozarządowych i grup nacisku o charakterze etnicznym czy religijnym**, zyskujących zasięg ponadnarodowy; wynika to z konieczności uwzględnienia w ramach silnie zunifikowanej przestrzeni globalnej różnorodności kulturowo-cywilizacyjnej poszczególny obszarów i grup.

Zmiany w funkcjonowaniu gospodarki światowej pod wpływem wielkich korporacji utożsamiane z globalizacją korporacyjną oznaczają narastającą skłonność do umiędzynaradawiania wszystkich sfer życia. Korporacje transnarodowe jako główni beneficjenci dotychczasowego rozwoju procesów globalizacyjnych są orędownikami dalszej liberalizacji międzynarodowych przepływów (kapitału, towarów, usług, jak również siły roboczej). Z uwagi na fakt, przyjęcia neoliberalnej koncepcji kształtowania globalnego ładu gospodarczego (opartej na mechanizmie rynkowym) zaczyna obowiązywać „prawo silniejszego”⁴³. Korporacje budują, zatem swoje pozycje konkurencyjne w oparciu o koncentrację kapitału. Państwa z kolei angażując się w

⁴³Karaszewski Wł; Największe korporacje transnarodowe świata i ich wpływ na wzrost gospodarczy; [w]: Karaszewski Wł; Haffer M (red.); Czynniki wzrostu gospodarczego, Uniwersytet Mikołaja Kopernika; Toruń 2004; s. 399

coraz bardziej zaawansowane procesy integracyjne (przestrzennie rozszerzane jak i funkcjonalnie pogłębiane). Powoduje to zjawisko oligopolizacji przestrzeni globalnej polegające na tym, że coraz mniejsza liczba wielkich organizmów (ugrupowań, megakorporacji) kontroluje coraz większe obszary. W konsekwencji jak w klasycznym oligopolu to główni gracze rynkowi dyktują warunki (często umawiając się między sobą), które narzucają pozostałym uczestnikom rynku.

Działalność korporacji transnarodowych przyczynia się do zmian pozycji ekonomicznej krajów oraz powiązań między nimi. Korporacje uprzywilejowują jednak poprzez koncentrację swojej działalności na wybranych obszarach konkretne kraje (zwykle państwa rozwinięte, często będące macierzystymi źródłami ich kapitału). W tym sensie decydują o możliwościach rozwojowych państw jako uczestników globalnej przestrzeni biznesowej. Zróznicowanie zaangażowania korporacji transnarodowych w poszczególnych krajach rozwijających się⁴⁴ a tym samym udział tych krajów w procesie globalizacji, uzależniony jest między innymi od poziomu rozwoju zasobów wytwórczych (w tym odpowiednio przygotowanej infrastruktury biznesowej⁴⁵) i ich aktywności gospodarczej. Zadaniem władz państwowych staje się wypracowanie odpowiednich mechanizmów pozwalających danemu krajowi na włączenie się w system globalnych powiązań gospodarczych. W ten sposób po raz kolejny potwierdzona zostaje teza o istnieniu globalnej przestrzeni gospodarczej, której głównymi kreatorami są wielkie przedsiębiorstwa międzynarodowe wymuszające na współuczestnikach (państwach i organizacjach) konkretne posunięcia organizacyjne i prawne.

Najogólniej debatę na temat skutków wywołanych procesami rozwijającej się globalizacji można podzielić na dwa nurty: optymistyczny i pesymistyczny. Przedstawiciele nurtu optymistycznego traktują ten proces jako zwieńczenie rozwoju gospodarki rynkowej. Postęp jest widziany jako pochodna likwidacji barier dla

⁴⁴Działalność korporacji transnarodowych, szczególnie napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych może przyczynić się do pogłębienia różnic dochodowych i rozwojowych na obszarze kraju przyjmującego te inwestycje. Korporacje lokują swoje inwestycje w najbardziej atrakcyjnych regionach kraju, omijając najczęściej obszary najmniej rozwinięte. Trzeba jednak pamiętać, że sam w sobie napływ inwestycji nie stanowi gwarancji rozwoju. Kraje rozwijające się muszą wprowadzić odpowiednie rozwiązania administracyjno-prawne oraz przyjąć właściwą politykę gospodarczą, aby mogły zmaksymalizować korzyści i zminimalizować ewentualne negatywne konsekwencje napływu BIZ. Por: Oziewicz E. (red.); Przemiany we współczesnej gospodarce światowej; PWE; Warszawa 2006, s. 118

⁴⁵Kołodko G; Globalizacja a transformacja. Iluzje i rzeczywistość [w]: Czy ekonomia nadąża za wyjaśnieniem rzeczywistości materiały z VII Kongresu Ekonomistów Polskich; Warszawa -styczeń 2001; www.tiger.edu.pl/kolodko/referaty/pl; s. 6-7

działania mechanizmu rynkowego. Według tego poglądu globalizacja korporacyjna jest naturalną fazą ewolucji rynku w wyniku postępującej liberalizacji. U podstaw rozwoju rynkowego ładu gospodarczego leży szeroko rozumiana wolność gospodarcza⁴⁶. Drugim filarem ładu rynkowego jest bezpieczeństwo własnościowe. Bez świadomości niepodważalności praw własności i respektowania umów nie ma możliwości rozwoju rynku. W tym zakresie globalizacja jest procesem, który prowadzi do ujednoczenia reguł i respektowania praw własności podmiotów działających ponad granicami państw⁴⁷.

Jeżeli skuteczne funkcjonowanie konkurencji stanowi najważniejszy element gospodarki rynkowej, to globalizacja sensu *largo* zwiększając natężenie konkurencji poprawia jakość i dojrzałość gospodarki. Sprzężenie procesu globalizacji z dynamiką postępu technologicznego (informatyzacją i rozwojem telekomunikacji) przyczynia się do nieustannego rozwoju rynku. Rozwój powiązanych informatycznie sieci przedsiębiorstw i filii na rynku globalnym przyczynia się do wzrostu jego przejrzystości, co tworzy lepsze warunki dla działania jego mechanizmu alokacyjnego. Przy takim podejściu do globalizacji, widzieć można w jej rozwoju stwarzanie nowych możliwości dla wzrostu produktywności a w konsekwencji poprawy poziomu życia. Proces globalizacji stanowi także lepszą podstawę do międzynarodowej specjalizacji, gwarantującej rozwój dziedzin pracochłonnych w krajach o taniej sile roboczej i wydajniejsze wykorzystanie wysokokwalifikowanej kadry w krajach wysokorozwiniętych⁴⁸. Najważniejszą zaletą globalizacji jest upowszechnianie standardów poprzez przyspieszenie przepływu informacji, wiedzy i umiejętności, co prowadzi do zdynamizowania rozwoju gospodarki światowej jako całości jak i jej poszczególnych uczestników.

Rozpatrując zjawisko globalizacji jako mechanizm ekonomiczny można powiedzieć, że oznacza ona upowszechnienie się w skali światowej mechanizmów rynkowych w podstawowych sferach działalności gospodarczej. Jest to proces żywiołowy, w skali globalnej niekontrolowany a zatem mogący nieść również

⁴⁶Składa się na nią wolność wyboru w zakresie konsumpcji, wolność wyboru zawodu i miejsca pracy, wolność podejmowania działalności gospodarczej, wolność dysponowania własnością prywatną, wolność zawierania umów itd. Globalizacja przesuwa te wolności na poziom wyższy, niż poziom krajowy. Usuwanie barier granicznych służy, zatem postępowi w warunkach rozwoju rynku.

⁴⁷Szymański Wł; Globalizacja...op. cit.; s. 89

⁴⁸tamże s. 92

konsekwencje negatywne⁴⁹. Swoboda w dziedzinie przepływu kapitałów może skutkować gwałtownym wycofaniem kapitałów z państw i regionów, które nie gwarantują oczekiwanej stopy rentowności i powstaniem na tym tle zaburzeń nie tylko w sferze stosunków walutowo-finansowych, ale także w sferze produkcji i zagranicznej wymiany handlowej. Podmiotami gospodarczymi uruchamiającymi mechanizmy globalizacji są prywatne firmy (w tym przede wszystkim przedsiębiorstwa ponadnarodowe). Kierują się one logiką gospodarki rynkowej, w której czołowe miejsce zajmuje dążenie do osiągnięcia jak najwyższych zysków. Kapitały (zwłaszcza spekulacyjne, ale i te w postaci inwestycji bezpośrednich) kierują się do tych regionów gospodarki światowej i tych branż, w których możliwe jest uzyskanie możliwie wysokiej stopy zwrotu. W związku z tym efektem procesów globalizacyjnych, w krótkim i średnim okresie, jest polaryzacja społeczeństw i gospodarek (rozpiętości w poziomie rozwoju między krajami wysokorozwiniętymi a słabo rozwiniętymi gospodarczo oraz pogłębienie zróżnicowania poziomu dochodów zarówno w skali międzynarodowej jak i wewnętrznej gospodarek narodowych).

Wydaje się jednak, iż w długim okresie na skutek uwalniania rynku od barier stanowiących ograniczenia dla konkurencji dotychczas nieatrakcyjne sfery gospodarki, włączając się w ten proces mają szansę na przyspieszenie przemian koniecznych do poprawy własnej sytuacji⁵⁰. W tym sensie globalizację procesów gospodarczych można uznać za mechanizm ujawniający „stan rzeczywistej konkurencyjności”. W

⁴⁹Zwolennicy globalizacji podkreślają, że krytyka zjawiska często wynika z nieporozumienia, gdyż wiele negatywnych zjawisk współczesnego świata, takich jak bezrobocie, dysproporcje w rozwoju nie są wynikiem globalizacji. Uznają oni, że błąd polega na traktowaniu globalizacji jako jedynej przyczyny, koniecznych zmian.

⁵⁰Według opracowań OECD szansa zapewnienia długotrwałego wzrostu gospodarczego gospodarki światowej jest całkowicie możliwa. Przewiduje się, że usługi związane z wiedzą w połączeniu z możliwościami technologii informatycznych powinny stanowić motor długofalowego zrównoważonego wzrostu. Potwierdzają to zapisy Deklaracji Milenijnej OECD (sierpień 2000r., *Millenium Development Goals-MDGs*), w której jako nowy element międzynarodowych celów rozwoju wskazano rozwijanie globalnej współpracy na rzecz rozwoju (między innymi poprzez rozwijanie otwartego, przewidywalnego, przejrzystego, eliminującego przejawy dyskryminacji światowego systemu handlowego) z uwzględnieniem potrzeb krajów najsłabiej rozwiniętych, dzieląc się z nimi aktualną wiedzą ze wszystkich dziedzin, dzięki zapewnieniu im korzystania z dobrodziejstw nowoczesnych technologii. Do niedawna na światowym rynku były w stanie operować tylko największe koncerny międzynarodowe a pozostałe podmioty działały jedynie na rynkach lokalnych, narodowych, ewentualnie regionalnych. Obecnie nawet małe firmy, powstałe w odległych zakątkach świata są w stanie włączyć się bezpośrednio w mechanizm gospodarki światowej (najlepszym tego przykładem jest Nokia). Por. Bagiński P; Współpraca na rzecz rozwoju w nowych uwarunkowaniach międzynarodowych; Sprawy Międzynarodowe nr 2; 2004; s.47-48 oraz Szymański Wł.; Globalizacja op. cit.; s. 45

konsekwencji następuje wzrost zakresu konkurencji (zewnętrzna i wewnętrzna), co prowadzi do jakościowych przeobrażeń podmiotów uczestniczących w procesie globalizacji a zatem wszystkich (państw, przedsiębiorstw, innych typów organizacji, społeczeństw oraz jednostek).

Tak znaczne przeobrażenia, zarówno na płaszczyźnie wertykalnej jak i horyzontalnej nie mogły zostać niezauważone przez gospodarkę światową. Następstwem tych zjawisk jest, bowiem konieczność funkcjonowania w realnej przestrzeni o wymiarze globalnym, w której zależność gospodarcza społeczeństw i podmiotów względem siebie wciąż rośnie. Według niektórych badaczy globalizacja tak widziana, to najgłębszy wstrząs podstaw ogólnoswiatowej społeczności, zmieniający w sposób zasadniczy dotychczasowe paradygmaty jej rozwoju. Brak jest jednolitej definicji tego kompleksu procesów wydaje się jednak, iż na płaszczyźnie ekonomicznej można przyjąć, że jest to bardziej złożony i zaawansowany rozwojowo etap umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Charakterystyczne jest także jego występowanie jednocześnie na trzech poziomach: przedsiębiorstw (poziom mikro), rynków (branż, gałęzi - poziom mezo) i gospodarki światowej (poziom makro) oraz we wszystkich płaszczyznach (ekonomicznej, politycznej, społecznej cywilizacyjno-kulturowej). Wydaje się, iż następuje kreowanie globalnej przestrzeni gospodarczej stopniowo zmieniającej podstawowe zasady funkcjonowania światowej gospodarki.

1.3. Globalizacja a internacjonalizacja i umiędzynarodowienie

Poszczególni badacze nie tylko różnie widzą rolę globalizacji jako siły sprawczej zmian w gospodarce światowej, (co odzwierciedla bogactwo ujęć definicyjnych –częściowo przedstawione w poprzednim podrozdziale), ale często nie dostrzegają także istotnych przeobrażeń, jakim podlegała ona sama. Pytanie o jednorodność procesu globalizacji (po II wojnie światowej, czyli uznanej w niniejszej pracy za tzw. „nowożytną”) wydaje się jednak kluczowe. Ciekawym ujęciem są w tym kontekście badania ekonomistów Grupy Lizbońskiej⁵¹. Analizują oni proces globalizacji, (widząc go jako wielość powiązań między państwami i społeczeństwem) na siedmiu wzajemnie przenikających się płaszczyznach⁵²:

- finansowej-finansów i własności kapitału;
- rynkowej- rynków i strategii rynkowej;
- technologicznej- technologii, badań i wiedzy;
- kulturowej- stylu życia, modelu konsumpcji i kultury;
- prawnej- zarządzania i regulacji prawnych;
- politycznej- ujednoczenia politycznego;
- społecznej- przemian świadomości społecznej.

W konsekwencji wyodrębniają trzy koncepcje gospodarki i stowarzyszeń, pociągające za sobą różnorakie polityczne, społeczne i strategiczne konsekwencje: internacjonalizacja, umiędzynarodowienie oraz globalizacja. Każde ze zjawisk dotyczy przepływów czynników produkcji, jednak skala tych ruchów, ich zasięg, motywy a zatem i konsekwencje są różne, (dlaczego pojęciami tymi właściwie nie powinno się operować wymiennie). W tym miejscu postaram się wykazać słuszność tego spojrzenia (prezentując podstawy ich odmienności) oraz wykazać, że w istocie mamy do czynienia z etapami rozwojowymi szeroko rozumianej globalizacji (*sensu largo*).

Internacjonalizacja oznacza wymianę surowców, produktów przemysłowych i usług, pieniędzy, idei i ludzi, między dwoma lub większą liczbą państw narodowych.

⁵¹Poglądy Grupy Lizbońskiej szerzej: Grupa Lizbońska: Granice konkurencji; Poltext; Warszawa 1996; s. 43-54

⁵²Kaczmarek J; Unia Europejska. Rozwój i zagrożenia; Wydawnictwo Atla 2, Wrocław 2001; s. 51

Oparta jest na relacjach bilateralnych lub stanowi ciąg takich transakcji. Odwołuje się do teorii wymiany opartej na przewagach komparatywnych stron, wynikających głównie z lokalizacji (teoria przewag względnych). Motywem podejmowania wymiany jest wzrost opłacalności produkcji w wyniku osiągania korzyści skali. Uczestniczące podmioty charakteryzuje znaczna różnorodność a oferowane przez nie dobra są odmienne. Internacjonalizacja gospodarki i społeczeństwa to, zatem proces, który opiera się na narodowych uczestnikach. Ważną rolę odgrywają tu władze państwowe, które kierują i kontrolują wymianę przez instrumenty monetarne, politykę fiskalną, zamówienia rządowe, normy i standardy krajowe a ponadto kierują i kontrolują przepływ ludności⁵³. Proces internacjonalizacji to wstępny etap globalizacji oparty na kontaktach handlowych. Regulacje międzynarodowe skupiają się na ułatwianiu wymiany dzięki redukcji taryf (GATT do rundy Kennegi'ego włącznie), stabilizacji walut (MFW) oraz restrukturyzacji obszarów peryferyjnych tak, aby uzyskały możliwość włączenia się w system światowy (Bank Światowy⁵⁴). W fazie internacjonalizacji to państwa dyktują tempo i zakres globalizacji (poprzez realizację polityki handlowej, kształtując ich zdaniem pożądaną relację eksport/import).

Umiejdzynarodowienie przejawia się przede wszystkim w przenoszeniu czynników produkcji, (szczególnie kapitałów, w mniejszym zakresie również pracy) z jednej gospodarki do innych. Oparte jest na przewadze konkurencyjnej, którą zyskuje się dzięki jakości usług (produktów) akceptowanej przez klientów. Motywem podejmowania działań jest chęć zdobycia rynku, podniesienia udział w nim, czasem nawet kosztem spadku opłacalności w krótkim okresie (możliwe jest wykorzystywanie praktyk dumpingowych). W tym przypadku uczestniczące podmioty są do siebie bardzo podobne (np. gospodarki o zbliżonym poziomie rozwoju, tworzące zwarte powiązania regionalne) a ich oferta ma charakter uniwersalny. Ten etap rozwoju procesów

⁵³Grupa Lizbońska; Granice...op. cit.; s. 43-44

⁵⁴Grupa Banku Światowego: Bank Odbudowy i Rozwoju, Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju (wsparcie programów dostosowawczych realizowanych przez te najuboższe kraje: zwiększenie efektywności sektora publicznego i wsparcie ich sektora prywatnego; tworzenie warunków trwałego rozwoju gospodarczego poprzez wspieranie programów rozwoju zasobów ludzkich (planowanie przyrostu naturalnego, edukacja, ochrona zdrowia); zwiększenie efektywności realizowanych i podejmowanych inwestycji poprzez usprawnienie ich planowania), Międzynarodowa Korporacja Finansowa (największa międzynarodowa organizacja finansowa; udzielająca pomocy finansowej sektorowi prywatnemu i spółdzielczemu, głównie krajów rozwijających się) oraz Agencja Wielostronnych Gwarancji Inwestycyjnych (czasem dodatkowo jako samodzielną instytucję wymienia się także Międzynarodowe Centrum Rozstrzygnięcia Sporów Inwestycyjnych).

globalizacyjnych obserwujemy od II połowy lat 70. XXw. Wówczas, albo tworzyły się ugrupowania integracyjne na obszarach dotychczas ich pozbawionych, albo podejmowano działania w kierunku intensyfikacji związków integracyjnych⁵⁵. O ile, bowiem handel nie wymagał specjalnych warunków rozwojowych (poza usunięciem barier) o tyle napływ inwestycji warunkowany jest odpowiednim przygotowaniem obszarów przyjmujących (tworzeniem zachęt dla inwestorów).

Globalizację należy natomiast rozumieć jako nowe, najbardziej złożone zjawisko, mogące przyjąć rozmaite formy i rozwiązania z uwagi na zasięg oddziaływania oraz intensywność i głębokość ustanawianych powiązań. Powiązania między podmiotami są bardzo rozbudowane i to zarówno w układzie wertykalnym jak i horyzontalnym. Uczestniczące podmioty są zróżnicowane wewnątrznie mimo pozorów zewnętrznej identyczności. Powiązania w strukturach wewnętrznych służą budowie długookresowej pozycji konkurencyjnej w oparciu o zasady synergii. Najważniejszy strumień przepływów stanowi w tym systemie transfer wiedzy (budowa piramidy wiedzy: dane, informacja, wiedza). Dążenie do internalizacji wiedzy jako fundamentu przewagi konkurencyjnej pobudza rozbudowywanie struktur organizacyjnych (np. fuzje i przejęcia). Obserwujemy także rozwijanie i pogłębianie współpracy między państwami („boom” w tworzeniu ugrupowań integracyjnych⁵⁶). Zestawienie porównujące podstawowe cechy trzech koncepcji gospodarki i stowarzyszeń przedstawiono w tabeli 1.

⁵⁵Powstały organizacje integracyjne na wszystkich kontynentach np. CARICOM (1973), SELA (1975), ECOWAS (1975) PTA (1977), SPARTECA (1980), SADC (1980), ANZCERTA (1983). Przykładem pogłębiania integracji może być EWG, które po okresie kryzysu podjęło się intensyfikacji procesu integracji regionalnej (integracja walutowa) a także poszerzenia składu członkowskiego.

⁵⁶Np. APEC (1989), MERCOSUR (1991), AFTA (1992), AIA (1998).

Tabela 1- Porównanie internacjonalizacji, umiędzynarodowienia i globalizacji

Koncepcja Cechy	Internacjonalizacja	Umiędzynarodowienie	Globalizacja
Dominujące strumienie przepływów	towary (w mniejszym stopniu usługi)	czynniki produkcji (głównie kapitał)	piramida wiedzy (dane, informacje, wiedza_)
Typ przewagi konstytuujący powiązania	przewaga komparatywna	przewaga konkurencyjna	zasada wzrostu długookresowego oparta na synergii
Czynnik decydujący o konkurencyjności	korzyści skali	stabilność udziału w rynku	wartość dodana do standardu
Strategia ekspansji	handel (eksport/import)	Inwestycje (bezpośrednie inwestycje zagraniczne)	transfer wiedzy (internalizacja- np. dzięki fuzjom i przejęciom)
Charakterystyka podmiotów uczestniczących	zróżnicowane (głównie gospodarki narodowe)	wzajemnie podobne (o zbliżonym poziomie rozwoju)	podmioty w skali makro podobne jednak o wewnętrznie zróżnicowanej strukturze
Oferta produktowa	zróżnicowana	podobna	globalnie wręcz identyczna (standardowa), regionalnie zróżnicowana

Zródło: opracowanie własne

Analizując zjawiska występujące we współczesnej gospodarce światowej, w świetle założeń o odmienności wymienionych pojęć (internacjonalizacja, umiędzynarodowienie oraz globalizacja) możemy stwierdzić, iż:

- najprostsze są **związki regionalne o charakterze integracyjnym**; na tym poziomie możemy zauważyć rozwój więzi o cechach internacjonalizacji, gdzie poprzez relacje bilateralne a następnie ich rozbudowywanie i łączenie powstają organizmy gospodarcze stanowiące *quasi*-państwa (tradycyjne ugrupowania integracyjne- np. EWG/UE, EFTA, NAFTA, ASEAN, MERCOSUR etc.);
- kolejnym poziomem są **powiązania międzyregionalne**, dzięki którym system pozostaje w równowadze, bowiem poszczególne ogniwa kontrolują

się wzajemnie (np. relacja Unia Europejska-Stany Zjednoczone/NAFTA); obserwujemy tu internacjonalizację z elementami umiędzynaradawiania, co daje w efekcie sieć niewidocznych, ale wyraźnie odczuwalnych więzi (głównie finansowych- szybkie przenoszenie zjawisk między kontynentami np. poprzez obserwację zachowań wskaźników giełdowych); w ten sposób poprzez umiędzynarodowienie działalności firm system kreuje nowy typ więzi- powiązania korporacyjne;

- w przypadku globalizacji przechodzimy na **poziom zintegrowany globalnie poprzez instytucje zarządzające sferą biznesu oraz organizacje „strzegące” prawa i ustalonego porządku**, stanowiące forum uzgodnień podtrzymujących stabilności wypracowanego w poprzednich etapach układu⁵⁷; motywem podejmowania działań jest chęć znalezienia miejsc o najkorzystniejszych warunkach dla wykonywania określonego typu czynności, uwzględniając oferty w całym systemie gospodarki światowej; pojawia się nowy wymiar działalności gospodarczej- dystrybucja produkcji (*production sharing*); produkty wytwarzane są często etapami a każdy z nich może przebiegać w innym kraju, nawet na innym kontynencie; dystrybucja produkcji to metoda oszczędności czynników wytwórczych, przesuująca realizację fragmentów procesu produkcyjnego zgodnie z teorią luki technologicznej; kierunki ekspansji wyznacza struktura rynku; występujące powiązania i zależności dotyczą skali światowej i mają charakter samogenerujących się czynników, przyczyniających się do zmian w funkcjonowaniu systemu jako całości.

⁵⁷Przykładem może być kryzys finansowy, który rozpoczął się od załamania na rynku kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych a następnie stopniowo rozszerzała się na cały system gospodarczy świata. Po reakcji rządu amerykańskiego w postaci decyzji o wsparciu rodzimych banków podobne działania podjęła Unia Europejska (np. Niemcy). Równocześnie banki centralne najpotężniejszych krajów świata, w tym Amerykański System Rezerwy Federalnej (FED) oraz Europejski Bank Centralny (EBC) dokonały (październik 2008) niespodziewanego, równoczesnego „cięcia” stóp procentowych. Cel to oczywiście stabilizacja ogólnoświatowego systemu finansowego.

Konsekwencją globalizacji jako zjawiska wyrosłego na gruncie teorii neoliberalnych⁵⁸ jest, zatem dalsze umacnianie wolnego rynku, prowadzące do przyspieszenia procesów prywatyzacji, deregulacji i desocjalizacji. Zakwestionowana zostaje koncepcja państwa opiekuńczego jako prowadzącego do marnotrawienia środków, do rozbudowy nieudolnej biurokracji i nadmiernych obciążeń podatkowych. Państwa prywatyzują należące do nich przedsiębiorstwa i stopniowo wycofują się z działalności gospodarczej *sensu stricte*.⁵⁹ Konieczne staje się jednak znalezienie optimum, czyli odpowiednie wyważenie relacji między sferą prywatną a publiczną (państwami a przedsiębiorstwami), zwłaszcza na arenie międzynarodowej. Nowoczesne państwo, aby sprostać wyzwaniom globalizacji musi być zdolne do zmian w zasadach prowadzenia swojej polityki. Istotą jest umiejętność budowania partnerskich relacji Tym razem jednak nie tylko w odniesieniu do innych państw, ale także a może przede wszystkim w stosunkach z nowymi podmiotami globalnej przestrzeni-korporacjami transnarodowymi.

Z faktu, że w procesie globalizacji rynek działa ponad granicami państwa a zatem mechanizm alokacyjny dotyczy rynku globalnego a nie poszczególnych rynków narodowych wynikają określone konsekwencje dla zasad oddziaływania rządów na gospodarkę. Proces globalizacji uruchamia dwa równoległe postępujące procesy, będące pochodną logiki działania rynku ponad granicami. Pierwszy to stopniowe wyrównywanie cen czynników produkcji już nie tylko w skali gospodarki narodowej czy nawet regionalnej, ale na rynku światowym. Drugi to przyspieszenie

⁵⁸Pojęcie neoliberalizmu używane jest w tym kontekście dla określenia realizowanej polityki liberalizacji w międzynarodowych stosunków ekonomicznych pod przywództwem Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii (po II wojnie światowej).

⁵⁹Prywatyzacja nie dotyczy jedynie sfery ekonomicznej, nauki, oświaty, zdrowia, szkolnictwa, kolei i transportu, lecz zaczyna także obejmować obszary tradycyjnie uważane za podstawowe zadania państwa, jak zapewnienie bezpieczeństwa wewnętrznego czy funkcjonowanie systemu penitencjarnego. Państwa oddając znaczna część swoich dotychczasowych kompetencji instytucjom prywatnym decydują się także na obniżenie podatków, co czynią to z kilku względów. Z jednej strony z uwagi na pozytywny wpływ, jaki na gospodarkę wywiera powiększenie popytu wewnętrznego i inwestycji, z drugiej natomiast zmuszane są do tego przez mechanizm rynkowy (np. istnienie tzw. rajów podatkowych). Osoby prawne i fizyczne mogą przenieść, bowiem swoją działalność, miejsce na obszary, na których uwarunkowania dla prowadzenia biznesu są dogodniejsze. Obniżenie podatków a tym samym i dochodów budżetowych zmusza państwa do rezygnacji z rozbudowanych programów socjalnych, inwestycji w badania i rozwój, wspierania nauki i oświaty czy działań na rzecz ochrony środowiska. Podstawowym zadaniem nowoczesnego państwa jest ograniczenie takiego właśnie efektu urynkowienia funkcji państwa w konsekwencji globalizacji. Por. Haliżka E; Kuźniar R; Simonides J; Globalizacja a stosunki międzynarodowe; Wydawnictwo Branta; Bydgoszcz – Warszawa 2003; s. 132

dostosowywania polityki ekonomicznej poszczególnych krajów a następnie ujednoczenia reguł działania w sferze gospodarczej na kolejnych poziomach (bilateralnie, regionalnie, subregionalnie, globalnie).

Istotną siłą sprawczą obu procesów wydaje się być liberalizacja obrotów kapitałowych, która uruchamia obiektywnie uwarunkowaną zasadę równania w dół, w kwestiach zasad oddziaływania polityki na gospodarkę. Oznacza ona silną presję na ograniczanie podatków i regulacji państwowych na rzecz wzrostu udziału mechanizmu rynkowego. Obiektywnie uwarunkowana zasada równania w dół i tym samym konkurowanie o jakość walorów lokalizacyjnych dla kapitału to jeden ze skutków globalizacji a zarazem silny akcelerator jej procesów⁶⁰. Wzrasta znaczenie międzynarodowych rynków finansowych jako kreatorów życia gospodarczego. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że globalizacja prowadzi do pewnej obiektywizacji przestrzeni gospodarczej poprzez jej „urynkawianie” w skali globalnej.

Globalizacja (w przeciwieństwie do internacjonalizacji, w której ramach państwo narodowe odgrywało istotną rolę) rozwija właściwie jedynie proces umiędzynaradawiania. W gospodarce i społeczeństwie następuje stopniowe eliminowanie podmiotów i miejsc, które nie spełniają wymogów konkurencyjności. W pewnym stopniu zwalnia ona państwo i jego instytucje z odpowiedzialności za kształtowanie uwarunkowań dla działalności biznesowej w danej przestrzeni, przenosząc ją na wyższy zwykle ponadnarodowy szczebel. Postępujące procesy internacjonalizacji działalności gospodarczej a następnie umiędzynarodowienia wyzwały kolejne fale integracji (tak państw jak i przedsiębiorstw), przyczyniając się do przenoszenia wypracowanych wzorców między współpracującymi podmiotami. Zwiększała się zależność tak powstałych organizmów od ponadnarodowej władzy. Państw od różnego typu organów ugrupowań integracyjnych oraz instytucji międzynarodowych. Przedsiębiorstw od władzy wynikającej z własności kapitału. W obu przypadkach można mówić o zdaniu się na mechanizm rynkowy jako kreatora struktury powiązań międzynarodowych, bowiem oba typy podmiotów podejmowały

⁶⁰Globalizacja narzuca współzawodnictwo między poszczególnymi obszarami (państwami), gdyż żaden z nich nie jest na tyle silny, ale i na tyle samodzielny (niezależny), aby móc pozwolić sobie na odpychanie kapitału zewnętrznego i wypychanie kapitału rodzinnego. Uruchomienie zasady równania w dół w zakresie podatków i regulacji państwa prowadzi w konsekwencji do zasadniczych ograniczeń w zakresie prowadzenia polityki gospodarczej i osłabienia roli rządów (polityka gospodarcza coraz bardziej zależy od rynku coraz mniej od wyborców). Por. Szymański Wł; Globalizacja...op. cit.; s. 53-54

współpracę licząc na poprawę swojej pozycji w gospodarce światowej (pozycji konkurencyjnej).

Wydaje się, iż globalizacja widziana jako ograniczenie władzy bezpośredniej (organów narodowych czy zarządu danego przedsiębiorstwa) spowodowała przyspieszenie rozwoju i w efekcie wzrost znaczenia na forum światowym organizmów złożonych (ugrupowań integracyjnych, przedsiębiorstw międzynarodowych). Zintensyfikowały one wzajemną kooperację a nawiązując sojusze strategiczne zyskały pozycję liczących się podmiotów zdolnych do kształtowania uwarunkowań działania na rynkach międzynarodowych. Obecnie często to wielkim korporacjom przypisuje się rolę stymulatorów życia gospodarczego i społecznego na poszczególnych obszarach. Siła korporacji tkwi w zdolności wpływania na kierunki rozwoju poszczególnych branż, regionów a nawet państw. Równowadze gospodarki światowej służy jednak równolegle postępujący proces umacniania związków integracyjnych państw narodowych. Kluczowa rola „złożonych organizmów gospodarczych” (w tym tak sieci przedsiębiorstw jak i wielkich bloków integracyjnych państw) jako kreatorów współczesnej przestrzeni gospodarczej pozwala uznać, że „w ramach szeroko rozumianej globalizacji można wyodrębnić kierujący się własną logiką, proces globalizacji korporacyjnej⁶¹” jako nowy etap rozwojowy.

Pragnąc podsumować teoretyczne rozważania odnośnie ewolucji procesów ogólnie określanym mianem „globalizacji” (zważywszy na wielość i różnorodność stosowanego nazewnictwa) zasadne wydaje się uporządkowanie używanych w literaturze (także w tej pracy) pojęć. Kluczowe jest udzielenie odpowiedzi na pytanie o etapowość przebiegu procesu i jego rozwój w czasie. W niniejszej pracy przyjęto, że można wskazać pewne wydarzenia rozgraniczające kolejne etapy rozwojowe „nowożytnych” procesów globalizacyjnych. Wydaje się, bowiem, iż na globalizację „nowożytną” (sensu *largo*) zapoczątkowaną powrotem do liberalnych koncepcji rozwoju (neoliberalizm) składają się cztery etapy: internacjonalizacja, umiędzynarodowienie, globalizacja sensu *stricte* (w niniejszym podrozdziale nazywana „współczesną globalizacją” lub „właściwą globalizacją”) oraz globalizacja korporacyjna.

⁶¹Marzęda K; Proces...op. cit.; s.32

Mianem „nowożytnej” globalizacji sensu *largo* określono procesy liberalizacyjne zapoczątkowane ukonstytuowaniem się nowego ładu międzynarodowego po II wojnie światowej. Za fundamentalny dla genezy globalizacji przyjęto porządek międzynarodowy oparty na triadzie instytucji międzynarodowych: GATT/MFW/BŚ⁶². Etap pierwszy rozpoczął się konferencją w Bretton Woods (w 1944 roku) i trwał do wielkiego kryzysu lat 70. XX w. Opierał się na zmianach ilościowych związanych z procesami stopniowej liberalizacji międzynarodowych stosunków gospodarczych i politycznych zgodnie z wytycznymi systemu GATT/MFW/BŚ. Etap ten charakteryzował się postępującą internacjonalizacją działalności. Kryzys lat 1973/74 spowodował zmiany w układzie sił Triady ekonomicznej (USA/Europa/Japonia), zmniejszając zakres dominacji Stanów Zjednoczonych i ich siłę oddziaływania na przebieg procesów w gospodarce światowej. Etap drugi to pogłębianie zakresu umiędzynarodowienia. Zachodzące zmiany miały nadal przede wszystkim charakter ilościowy (polegały na rozszerzaniu skali działalności⁶³), ale wyraźne były także oznaki pierwszych przeobrażeń o podłożu jakościowym.

O przejściu do fazy globalizacji „właściwej” (w niniejszym rozdziale określanej mianem „współczesnej”) można mówić dopiero od Rundy Urugwajskiej GATT (1986-94), która zapoczątkowała proces regulacji nowych obszarów współpracy ponadgranicznej (usługi, inwestycje bezpośrednie, własność intelektualna). Za początek kolejnej fazy rozwoju globalizacji można uznać rozpoczęcie działalności przez WTO (1995 r.). Nie chodzi tu jednak o legitymizację działalności (osobowość prawna WTO, nie posiadał jej GATT) w zakresie wymiany w skali gospodarki światowej a raczej o zakres nowych obszarów uregulowań. Z punktu widzenia rozwoju globalizacji od tego momentu należy datować fazę tzw. globalizacji korporacyjnej (*corporate globalization*), czyli kierowanej przez korporacje (*corporate-driven globalization*).

⁶²GATT-Układ Ogólny w Sprawie Taryf i Handlu, MFW (IMF)- Międzynarodowy Fundusz Walutowy, BŚ- Bank Światowy a właściwie Grupa Banku Światowego, na którą składają się: IBRD- Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju (1944), IDA- Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju (1956), IFC- Międzynarodowa Korporacja Finansowa (1960), MIGA- Wielostronna Agencja Gwarancji Inwestycji (1985) oraz ICSID- Międzynarodowe Centrum Rozwiązywania Sporów Inwestycyjnych.

⁶³Rokowania w ramach GATT (do rundy Kennediego włącznie-lata 1963-67) prowadziły jedynie do obniżki taryf, co pobudzało skalę wymiany handlowej. W trakcie rundy GATT odbywającej się w latach 1973-79, zwanej rundą Tokijską po raz pierwszy zwrócono uwagę na rosnące znaczenie barier pozataryfowych, co można uznać za początek przechodzenia od ekspansji o charakterze ilościowym do jakościowych metod konkurencji, (choć w tym aspekcie nie oznaczało to zmiany pozytywnej).

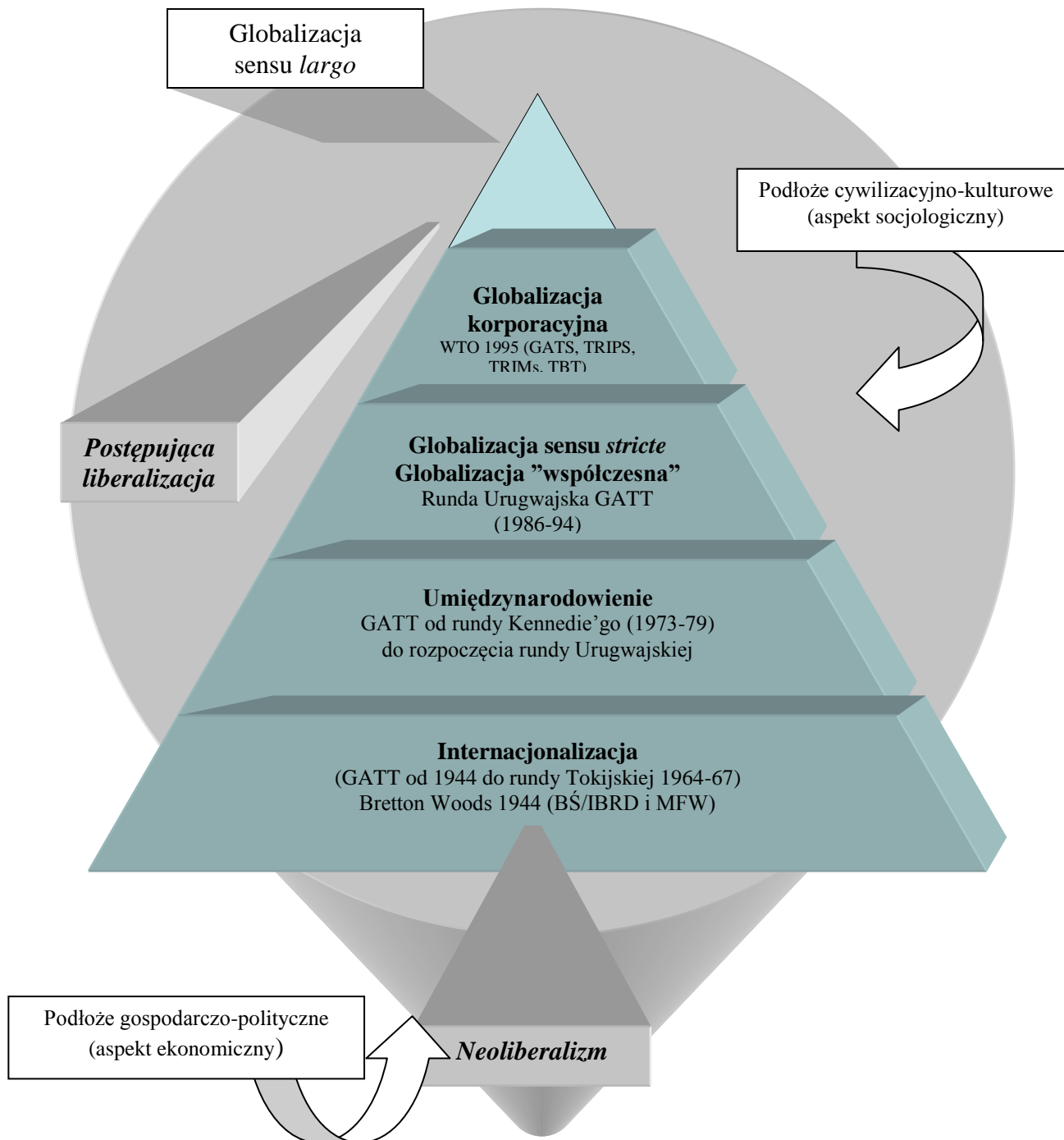
Przełomowe znaczenie mają regulacje (przyjęte na Rundzie Urugwajskiej) stanowiące fundamenty działalności WTO, (które nie były realizowane przez GATT):

- **Układ Ogólny w Sprawie Handlu Usługami (GATS)**- włączający negocjacje odnośnie swobody przepływu usług do zakresu regulacji na poziomie ponadnarodowym; zwiększa to znacząco zakres możliwości ekspansyjnych korporacji;
- **Porozumienie w sprawie handlowych aspektów polityki inwestycyjnej (TRIMs)**- przyczynia się do standaryzacji zasad ustawodawstwa odnośnie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, bowiem sprawia, że KTN zyskują prawo do zaskarżania przepisów krajowych (państw goszczących), jeżeli uznają je za dyskryminacyjne;
- **Porozumienie w sprawie barier technicznych w handlu (TBT)**- jego istotą jest ograniczenie funkcji regulacyjnych państwa w pewnych zakresach i przeniesienie ich na poziom ponadnarodowy;
- **Porozumienie w sprawie handlowych aspektów praw własności intelektualnej (TRIPS)**- kwestia ochrony znaków handlowych, praw autorskich czy *know-how*, jest kluczowa dla rozwoju korporacji, gdyż to one najczęściej są właścicielami tych praw, (będąc w istocie źródłem największych nakładów na badania i rozwój); w oczywisty sposób sprowadza się do poprawy ich pozycji konkurencyjnej.

Istotą obecnej fazy wydaje się dominacja „czysto” jakościowego podłoża dokonujących się zmian. Wzrost potencjału (wymiar ilościowy- ekspansja inwestycyjna typu BIZ czy podejmowanie działań typu M&As⁶⁴) jest jedynie pewną naturalną konsekwencją realizacji założeń rozwojowych. Na schemacie 1 przedstawiono fazy (etapy) rozwoju procesów globalizacyjnych.

⁶⁴Szerzej na ten temat w rozdziale piątym niniejszego opracowania.

Schemat 1- Etapy rozwoju „nowożytnych” procesów globalizacyjnych



Źródło: opracowanie własne

1.4. Pojęcie globalizacji korporacyjnej

Pojęcie globalizacji korporacyjnej pojawiło się w literaturze stosunkowo niedawno. Jego pierwotną funkcją było zaakcentowanie roli korporacji transnarodowych we współczesnej gospodarce. Podkreślenie ich wyjątkowości jako nowych podmiotów kształtujących ład międzynarodowy. Wydaje się jednak, iż takie ujęcie jest zbyt wąskie, bowiem koncentruje się wyłącznie na opisie funkcjonowania KTN. Uznanie globalizacji korporacyjnej za kolejny etap w rozwoju szeroko postrzeganych procesów globalizacyjnych, (będących następstwem postępującej liberalizacji gospodarki światowej) wymaga spojrzenia znacznie bardziej otwartego. Istotą globalizacji korporacyjnej jest, bowiem nie wzrost roli KTN, ale powstanie układu powiązań (owszem stymulowanych przez działania korporacji) o charakterze systemowym między wszystkimi uczestnikami współczesnych stosunków międzynarodowych.

Większość definicji globalizacji korporacyjnej, (co wydaje się błędne) kładzie nacisk przede wszystkim na negatywne skutki wkraczania korporacji w coraz to nowe sfery życia gospodarczego i społecznego. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że autorzy nie zgadzają się na przyznanie KTN miejsca wśród pełnoprawnych podmiotów struktury gospodarki światowej. Badacze przeciwni traktowaniu korporacji za podmioty równe państwom narodowym a tym bardziej organizacjom międzynarodowym w globalnych systemie powiązań skłonni są do uznania globalizacji korporacyjnej za kwintesencję wszystkich negatywnych konsekwencji postępującej globalizacji. K. Marzęda wyodrębniła trzy ujęcia globalizacji korporacyjnej (statyczne, dynamiczne i systemowe)⁶⁵, oddające wydaje się najrzetelniej rolę korporacji transnarodowych w procesie globalizacji.

Ujęcie statyczne globalizacji korporacyjnej⁶⁶ to potraktowanie jej jako „zespołu zjawisk wywołanych lub związanych z działalnością korporacji transnarodowych”, na poziomie mikro-w odniesieniu do samych korporacji, na poziomie makro-w odniesieniu do gospodarki światowej”. Kluczowym wydaje się stwierdzenie, że nawet same

⁶⁵K. Marzęda opisała wszystkie trzy ujęcia jednak w niniejszej pracy, mimo zachowania zbliżonej interpretacji (oraz nazewnictwa) wprowadzone zostały pewne modyfikacje. Por. Marzęda K; Proces...op. cit.; s. 33-39

⁶⁶tamże s. 33

korporacje (w tym ujęciu) nie są w pełni świadome skutków swoich działań. Upraszczając można powiedzieć, że w ujęciu statycznym korporacje są jedyną siłą sprawczą dokonujących się zmian, ale zmiany te dokonują się właściwie niejako obok nich. Korporacje działają jedynie zgodnie z logiką maksymalizacji korzyści a w sposób niezamierzony (w konsekwencji wzrostu swojego potencjału rynkowego) wpływają na pozostałe podmioty rynku światowego. Na poziomie mikro przejawem globalizacji korporacyjnej są zmiany w stosowanych przez KTN strategiach rozwoju, uwzględniające przebudowę ich własnych struktur organizacyjnych wynikające ze wzrostu zasięgu działania. Na poziomie makro to wywołane aktywnością korporacji zmiany dotyczące innych uczestników gospodarki światowej a służące zachowaniu przez nie swoich pozycji rynkowych. W przypadku państw narodowych obserwujemy rozszerzanie integracji regionalnej. Przedsiębiorstwa działające dotychczas w wymiarze lokalnym umiędzynarodawiają swoją działalność. Pogłębianie liberalizacji zasad funkcjonowania gospodarki światowej stymulowane przez korporacje zmusza z kolei organizacje międzynarodowe do walki o swoje wpływy poprzez standaryzację wielu czynności, ułatwiającą kontrolę nad uczestnikami rynku światowego.

Ujęcie statyczne posiada jednak istotne wady. Przede wszystkim ignoruje dynamikę zjawiska globalizacji jako takiej, analizując globalizację korporacyjną jako pewien stan a nie proces. Właściwszym wydaje się, zatem spojrzenie dynamiczne. Podstawowa różnica wynika z założenia, że nie mamy w tym wypadku do czynienia z czymś skończonym, ale z raczej z nie do końca przewidywalnym, gdyż nieustannie napędzanym różnorodnymi bodźcami (niekoniecznie wyłącznie ekonomicznymi) procesem. Zainicjowanie zmian w gospodarce światowej nadal przypisuje się w tym ujęciu korporacjom jedynie wspominając o innych uczestnikach. Jedynie KTN traktuje się jednak jako podmioty „inteligentne”. Korporacje, są jedynymi aktywnymi podmiotami procesów zmian i są zdolne do kreatywnego kierowania nimi, włączając się w proces globalizacji w taki sposób, aby sprawniej realizować własne cele⁶⁷. W ten sposób wykorzystują pozostałych (pełnoprawnych) uczestników gospodarki światowej

⁶⁷Pogląd o posługiwaniu się przez KTN procesem globalizacji a zatem rządami państw, organizacjami międzynarodowymi, władzami lokalnymi etc. w celu osiągnięcia własnych partykularnych interesów wyrażają krytycy globalizacji korporacyjnej (m in. Brecher i Costello). Uważają oni, że kiedy korporacje zdają sobie sprawę z efektów własnych poczynań wykorzystują globalizację do realizacji własnych celów, czyli realizują tzw. Agendę Korporacyjną (*Corporate Agenda*). Szerzej: Brecher J; Costello T; *Global Village or Global Pillage*; Cambridge Massachusetts 1998; s. 4-29

jako narzędzia. Globalizacja korporacyjna w ujęciu dynamicznym wydaje się być „procesem ekspansji korporacyjnej⁶⁸”, wyrażającym się w tworzeniu systemu powiązań pokrywających całą przestrzeń globalną, (ignorujących granice państw i nakazy organizacji międzynarodowych). Czy jednak istotnie „uprzedmiotowione w procesie globalizacji korporacyjnej państwa mogą się jedynie adaptować do warunków i wyzwań, jakie niesie ze sobą postępujący proces globalizacji korporacyjnej⁶⁹”? Paradoksalnie odpowiedzią jest stosowane głównie przez krytyków globalizacji korporacyjnej podejście systemowe.

W ujęciu systemowym globalizacja korporacyjna oznacza tworzący się (a zatem dynamiczny) układ wzajemnie interaktywnych powiązań, w którym wszyscy aktorzy stosunków międzynarodowych mają swój udział. Od ich aktywności a zwłaszcza zdolności przygotowania (nie przystosowania) do nowej sytuacji zależy ich pozycja w tym systemie. Globalizacja korporacyjna to właściwe tworzenie swego rodzaju globalnej korporacji, w której elementami składowymi są podmioty gospodarki światowej (KTN, państwa, organizacje międzynarodowe). Takie organiczne ujęcie wydaje się najpełniej oddawać istotę obecnej fazy globalizacji. Korporacje występują tu jako jedna z sił sprawczych napędzających proces. Jeżeli zyskują przewagę nad pozostałymi częściami składowymi tego organizmu to tylko, dzięki lepszemu przygotowaniu do nowych wyzwań. Państwa (organizacje międzynarodowe etc.) nie są narzędziami w rękach korporacji a ewentualnie ofiarami własnych zaniedbań, nie potrafiąc znaleźć się w nowej roli.

Tworzący się „międzynarodowy system korporacyjny (*international corporate system*)⁷⁰”, w którym korporacje transnarodowe zyskują pozycję dominatora wydaje się być następstwem naruszenia równowagi przestrzeni globalnej w konsekwencji nie docenienia przez współuczestników zdolności KTN do wyjścia poza wymiar ekonomiczny stosunków międzynarodowych. Tradycyjnie przestrzeń globalna podzielona była, bowiem na trzy poziomy: gospodarczy, polityczny, cywilizacyjno-kulturowy a każdy z nich zarezerwowany był dla danego typu podmiotów (odpowiednio przedsiębiorstw, państw, społeczności-wyrazem akceptowania określonych wzorców

⁶⁸Herman E.S; Threat of Globalization; New Politics Winter vol. 7 No 2/ 1999; s. 40

⁶⁹Marzęda K; Proces ...op. cit.; s. 36

⁷⁰Multinational Corporation in World Development; New York; United Nations Department of Economic and Social Affairs Multinational Corporation in World Development (1993)

zachowań mogło być uczestnictwo w konkretnym typie organizacji międzynarodowych). Obecny etap globalizacji charakteryzuje się przeplataniem tych dotychczas odrębnych sfer. Korporacje świetnie poradziły sobie z sytuacją, w której granice między poziomem ekonomicznym a pozostałymi obszarami życia ulegają zacieraniu, (czego nie można powiedzieć o pozostałych uczestnikach).

Wydaje się, że globalizacja korporacyjna ze swej istoty nie uprzywilejowuje wielkich przedsiębiorstw, ale stawia je na równi z pozostałymi uczestnikami stosunków międzynarodowych, z których każdy dąży do realizacji swoich interesów. Wybrana przez korporacje droga i budowana latami przewaga konkurencyjna, (zresztą „pod okiem” państw goszczących oraz macierzystych KTN jak i organizacji międzynarodowych) pozwoliły im jednak zająć obecnie na tyle silną pozycję, że wielokrotnie są zdolne do dyktowania swoich warunków pozostałym uczestnikom. Z drugiej jednak strony korporacje nie działają w próżni. Faza globalizacji korporacyjnej to taki etap rozwoju gospodarki światowej, w którym nie stanowi ona już uporządkowanej struktury wertykalnej (z wydzielonymi strefami), ale jest gęstą siecią wzajemnych powiązań i interakcji. W tym nowym horyzontalnym ujęciu rozwój całości jest zdeterminowany sprawnością funkcjonowania poszczególnych części składowych, ale i żaden z elementów w dłuższej perspektywie nie jest zdolny do rozwoju, jeżeli system jako całość nie będzie sprawny. W konsekwencji wszystkie elementy są ze sobą powiązane i współzależne, co uruchamia mechanizm sprzężeń zwrotnych.

Systemowe ujęcie globalizacji korporacyjnej nie tylko pozwala uznać ją za najwyższy etap w dotychczasowym rozwoju procesów globalizacyjnych, ale wskazuje na konieczność obiektywizacji spojrzenia na rolę korporacji transnarodowych w kreowaniu uwarunkowań rozwojowych we współczesnej gospodarce. Bezkrytyczne uznanie jednostronności oddziaływania KTN na system gospodarki światowej (głównie negatywnego) wydaje się nieuprawnione a dodatkowo obarczone błędem odnośnie założeń metodologicznych. Pierwotnymi podmiotami konstytuującymi system gospodarki światowej były, bowiem z pewnością państwa (i ich organizacje) i to one spowodowały „rozpędzenie” procesu liberalizacji, który „wywindował” korporacje na poziom podmiotów globalnej przestrzeni. Państwa nie utraciły swojego miejsca wśród głównych aktorów stosunków międzynarodowych, (choć ich siła oddziaływania na system uległa osłabieniu), jeżeli podejmą aktywną walkę o swoją pozycję są zdolne do

przywrócenia stanu równowagi. Tak samo, bowiem jak im także korporacjom zależy na stabilności w globalnej przestrzeni gospodarczej. Jest to warunek zrównoważonego długookresowego rozwoju⁷¹. Tylko od państw zależy, zatem jak szybko będą zdolne do podjęcia tego wyzwania.

E.S. Herman uważa, że na obecnym etapie dominacja KTN jest jednak tak wyraźna, że można globalizację korporacyjną zdefiniować jako „wielowymiarowy, przecinający granice proces ekspansji korporacji transnarodowych, którego kierunek wyznacza maksymalizacja zysku i którego efektem jest postępujący wzrost roli i znaczenia korporacji transnarodowych⁷²”. Wydaje się jednak, iż definicja ta nie oddaje w pełni istoty zasad funkcjonowania podmiotów we współczesnej gospodarce, co postaram się wyjaśnić wskazując elementy⁷³ o fundamentalnym znaczeniu w dobie globalizacji korporacyjnej, ważące dla dalszego przebiegu procesów. Właściwościami współczesnej globalnej przestrzeni gospodarczej, konstytuującymi jej wymiary a zatem decydującymi o kierunkach dalszej ewolucji gospodarki światowej są:

- **„korporacyjność” podmiotów dominujących** - oznaczająca dominację podmiotów typu korporacyjnego („systemy korporacyjne”) rozumianych jako systemy organizacyjne zdolne do kooperencji (*coopetition*)⁷⁴, czyli równoczesnej współpracy i konkurencji; korporacje nadają rytm zmianom a ich decyzje ukierunkowują rozwój pozostałych podmiotów uczestniczących; na obecnym etapie ewolucji gospodarki światowej umiejętność sprawnej kooperencji posiadły przede wszystkim korporacje transnarodowe (wielkie przedsiębiorstwa), dlatego najczęściej je traktuje się jako

⁷¹Można się tu odwołać do przykładu historycznego, kiedy zwycięskie (po II wojnie światowej) Stany Zjednoczone zmuszone były do „wydźwignięcia” z kłopotów gospodarek europejskich (plan Marshalla) oraz uporządkowania systemu gospodarki światowej (poprzez zainicjowanie prac nad powołaniem systemu instytucji regulujących i nadzorujących ją- GATT/MFW/IBRD). Plan pomocy finansowej dla Europy był pomysłem gen. G. Marshalla. W ramach tego planu w latach 1948-52 Europa otrzymała 13 mld USD, (z czego 75% ze Stanów Zjednoczonych). Szerzej: Morawski W; Zarys powszechnej historii pieniądza i bankowości: Wydawnictwo TRIO; Warszawa 2002; s. 174-179

⁷²Herman E.S; op. cit.; cyt. za: Marzęda K; Proces...op. cit.; s. 37

⁷³Podobną systematykę cech globalizacji korporacyjnej prezentuje K. Marzęda. Wymienia ona jako „właściwości” procesu globalizacji korporacyjnej: korporacjocentryzm, dynamiczny charakter, dążenie do wzrostu roli KTN (w wielu płaszczyznach) a w konsekwencji kształtowanie się nowej jakości życia społecznego. W zaprezentowanej klasyfikacji dokonano jednak istotnych zmian, dlatego nie należy utożsamiać obu ujęć. Por. Marzęda K; Proces...op. cit.; s. 38-39

⁷⁴Szerzej na temat kooperencji: Lou Y; Toward Coopetition within a Multinational Enterprise; Journal of World Business; vol. 40/2005; s.71-72; Cygler J; Kooperencja –nowy typ relacji między konkurentami; Organizacja i Kierowanie nr 2/2007; s. 61-77 oraz Zineldin Mosad; Co-operation: The Organisation of the Future; opr. przez Sawicki J; Kooperencja-strategia przyszłości; Marketing i rynek nr 3/2005

siły sprawcze zmian; KTN realizują kooperencję między innymi na poziomie makroekonomicznym (nie dysponując odpowiednim potencjałem regulacyjnym muszą współpracować z posiadającymi go państwami jak i instytucjami międzynarodowymi, jednak tam gdzie są do tego zdolne konkurują z nimi jako równoprawne podmioty);

- **wszechobecność globalizacji** – oznacza docieranie zmian do każdego najdrobniejszego elementu globalnej przestrzeni i poddawaniu go „presji globalizacji” bez jego zgody a nawet wiedzy; ponadto w wyniku świadomych czynności wykonywanych przez uczestników następuje pojawianie się także impulsów „dodatkowych” wywołujących skutki niezamierzone a nawet niedostrzegane przez źródło, (co jest możliwe z uwagi na „skurczenie” przestrzeni w konsekwencji kompensacji czasu i przestrzeni, głównie dzięki nowoczesnym technologiom); owa wszechobecność determinuje sieciowość (zamierzoną-sieci biznesowe i niezamierzoną- powiązania nie uświadamiane sobie przez podmioty);
- **interakcyjność relacji** – zmiany właściwości przestrzeni (zwłaszcza wszechobecność bodźców związanych z globalizacją) stymulują zmiany elementów składowych, czyli pod wpływem zmian w otoczeniu następuje m.in. kreowanie „systemów korporacyjnych”; np. przebudowa struktur organizacyjnych i strategie ekspansji KTN to odpowiedź na zmiany, co z kolei sprawia, iż wyzwalają one zmiany w otoczeniu (państwach i organizacjach); obserwujemy, zatem ciągłe sprzężenia zwrotne między otoczeniem a podmiotami uczestniczącymi;
- **wielopłaszczyznowość ekspansji**- nieodłącznym elementem procesu globalizacji jest ekspansja, w tym przypadku nie chodzi jednak o czysto ekonomiczny (mikroekonomiczny) jej wymiar, bowiem „systemy korporacyjne” odpowiadając na „horyzontalizację” wertykalnej struktury gospodarki światowej zwiększają swoje znaczenie równocześnie na wszystkich płaszczyznach; skutki ekspansji ekonomicznej (zwłaszcza KTN) dotyczą wszystkich sfer globalnej przestrzeni;
- **redefinicja wzorców i modeli zachowań**- w konsekwencji podporządkowania znacznej części procesów społeczno-ekonomicznych interesom „systemów korporacyjnych” (w tym KTN) dochodzi do stopniowego przewartościowania obowiązujących dotychczas wzorców i modeli postępowania opartych na

identyfikacji z szeroko rozumianym lokalnym otoczeniem instytucjonalnym; można mówić nawet o nowej jakości życia społecznego, bowiem „systemy korporacyjne” oddziałują na płaszczyznę kulturowo-cywilizacyjną poszczególnych społeczności.

W fazie globalizacji korporacyjnej szczególnego znaczenia nabiera aspekt socjologiczny procesów globalizacji, czyli podłoże kulturowo-cywilizacyjne zachodzących zmian. Wydaje się, iż należy zgodzić się z A. Tsing⁷⁵, według której ważne są trzy wymiary procesów powszechnie identyfikowanych z globalizacją: powiązania (wzajemna ponadgraniczna więź łącząca uczestników), nieustanny ruch (mobilność systemu powiązań, związana z przepływami już nie tylko towarów, ale usług, idei, symboli etc.) oraz szybkość przenikania (prowadząca do zmian w elementach składowych jak i do transformacji systemu jako całości). W konsekwencji zmienia się percepcja otaczającego świata, który staje się jakby mniejszy a zatem bliższy a nawet bardziej przyjazny, (bo wszędzie możemy odnaleźć znane nam z „rodzimego podwórka” towary i usługi, ale i symbole). Postrzegamy nadal globalną przestrzeń jako względnie uporządkowany system z wyodrębnionymi kilkoma kręgami kulturowymi. W wielu aspektach widoczna jest jednak akceptacja swoistej mieszanki kulturowej, co oddaje stan kultury wielonarodowego kapitalizmu⁷⁶. Obserwujemy, bowiem cyrkulację dóbr i usług, kapitału i technologii a także ludzi wraz z ich ideologiami, wartościami oraz wizjami.

Wydaje się, iż nieco upraszczając można przyjąć, (co z pewnością poddałoby krytyce antropologowie kultury, którzy już dawno odrzucili możliwość analizowania kultury w skali makro), że globalizacja na obecnym etapie rozwoju przyczynia się do dyfuzji kultur⁷⁷. Proces ten stanowi jedną z przyczyn przyspieszenia obiegu informacji w skali globalnej a w konsekwencji „starzenia” się standardów, czyli wypierania „starej kultury” przez „nową”. Dyfuzja kultury w dobie globalizacji korporacyjnej musi jednak być czymś więcej niż procesem lokalnej replikacji (*replication*), polegającym na

⁷⁵Tsing A; Conclusion: The Global Situation [w:] Ina J.X; Rosaldo R (ed); The Anthropology of Globalization; Oxford 2002; s. 456

⁷⁶Por. Jameson F; Notes on Globalization as a Philosophical Issue [w:] Jameson F; Miyoshi M (red.); The Cultures of Globalization; Durham and London 1998

⁷⁷Klasyczne podejście dyfuzjonistyczne wymaga, aby „nowa kultura” odrzuciła elementy „starej” nie dopuszczając do procesu wzbogacania, w tym znaczeniu w przypadku globalizacji nie mamy do czynienia z dyfuzją, (która trzeba uznać za podejście archaiczne) a raczej z kreatywnym przenikaniem.

bezmysłnym reprodukowaniu, czyli odtwarzaniu, przenoszeniu wzorców. Standardy globalne winny być filtrowane przez formy kulturowe (symbole), właściwe danej społeczności. Tylko wówczas rozprzestrzeniające się w globalnej przestrzeni wzorce mogą stać się silnym fundamentem, na którym można zbudować trwałą wartość.

Globalizacja korporacyjna oznacza, zatem tworzenie kanałów transformacji zróżnicowanych, kreowanych w najodleglejszych punktach globu składników kultury globalnej. Nie jest to jedynie (właściwie poprzedniemu etapowi „globalizacji sensu *stricte*”) proste przenoszenie wzorców prowadzące do homogenizacji rynków. Specyfika „globalizacji korporacyjnej”(wbrew jej nazwie i wielu interpretacjom) wydaje się tkwić w odrzuceniu dążenia do identyczności jako mechanizmu budowania przewagi konkurencyjnej. W dobie globalizacji korporacyjnej opartej na poszukiwaniu wartości dodanej kultura rozumiana jako tożsamość poszczególnych rynków może stanowić o ich przewadze. Realizacja ekonomicznego wymiaru globalizacji odbywa się poprzez ujednoczenia podstawowych wymagań i przyjęcie standardu minimum. Umiejętność sprostania specyfice wymagań związanych z podłożem cywilizacyjno-kulturowym nabiera szczególnego znaczenia dając podstawy do uzyskania „premi za odmiennosc”. W takim ujęciu standaryzacja pozwala na korzystanie z dobrodziejstw globalizacji („rozsiwanie” ich- *dissemination*) a równocześnie pielęgnowanie własnej tożsamości (lokalności, co obrazowo przedstawia T.L. Friedman⁷⁸). Sieci korporacyjne wówczas to w istocie sieci komunikacyjne nastawione na transmisję wiedzy, która jest niezbędna do znalezienia swojego miejsca na światowej mapie kulturalnej. Można zgodzić się, zatem tylko częściowo z Z. Baumanem, który twierdzi, że „w zglobalizowanym świecie lokalność jest oznaką społecznego upośledzenia i degradacji⁷⁹”. Jest tak jedynie wówczas, gdy owa lokalność to zamykanie się na wszystko, co nowe pod pozorem obrony własnej tożsamości i odrzucanie standardów (nieustannie podwyższanych) z uwagi na nieumiejętność sprostania ich wyzwaniom. Lokalność traktowana jako wartość dodana do standardu pozwala nie tylko zachować własną tożsamość, ale i zdobyć trwałe miejsce w globalnej przestrzeni.

W konsekwencji słuszne jest stwierdzenie, że „istnieją regionalne światy, mające umocowanie w konkretnej przestrzeni, ale w światach tych rozprzestrzeniają się wieści,

⁷⁸Friedman T.L.; op. cit; s. 1-590

⁷⁹Bauman Z. (przekład E. Klekot); Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika; PIW; Warszawa 2000; s. 7

artefakty i obrazy, które przychodzą <znikąd>, kształtują jednak zbiorową wyobraźnię i zmuszają do rewizji myślenia o własnej lokalności, są powodem nowych aspiracji i marzeń⁸⁰”. Nie są one, zatem bytami samoistnymi, ale elementami złożonego systemu globalnej przestrzeni, od tej przestrzeni zależnymi i pod jej wpływem zmieniającymi się nieustannie. Globalizację można uznać, zatem za przyczynę naruszenia stabilności procesu przekazywania znaczeń, bowiem przyczynia się do zmian zasad jak i charakteru krążenia symboli kulturowych, ale nie oznacza to, iż niszczy tożsamość kulturową poszczególnych społeczności (ich „lokalność”).

A. Appadurai⁸¹ zwraca uwagę, że w ujęciu tradycyjnym można było traktować „lokalność” jako zgodność cech geograficznych, kulturowych i cywilizacyjnych, czyli istnienie pewnego regionalnego wzorca zachowań, mieszczących się w ramach systemu wartości danej kultury („geografia cech”). Postępująca globalizacja poddała geograficzno-kulturowe części współczesnego świata (regiony) różnego rodzaju bodźcom, co przyczyniło się do istotnych przewartościowań na poziomie kulturowo-socjologicznym. Konieczne stało się, zatem wprowadzenie pojęcia „geografia procesu”, dla określenia zachowań charakterystycznych dla danego typu działań (procesów) właściwie niezależnie od miejsca ich prowadzenia. Świadczy to o zmianach wzorców kulturowych pod wpływem interakcji z otoczeniem zewnętrznym i wypracowywaniu ujednoliconych procedur akceptowanych nawet w charakteryzujących się znaczną odmiennością kręgach kulturowo-cywilizacyjnych. Należy zauważyć, iż pod wpływem globalnych przepływów lokalne modele zachowań ulegają modyfikacji dostosowując się do wymogów międzynarodowej przestrzeni, jednak postrzeganie tej przestrzeni „napiętnowane” jest zawsze specyfiką lokalnego otoczenia instytucjonalnego. W konsekwencji możemy przyjąć, że każdy z regionów znajduje własną drogę do zaistnienia w globalnej przestrzeni biznesowej, (mimo przyjmowania tych samych standardów wyjściowych-wzorców procesów).

Istotą globalizacji korporacyjnej jest „oligopolistyczna” konstrukcja przestrzeni, poprawiająca przejrzystość rynku globalnego. Oligopolizacja wynika z korporacyjnego charakteru oddziaływań, które decydują o uwarunkowaniach i kierunkach rozwoju

⁸⁰Burszta W.J; Różnorodność i tożsamość. Antropologia jako kulturowa refleksyjność; Wydawnictwo Poznańskie; Poznań 2004; s. 101

⁸¹Appadurai A; Grassroots Globalization and the Research Imagination; Public Culture No 12/2000; s. 1-19

gospodarki światowej. Należy podkreślić jednak, iż „korporacyjność” oznacza wszelkie typy złożonych organizmów zdolnych do wpływania na system gospodarki światowej. Nie są nimi, zatem wyłącznie korporacje transnarodowe (jak interpretuje, wydaje się błędnie większość badaczy), ale także powiązania innych wielkich organizmów współczesnego świata, czyli państw. Ugrupowania integracyjne rozszerzające swoje granice i nieustannie dążące do pogłębiania stopnia współzależności członków tworzą w rezultacie korporacyjne struktury odpowiadające rozbudowanym systemom organizacyjnym przedsiębiorstw międzynarodowych. Należy, zatem podkreślić, że w dobie globalizacji korporacyjnej owszem korporacje to główni decydenci współczesnego świata, ale mogą to być zarówno przedsiębiorstwa (korporacje transnarodowe) jak i inni zdolni do realizacji swoich interesów w skali globalnej uczestnicy międzynarodowej przestrzeni, czyli tacy, którzy rozumiejąc istotę zachodzących zmian doceniają siłę korporacyjnego (zbiorowego) oddziaływania.

Fazę globalizacji korporacyjnej należy uznać za nowy etap procesów globalizacyjnych, gdyż zmieniły się w sposób diametralny uwarunkowania rozwoju podmiotów w globalnej przestrzeni. Do niedawna pojedynczy uczestnik, posiadający odpowiednio duży potencjał (np. państwo jak Stany Zjednoczone, czy korporacja jak np. General Motors) był, bowiem zdolny do realizacji swojej strategii rozwojowej bez konieczności uwzględniania w znaczącym stopniu zmian dokonujących się w otoczeniu zewnętrznym. Stosując strategię lidera był zdolny do dyktowania warunków i wyznaczania tempa zmian na danym obszarze (czy to branżowym czy geograficznym czy cywilizacyjnym). Postępujący proces globalizacji przechodząc na coraz wyższy poziom otwierania globalnej przestrzeni sprawił, że granice stopniowo znikwały. Mowa nie tylko o granicach państw, (choć jest to element pierwotny- związany z początkowym etapem rozwoju globalizacji „nowożytnej”), ale także o postępującym zacieraniu podziałów branżowych czy kulturowych. Utrzymanie pozycji lidera wymaga przyswajania i przetworzenia wiedzy tak rozległej, że przekracza to zdolności tradycyjnych podmiotów. Wywołuje to poszukiwanie współpracowników (wspólników, kooperantów, sojuszników, usługodawców), aby poprawić zdolność realizacji interesów podmiotów zrzeszonych w grupie. W konsekwencji następuje rozwój współpracy z innymi podmiotami (zarówno wśród państw jak i przedsiębiorstw) konieczny do „ogarnięcia” globalnej przestrzeni.

Globalizacja korporacyjna sprawia, że następuje przeniesienie tworzenia wartości z względnie hermetycznych obszarów zamkniętych (przemysłów, sektorów, regionów) do nie tylko otwartej, ale przede wszystkim dynamicznie zmieniającej się globalnej przestrzeni biznesowej. Następuje swoista ewolucja kulturowa poszczególnych społeczności, zachodząca jednak nie w wyizolowanych strukturach lokalnych (konkretnych branżach czy społeczeństwach), ale we wzajemnie powiązanych systemach⁸². Dynamicznie zmieniające się otoczenie wymusza zmiany na poszczególnych elementach układu, budząc w nich poczucie, że stanie w miejscu w istocie oznacza cofanie się. Gdy świat ewoluuje przechodząc przez kolejne fazy rozwoju próba niedostrzegania zmian powoduje marginalizację i wykluczenie („peryferyzację”), dlatego funkcjonowanie w systemie (sieci, ugrupowaniu) nie pozwalając na „uśpienie” stymuluje podmiot do prorozwojowych zachowań.

Podsumowując rozważania na temat kolejnych faz procesu globalizacji „nowożytnej” najistotniejsze wydaje się zidentyfikowanie elementów konstytuujących współcześnie globalną przestrzeń gospodarczą a decydujących o roli poszczególnych jej uczestników w wyznaczaniu przyszłych kierunków rozwoju gospodarki światowej. W niniejszym podrozdziale próbowano wykazać, że kluczową cechą obecnego etapu globalizacji jest jej wszechobecność, która wymusza korporacyjny charakter relacji. „Wszechobecność” oznacza oddziaływanie procesów globalizacji na każdy nawet najdrobniejszy element rzeczywistości. Dodatkowo zarówno nadawca „sygnału” jak i odbiorca bodźca mogą nie zdawać sobie sprawy ze swojego wpływu na innych uczestników. Nawet świadomie realizowane czynności wywołujące określony i zamierzony typ interakcji między uczestnikami konkretnych zdarzeń, kreują znaczną ilość dodatkowych impulsów odbieranych przez niezwiązanych z danym procesem „postronnych” uczestników. Można byłoby uznać, że taka konstrukcja przestrzeni globalnej wyklucza możliwość racjonalnego działania, gdyby nie fakt, że są podmioty, które świetnie radzą sobie w tej nowej rzeczywistości. W tym miejscu dochodzimy do istoty globalizacji na jej obecnym etapie rozwoju (globalizacji korporacyjnej) a zatem konieczności wykorzystania korporacyjnego mechanizmu przystosowawczego.

⁸²Wolf E; Europe and the People without History; University of California Press; Berkeley 1997; s. 76

Zmierzając do odpowiedzi na pytanie o miejsce korporacji transnarodowych w procesie kreowania globalnej przestrzeni gospodarczej należy podkreślić, że nie jest przesądzone, że będą jedynymi siłami sprawczymi rozwoju gospodarki światowej. Wydaje się, że o roli poszczególnych uczestników w wyznaczaniu kierunków ewolucji ładu międzynarodowego decyduje umiejętność kooperencji (współpracy i konkurencji równocześnie). Zmiany, jakie spowodowały postępujące procesy globalizacyjne nie pozwalają, zatem na w pełni efektywne realizowanie wizji rozwoju w ramach tradycyjnych struktur organizacyjnych. Wymaga to funkcjonowania w systemach sieciowych, czyli budowania pozycji konkurencyjnej (konkurencja) z wykorzystaniem licznych powiązań kooperacyjnych (współpraca). Korporacje zdają się lepiej rozumieć istotę kooperencji jako fundamentalnej zmiany percepcji przestrzeni globalnej. Wykorzystują sytuację dyskontując swoją przewagę systematycznie wspinają się na „szczyty władzy” gospodarki światowej.

Należy zauważyć, iż przedsiębiorstwa (korporacje) korporacyjny sposób działania w pewnym sensie „ściągnęły” od państw narodowych, które jako pierwsze dostrzegły w procesach integracji metodę poprawy swojej pozycji na rynku międzynarodowym. Państwa jednak zwykle realizowały integrację jako „scalanie” służące konkurowaniu z otoczeniem zewnętrznym, (co było skuteczne w fazie internacjonalizacji jak i umiędzynaradawiania). W ten sposób wyłączając mechanizmy konkurencji wewnętrznej. W tradycyjnym modelu integracji istotę stanowi uzyskanie konkurencyjności zewnętrznej, czyli dla „zamkniętego” organizmu (bez dbałości o konkurencyjność poszczególnych elementów składowych). Zmiany w gospodarce światowej w wyniku postępującej liberalizacji (zanikaniu granic przepływów) ujawniły słabość a nawet „ułomność” takiego modelu budowania konkurencyjności. Zamknięte przed impulsami z zewnątrz podmioty stały się bezbronne w otwartej przestrzeni globalnej, gdyż w istocie nie będąc po presją konkurencji nie doskonaliły się (stały w miejscu a zatem jak ustalono wcześniej „uwsteczniały” się, gdyż tzw. zewnętrzny świat rozwijał się). Ten typ łączenia się podmiotów właściwiej nazywać, zatem „scalaniem” niż „korporacyjnością”, oba rodzaje działań stanowią jednak sposoby budowania konkurencyjności.

„Korporacyjność”, choć jest immanentną cechą KTN (i dlatego często- błędnie- im tylko przypisywaną) nie jest zastrzeżonym tylko dla nich sposobem działania. Dla

zachowania równowagi w globalnej przestrzeni gospodarczej konieczne wydaje się przeniesienie (tym razem z korporacji na państwa) zdolności kooperencji, czyli równoczesnego konkurowania i współpracy. Globalizacja korporacyjna to faza rozwoju gospodarki światowej, w której poprawa pozycji konkurencyjnej w długim okresie możliwa jest wyłącznie poprzez wykorzystanie układów korporacyjnych opartych na kooperencji, dlatego wielkie przedsiębiorstwa międzynarodowe sprawnie poruszające się w tym systemie systematycznie poprawiają swoje pozycje wśród potęg współczesnego świata.

Rozdział II

Ewolucja struktury gospodarki światowej w konsekwencji postępującej globalizacji

2.1. Globalizacja a zmiany tradycyjnego porządku międzynarodowego

Globalizacja jest zjawiskiem trudno mierzalnym, nie ma wyraźnie zaznaczonych granic dotyka, bowiem niemal każdego aspektu i wymiaru życia międzynarodowego. Niesłychanie trudno jest ocenić, które przemiany są bezpośrednim następstwem globalizacji a co dzieje się niezależnie od niej jako konsekwencja wcześniejszych procesów rozwojowych (internacjonalizacji, integracji, współzależności, regionalizacji⁸³). Wydaje się jednak, iż ogromna dynamika i nowa jakość przemian końca XX wieku -określanych mianem globalizacji jest możliwa między innymi dzięki absorpcji wcześniejszych procesów. Dlatego też zmiany w strukturze gospodarki światowej pod wpływem globalizacji nie mają charakteru rewolucyjnego a polegają raczej na przebudowie tradycyjnego modelu gospodarki światowej. Analizując zachodzące przemiany należy z pewnością podkreślić istotę zmian porządku międzynarodowego polegających na stopniowym zastępowaniu hierarchicznych struktur wertykalnych rozbudowanymi sieciami powiązań horyzontalnych.

Wertykalny wymiar stosunków międzynarodowych w ujęciu tradycyjnym to układ podmiotów uczestniczących oparty na hierarchii wzajemnych relacji i zależności na trzech poziomach:

⁸³Ideę regionalizmu można rozpatrywać na gruncie poszczególnych teorii ekonomicznych, analizować skutki tych procesów dla jego uczestników i krajów trzecich, badać strumienie handlu czy konsekwencje pozagospodarcze. W niniejszym opracowaniu integracja regionalna zostanie przedstawiona jedynie jako czynnik kształtowania globalnej przestrzeni gospodarczej. Zabiegiem celowym jest, zatem pominięcie szerszych i dogłębnych rozważań na ten bardzo rozległy temat. Zastosowane uproszczenie wydaje się konieczne dla zachowania przejrzystości prowadzonego wywodu. W tym kontekście można zaryzykować twierdzenie, że integracja gospodarcza w ujęciu globalnym to selektywna liberalizacja połączona z elementami dozwolonej, czyli uwarunkowanej protekcji. Podstawą porozumień regionalnych jest natomiast stworzenie konkurencyjnego obszaru gospodarczego, pozwalającego państwom członkowskim czerpać korzyści ze scalenia ich obszarów gospodarczych (głównie celnych- dotyczy to stref wolnego handlu i unii celnych). Konsekwencją takiego ujęcia integracji regionalnej jest postrzeganie jej bardziej jako kręgów cywilizacyjno-gospodarczych zlokalizowanych w poszczególnych częściach świata niż jako poszczególnych ugrupowań gospodarczych (zarejestrowanych przez GATT/WTO czy UNCTAD).

- **makroekonomicznym**- uwzględniającym jedynie państwa narodowe oraz ich powiązania wzajemne, czyli organizacje międzynarodowe;
- **mezoekonomicznym**- obejmującym powiązania o charakterze pozapaństwowym, systemy współpracy przedsiębiorstw (także na arenie międzynarodowej) postrzegane są jedynie w wymiarze branżowym (reprezentacja danego sektora lub podmioty realizujące wspólne przedsięwzięcie); na tym poziomie umieścić należy także wszelkie organizacje pozarządowe;
- **mikroekonomicznym**- tradycyjne podmioty gospodarcze, czyli przedsiębiorstwa działające na rynkach lokalnych i narodowych a z rynkiem międzynarodowym utrzymujące jedynie kontakty w wymiarze stosunków handlowych (eksport-import); organizacje lokalne skupiające jedynie krajowych rezydentów (osoby fizyczne i prawne).

Wydaje się, iż w konsekwencji postępującej globalizacji i liberalizacji tak widziany tradycyjny porządek, w którym poszczególne poziomy stanowiły układ hierarchiczny ulega stopniowemu rozpadowi. W konsekwencji strukturę gospodarki światowej należy postrzegać w wymiarze horyzontalnym. „Spłaszczenie” to jest efektem zmiany roli państwa narodowego jako uczestnika ładu międzynarodowego oraz zaburzenia linii podziału na podmioty krajowe i działające w obrocie międzynarodowym. Następuje przenoszenie podmiotów z poziomu mikroekonomicznego na poziom mezoekonomiczny poprzez włączanie się nawet małych przedsiębiorstw w różnego typu struktury integracyjne tworzące międzynarodowe systemy produkcyjne. W momencie, kiedy utworzone sieci powiązań zyskują wymiar globalny podmioty z poziomu mezoekonomicznego są nawet zdolne do „awansu” na poziom makroekonomiczny zyskując niejednokrotnie pozycję równoważną państwom narodowym⁸⁴.

W tym miejscu warto zastanowić się, w jaki sposób globalizacja przyczyniła się do zmiany tradycyjnego porządku międzynarodowego. Przyjmując, iż podstawowymi elementami określającymi państwo są jego granice, ludność i władza należy

⁸⁴Szerzej na ten temat w rozdziale trzecim niniejszego opracowania.

przeanalizować wpływ procesów globalizacyjnych na te trzy atrybuty przypisane w modelu tradycyjnym strukturom narodowym.

W odniesieniu do granic bezsprzecznie możemy stwierdzić, iż zmiany te dotyczą utraty przez państwo (przynajmniej częściowo) kontroli nad swoim terytorium. Postępujące procesy scalania gospodarek narodowych w jednolite organizmy integracyjne oznaczają, bowiem stopniowe osłabianie ochronnej funkcji granic. O ile integracja w ramach strefy wolnego handlu czy unii celnej dotyczy swobody przemieszczania wyłącznie towarów to w miarę rozwoju procesów integracyjnych (kolejny etap, czyli wspólny rynek⁸⁵) opiera się już na wykorzystaniu tzw. czterech wolności dotyczących towarów, usług (informacji, idei), kapitałów i siły roboczej (ludzi). Liberalizacja przepisów dotyczących swobody podejmowania działalności gospodarczej powoduje ponadto, iż podmioty krajowe stają się jedynie częścią ogólnoświatowej sieci czy ponadnarodowego koncernu. Działając jako filie, sekcje, bądź oddziały zagranicznych firm, często nawet nie podlegają przepisom i regulacjom prawnym kraju na terenie, którego prowadzą działalność. Osłabienie oddziaływania państwa na swoje terytorium obserwujemy również przez pryzmat zmian w strukturze własności. Prywatyzacja majątku i wzrost roli podmiotów pozarządowych powoduje, więc dalsze zmniejszenie wpływu władz narodowych na podmioty gospodarcze. Równolegle proces osłabienia władzy przebiega na płaszczyźnie kontrolowania zamieszkałej w danym kraju ludności. W związku z rosnącym zakresem swobód obywatelskich wynikających z wszelkiego typu porozumień i regulacji międzynarodowych (bilateralnych i wielostronnych) oraz wolności w zakresie

⁸⁵W tradycyjnym modelu integracji możemy mówić o następujących po sobie etapach rozwoju procesów integracyjnych, przy czym każdy następny zawiera w sobie etap poprzedni. W ten sposób wymieniamy jako wstępny etap-preferencyjnego obszaru handlu- cła i ograniczenia ilościowe między partnerami są obniżane (są, zatem preferencyjne dla wybranych podmiotów-stron porozumienia). Zwykle na wybrane grupy towarowe. Etap –strefy wolnego handlu to zniesienie ceł i ograniczeń ilościowych między stronami. Kolejny etap- unia celna to strefa wolnego handlu + wspólna zewnętrzna taryfa celna, czyli identyczne zasady traktowania krajów trzecich. Wspólny rynek opiera się na czterech wolnościach (swobodach): przepływu towarów, usług, osób i kapitału. Unia ekonomiczna (gospodarcza) oznacza uzupełnienie wspólnego rynku o postanowienia odnośnie zacieśniania integracji ogólnoeconomicznej uczestników (w tym zasady regulujące konkurencję, sferę fiskalną, społeczną etc.). Unia walutowa oznacza nieodwracalne usztywnienie kursów walutowych oraz tworzenie jednolitego rynku finansowego, może także oznaczać wprowadzenie wspólnej waluty, choć element ten nie jest obligatoryjny, fundamentalne znaczenie ma, bowiem usztywnienie kursów). Należy dodać, iż Wspólnota Europejska postanowiła realizować etapy te łącznie stąd budowa unii gospodarczo-walutowej (UGW UE). Ostatnim najbardziej zaawansowanym poziomem integracji jest pełna integracja oznaczająca pełne scalenie sfery gospodarki i polityki, czyli utworzenie jednego organizmu gospodarczo-politycznego.

przemieszczania się, migracji czasowej lub stałej, zmniejsza się także możliwość kreowania przez państwo tożsamości narodowej, zarówno jednostek jak i większych zbiorowości.

W konsekwencji następuje zmiana pozycji, roli i funkcji państwa w strukturze gospodarki polegająca na ograniczeniu jego suwerenności w polityce wewnętrznej i zewnętrznej. Należy jednak zauważyć, iż wpływ globalizacji na poszczególne organizmy państwowe jest zróżnicowany i zależy od poziomu ich rozwoju oraz ich pozycji ekonomiczno-politycznej na arenie międzynarodowej. Obecnie wśród uczestników stosunków międzynarodowych wymienić należy, zatem trzy kategorie podmiotów zdolnych do „operowania” na poziomie makroekonomicznym:

- **„tradycyjne” organizacje międzynarodowe** – „związki” państw o charakterze globalnym, (czyli skupiające niemal wszystkie państwa świata np. ONZ, WTO, Bank Światowy, MFW) oraz regionalnym, (czyli powiązania integracyjne np. UE, NAFTA, MERCOSUR, ASEAN etc.);
- **pozarządowe organizacje globalne** – „związki” o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym oddziaływujące na system gospodarki światowej, ale zrzeszające także inne podmioty niż państwa; w tej grupie znajdują się np. takie organizacje jak: Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna (ISO), organizacje działające na rzecz ochrony środowiska, praw konsumentów, praw człowieka etc.;
- **globalne sieci biznesowe** – „związki” czysto ekonomiczne, czyli wielkie podmioty gospodarcze, głównie przedsiębiorstwa międzynarodowe (KTN zaliczane do największych potęg współczesnego świata) i ich systemy produkcyjne oplatające całą przestrzeń współczesnej gospodarki światowej.

Wydaje się, iż proces globalizacji oddziałuje na każdą z wymienionych kategorii w nieco inny sposób. Możemy mówić o dwutorowym wpływie globalizacji na rolę „tradycyjnych” organizacji międzynarodowych w strukturze gospodarki światowej na początku XXI wieku. Z jednej strony są podmiotami o znacznie szerszym (zarówno liczebnie jak i terytorialnie) zasięgu, z drugiej jednak strony utraciły znaczną część

swego potencjału politycznego. Szczególnie znamienne wydaje się osłabienie tradycyjnych funkcji tych organizacji jako organizatorów i strażników porządku międzynarodowego. Przyczyna leży głównie w słabnących instrumentach polityki zagranicznej państw narodowych oraz pojawieniu się nowych podmiotów życia międzynarodowego pełniących funkcje podobne do państw a równocześnie nie uczestniczących w rokowaniach międzynarodowych. Pozwala to tym drugim na nieuznanie niekorzystnych dla nich uregulowań a nawet tworzenie własnych standardów w sferach dotychczas przypisanych organizacjom międzynarodowych. „Tradycyjne” organizacje międzynarodowe wielokrotnie stanowią jedynie forum zatwierdzające normy i zasady podyktowane przez praktykę gospodarczą. W tym sensie globalizacja powoduje wzrost zakresu stosunków międzynarodowych regulowanych w ramach wielostronnych negocjacji międzypaństwowych. Wydaje się jednak, iż niestety rozwój tych ustaleń ma jednak głównie charakter wtórny.

W wielu przypadkach zasady funkcjonowania tradycyjnych organizacji międzynarodowych nie nadążają za zjawiskami gospodarczymi, zachodzącymi w szybko zmieniającej się rzeczywistości współczesnego świata. Dynamiczny charakter tych zmian wymusza większą mobilność instytucjonalną w obliczu nowych problemów. Organizacje te skupiające liczne państwa, co świadczy dobrze o zasięgu ich oddziaływania mają relatywnie niewielką zdolność do szybkiego reagowania. Konieczność uzyskania legitymizacji najważniejszych decyzji od władz ustawodawczych poszczególnych państw „usztynia” organizacje międzynarodowe i właściwie nie daje im możliwości dostosowania się do wymagań współczesnego świata biznesu.

Na spadku roli pojedynczych organizmów państwowych oraz równoczesnym rozwoju swobody dostępu do środków finansowych, przepływu informacji i kadry, będących konsekwencjami globalizacji i liberalizacji zyskały wszelkie struktury typu elastycznego Organizacje pozarządowe nie tylko nie są „spętane” przez „powagę urzędu państwa”, ale zwykle są mniejsze a co za tym idzie bardziej mobilne. W przystosowywaniu do zmian w otoczeniu pomaga im także nastawienie na realizację konkretnych projektów. Wykazują często większą efektywność działania niż agendy międzyrządowe wykorzystując swobodę działania w różnych krajach, unikalny potencjał ludzki oraz prywatny kapitał finansowy (zgromadzony ze względu na

specyfikę organizacyjną i niezależność polityczną). Cechy te pozwalają także na uzyskanie większego zaufania społecznego oraz podnoszą atrakcyjność medialną przedsięwzięć (informacje typu PR- *public relations*). Dowodem siły organizacji pozarządowych jest demonstrowana przez nie chęć rywalizacji o wpływy w strukturze gospodarki światowej z „tradycyjnymi” organizacjami międzynarodowymi (reprezentującymi państwa). Źródłem sukcesu jest z pewnością ich elastyczność i umiejętność wykorzystania wiedzy i informacji w rozwiązywaniu konkretnych problemów. W erze tzw. „nowej gospodarki”⁸⁶ opartej na wiedzy i szybkości reakcji mobilne organizacje pozarządowe sprawniej wychwytyjąc impulsy z globalnego otoczenia niż tradycyjne systemy (organizacje międzyrządowe) powołane do regulowania określonej sfery umacniają systematycznie swoją pozycję na poziomie makroekonomicznym

Trzeci typ pozapaństwowych uczestników stosunków międzynarodowych „operujący” obecnie na poziomie makroekonomicznym stanowią globalne sieci biznesowe. Upraszczając można uznać, iż są to korporacje transnarodowe (KTN) sklasyfikowane w grupie największych potęg współczesnego świata obok tradycyjnych państw narodowych⁸⁷. Korporacje te nie są tradycyjnymi podmiotami gospodarczymi a globalnymi organizacjami sieciowymi o rozbudowanej przestrzennej strukturze organizacyjnej. Największe sieci korporacyjne posiadają pozycję ekonomiczną pozwalającą na wywieranie wpływu na kierunki rozwoju poszczególnych rejonów świata oraz konkretnych sektorów branżowych. Dzięki swojej potędze finansowo-gospodarczej, czyli potencjałowi ekonomicznemu zbudowały zaplecze polityczne uzyskując poparcie państw korzystających na ich rozwoju. Współcześnie beneficjentami są nie tylko państwa macierzyste korporacji, (choć przede wszystkim one), ale także państwa zdolne do przyciągania wyselekcjonowanych typów inwestycji KTN (o odpowiedniej strukturze zapewniającej rozwój kraju goszczącego). W efekcie głównymi beneficjentami procesu globalizacji są jednak z pewnością same korporacje zyskujące możliwości oddziaływania na warunki funkcjonowania. Zdolność kreowania uwarunkowań otoczenia, (do którego tradycyjne przedsiębiorstwa muszą się adaptować)

⁸⁶Szerzej na temat wyzwań stawianych nowoczesnym organizacjom w tzw. „nowej gospodarce” („New Economy”): Penc J; Zarządzanie innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej; Wyd. WSSM w Łodzi; Łódź 2007; s. 20-26

⁸⁷Porównaj rozdział trzeci niniejszego opracowania.

sprawia, że sieci biznesowe odgrywają istotną rolę w procesie kształtowania globalnej przestrzeni gospodarczej.

Analiza SWOT⁸⁸ przeprowadzona dla największych KTN (jako organizacji sieciowej) pokazuje, że niemal wszystkie zmienne otoczenia potrafią one uczynić zmiennymi zależnymi od przedsiębiorstwa, co oznacza optymalizację warunków działania. Szanse otoczenia to obiektywne przewagi nad konkurencją, które należy zagospodarować wykorzystując wręcz nieograniczony w granicach gospodarki światowej potencjał finansowy oraz osobowy. Postępująca globalizacja oraz liberalizacja zasad przepływu czynników produkcji uczyniła je dla globalnych sieci biznesowych niemal całkowicie mobilnymi. Nawet zagrożenia płynące z otoczenia systemy korporacyjne postrzegają jako elementy, które można próbować zmienić. Dla tradycyjnych podmiotów gospodarczych zagrożenia to zmienne egzogeniczne, których oddziaływanie jest nieuchronne a jego kierunek zupełnie niezależny od działań przedsiębiorstwa. Sieci biznesowe są jednak zdolne do przynajmniej częściowego ograniczania ich negatywnego wpływu na swoją strukturę dzięki dywersyfikacji działalności w skali globalnej. Słabe strony w analizie SWOT to cechy oceny własnej o niskiej wartości. Korporacje działając jako sieć poszukują metod ich eliminacji rozszerzając zakres powiązań (przede wszystkim w postaci współpracy w ramach aliansów oraz poprzez rozwój fuzji i przejęć).

Można, zatem stwierdzić, iż globalne systemy sieciowe, którymi są największe KTN są ważnymi, ale i specyficznymi (nie typowymi podmiotami gospodarczymi-przedsiębiorstwami) ogniwami struktury gospodarki światowej. Systemy korporacyjne przynoszą kapitał, technologie i miejsca pracy, dlatego są dla państw przyjmujących atrakcyjne, co pozwala im na „dyktowanie” warunków i nieustanne poprawianie swojej pozycji konkurencyjnej wobec innych podmiotów (w tym tradycyjnych przedsiębiorstw). Wpływ korporacji na procesy gospodarcze obejmuje: kursy walut, ceny akcji, przepływy kapitału, procesy rozwojowe, poziom zatrudnienia, migrację ludności, relacje socjalne, poszanowanie praw człowieka. Wśród sieci korporacyjnych w dobie gospodarki opartej na wiedzy szczególną rolę odgrywają wielkie koncerny

⁸⁸Analiza SWOT- szanse (*Opportunities*), zagrożenia (*Threats*), słabe strony (*Weaknesses*) i mocne strony (*Strengths*). Szerzej np.: Penc J; Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Poszukiwanie misji i strategii; Agencja Wydawnicza PLACET; Warszawa 2001; s. 202-207

zajmujące się transferem informacji (sektory medialny i telekomunikacyjno-informatyczny). Konsekwencją ich rozwoju jest przekształcanie jednostek dotychczas opierających się na tradycyjnych wartościach (narodowych, patriotycznych, obyczajowych) danego obszaru (najczęściej państwa lub kręgu religijno-kulturowego) w globalnie zorientowanego konsumenta. Powstały podmiot często nie wykazuje zainteresowania dla spraw publicznych a nawet stroni od uczestnictwa w życiu politycznym obszaru, na którym funkcjonuje. Staje się odbiorcą konformistycznie nastawionym do otaczającej rzeczywistości, którego świadomość społeczna jest ograniczona. Rozpowszechniane przez globalne media wzorce kreują tzw. międzynarodową opinię publiczną, która wywiera wpływ na decyzje rządów w poszczególnych państwach. Dzięki tak szerokiemu spektrum instrumentów, którymi mogą się posługiwać globalne sieci biznesowe ich pozycja w strukturze gospodarki światowej, i tak już obecnie bardzo znacząca będzie się z pewnością nadal umacniać.

Zmiany w strukturze wertykalnej porządku międzynarodowego można postrzegać również przez pryzmat wpływu procesów globalizacji na pozycję państw pełniących role liderów poszczególnych obszarów gospodarczych. Wydaje się, iż nastąpiła swego rodzaju degradacja państwa jako pojedynczego podmiotu w strukturze gospodarki światowej. Na arenie międzynarodowej do poziomu makroekonomicznego kwalifikowane są obecnie właściwe jedynie organizmy zbiorowe, powstałe w wyniku procesów integrowania dotychczas samodzielnych jednostek. Dotyczy to także a może przede wszystkim państw. Szczególnie istotny proces ten stał się, gdy stopniowo integrująca się Europa (EWG/WE/UE) zaczęła zrównywać się potencjałem z wcześniej niepodzielnie dzierżącymi „palmę pierwszeństwa” Stanami Zjednoczonymi. Zmusiło to Stany Zjednoczone do podjęcia starań o jednoczenie obszaru amerykańskiego (najpierw NAFTA następnie FTAA). Również trzeci z obszarów Triady – Azja zaczął budować swoją strefę wpływów.

Ujawniony po II wojnie światowej wpływ kręgów cywilizacyjno-kulturowych na układ podmiotowy gospodarki światowej wydaje się niepodważalny, co pokazała konstrukcja Triady ekonomicznej – USA-EWG-Japonia jednak obecnie kwestia ta nabiera nowego znaczenia. O ile w połowie XX w. można było mówić o wpływie Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Niemiec (wówczas RFN), Francji czy Japonii na kształtowanie warunków działalności biznesowej, to we współczesnej

gospodarce konieczne jest uwzględnienie całych organizmów gospodarczych stojących za daną koncepcją. Proces globalizacji musi być, zatem rozpatrywany na tle sytuacji, jaka występuje w trzech centach gospodarczych naszego globu widzialnych jako regiony Triady ekonomicznej. Każdy z nich posiada różne doświadczenia wynikające z procesu angażowania się w światowy proces globalizacyjny. Stany Zjednoczone z pozycji autonomicznego hegemonu musiały przejść do pozycji jednego z trzech liderów regionalnych procesów integracyjnych. Właśnie dzięki integracji⁸⁹ Europa z roli rozdrobnionego i zróżnicowanego obszaru (nieustannie „goniącego” Stany Zjednoczone) systematycznie realizując koncepcję scalania kontynentu zyskała pozycję równoprawnego partnera Triady. Zmiany na kontynencie azjatyckim także polegają na stopniowym otwieraniu się dotychczas autarkicznych gospodarek regionu. Do samodzielnego lidera, jakim była Japonia⁹⁰ dołączają Korea Południowa, Indie a wreszcie dynamicznie rozwijające się Chiny. Wydaje się, że wszelkie procesy dezintegracji lub nawet jedynie braku postępów w kierunku pogłębiania i poszerzania powiązań w ramach dotychczasowych struktur wpływają niekorzystnie na pozycję danego obszaru w systemie globalnym. Liberalizacja przepływów jak i globalizacja gospodarki światowej spowodowała, zatem istotne zmiany wewnątrz samej „Triady” modyfikując role poszczególnych uczestników.

Na zjawiska zachodzące w „tradycyjnej” Triadzie nałożyły się ponadto zmiany o charakterze polityczno-ekonomicznym dotyczące Europy Środkowej i Związku Radzieckiego oraz „urynkowania” kontynentu azjatyckiego (Chiny i Indie). Przełom lat 80. i 90. XX w. przyniósł upadek komunizmu w Europie oraz otwieranie się ogromnego rynku chińskiego (tworzenie „stref ekonomicznych”). Wprowadzanie w tych częściach świata gospodarki rynkowej stanowiło istotny bodziec do wzmożenia tendencji globalizacyjnych. Pogłębiała się współzależność ekonomiczna, następowało upowszechnianie wzorców konsumpcji, standaryzacja metod wytwarzania oraz potęgowała się konkurencja międzynarodowa.

⁸⁹Unia Europejska dość spokojnie spoglądająca na toczące się przemiany liberalizujących się gospodarek podjęła proces zwiększenia swojego potencjału ekonomicznego przyjmując nowych członków. Istotne było także pogłębianie procesów integracyjnych, w tym zwłaszcza ugruntowywanie zasad wspólnego rynku i przyjęcie wspólnej waluty.

⁹⁰Japonia dotknięta jego skutkami do tej pory nie osiągnęła wskaźników wzrostu z okresu poprzedzającego kryzys końca lat dziewięćdziesiątych XX w.

Raporty wielu badaczy (S. Huntingtona, P. Kennedy'ego, R. Kagana, Zb. Brzezińskiego) wskazują jednak, że to Stany Zjednoczone⁹¹ są nadal głównym motorem procesu globalizacji oraz iż zachodzi zwrotna relacja między kondycją gospodarki amerykańskiej a postępami globalizacji. Stany Zjednoczone były postrzegane jako twórca tych procesów a liberalizacja widziana jako zanikanie granic sprzyjała przenikaniu kulturowych wzorców, ekspansji polityki i gospodarki amerykańskiej oraz umacnianiu ich potencjału militarnego. Obserwujemy wręcz proces stopniowego wrastania amerykańskich elementów w gospodarkę ogólnoświatową.

Korzeni tak widzianego procesu współczesnej globalizacji poszukiwać należy z pewnością w ukształtowanym po II wojnie światowej porządku międzynarodowym. Przyjęcie amerykańskiej koncepcji budowy ładu polityczno-ekonomicznego dało Stanom Zjednoczonym doskonale przyczółki do ugruntowywania swojej pozycji. W ten sposób pozyskiwały zasoby niezbędne do rozwoju, wzrostu i wreszcie osiągnięcia potęgi. Wykorzystały przy tym modelowy schemat cyklu życia organizmu (organizacji). Najpierw przygotowały kilka możliwych koncepcji rozwojowych, przetestowały je szukając najwłaściwszej. Wybrany model to system złożony z organizacji regulującej handel międzynarodowy (ITO/GATT/WTO), organizacji zapewniającej stabilność systemów walutowych (MFW), organizacji odpowiedzialnej za zrównoważony rozwój gospodarczy wszystkich państw świata (od najbogatszych do najbiedniejszych) Grupy Banku Światowego oraz struktur ONZ został wdrożony (faza wprowadzenia- narodzin – „znak zapytania”⁹²). Faza wzrostu to kreowanie „gwiazdy”, czyli budowanie pozycji

⁹¹Mimo, iż początek XXI w. wskazuje na spadek ich znaczenia na arenie międzynarodowej w porównaniu do okresu minionego, kiedy niemal samodzielnie dyktowały warunki rozwoju gospodarki światowej. Nadal jednak zarówno pozytywne jak i negatywne zjawiska zachodzące w gospodarce amerykańskiej sygnalizują przebieg procesów w całej gospodarce światowej. Słabnący dolar i rosnące ceny złota (utrzymywanie się tej tendencji z końca roku 2007 także na początku roku 2008) oraz zaburzenia na nowojorskiej giełdzie (po kryzysie na rynku kredytów konsorcjalnych) zapowiadają zdaniem wielu analityków recesję a z pewnością osłabienie koniunktury w całej gospodarce światowej.

⁹²Analiza BCG (analiza portfelowa) jest rodzajem pozycjonowania produktów. Wykorzystując BCG dokonuje się pozycjonowania strategicznych jednostek biznesu (SJB) w ramach jednej firmy lub produktów (także różnych firm) według dwóch kryteriów: dynamiki wzrostu rynku (sprzedaży) oraz relatywnego udziału w rynku. W konsekwencji powstaje macierz, w której pola odpowiadają etapom w cyklu życia produktu: „znaki zapytania” (produkty w fazie wprowadzania na rynek o niepewnej przyszłości, niska rentowność, potrzebne są inwestycje w celu powiększenia udziału w rynku); „gwiazdy” (produkty, które zostały zaakceptowane, szybki wzrost sprzedaży, wysoka rentowność); „dojne krowy” (stopniowy spadek wysokich obrotów, nie wymagają inwestycji w marketing, bardzo duży udział w rynku, przynoszą stabilny zysk na względnie wysokim poziomie-korzyści skali); „psy” (produkty

hegemonia. Stany Zjednoczone, aby się rozwijać muszą znaleźć partnerów, potrzebują rynków zbytu, bowiem rozwój wymaga popytu. Narzędziem realizacji jest plan Marshalla powodujący uzależnienie Europy (Zachodniej) od wpływów amerykańskich a w konsekwencji przez długie lata pozwalający na utrzymywanie się „luki technologicznej” między gospodarką amerykańską a resztą świata.

Należy zauważyć, iż aż do końca lat 60. XX w. mimo stanu ogólnej równowagi między trzema centrami światowymi utrzymywała się ekonomiczna przewaga Stanów Zjednoczonych. Było to konsekwencją tzw. „luki technologicznej”, bowiem to firmy amerykańskie przodowały w dziedzinie opracowywania i wprowadzania nowych produktów⁹³. Przewagę strategiczną opierały ponadto na wiedzy z zakresu nowoczesnych metod organizacji zarządzania⁹⁴.

Nasilenie procesów globalizacji miało miejsce, gdy globalna pozycja Stanów Zjednoczonych wydawała się być niezagrożona. Logika globalizacji to przetrwanie najsilniejszych, najsprawniejszych i najefektywniejszych. W cyklu życia jest to odpowiednik fazy dojrzałości, kiedy czerpiemy stabilne zyski z ugruntowanej wysokiej pozycji rynkowej. Wykorzystujemy strategię marki, czyli „zapisu” w świadomości odbiorcy kojarzącego daną nazwę, symbol z określoną znaną mu jakością. Ten typ strategii pozwala na komfort działania, bowiem jednorazowe potknięcie nie burzy zaufania budowanego przez lata. Dzięki skali działania niepowodzenia pewnych przedsięwzięć można zrekompensować sobie sukcesami na innym polu. W ten sposób Stany Zjednoczone miały, zatem największe szanse, aby być głównymi beneficjentami procesów globalizacji. Posiadały, bowiem zarówno potencjał jak i odpowiednią skalę oddziaływania. Paradoksalnie rozwijanie działalności amerykańskich przedsiębiorstw (powstanie pierwszych korporacji transnarodowych⁹⁵) i związana z nią ekspansja

kończące swoje „życie” na rynku, nakłady na marketing mogą niekiedy przywrócić je do gamy dochodowych jednostek biznesu-produktów).

⁹³W tym okresie 50% patentów stosowanych we Wspólnotach Europejskich i Japonii pochodziło z USA. Nakłady Europy Zachodniej (EWG) jak i Japonii na badania i rozwój częściowo były wymuszone chęcią utrzymania mocarstwowej pozycji. W konsekwencji w latach 70. XX w. Japonia zyskała prymat w elektronice a Europa w dziedzinie produktów chemicznych. Stany Zjednoczone przodowały nadal w takich dziedzinach jak: badania naukowe, komputery, komunikacja.

⁹⁴Wspólnie z Kanadą zainauguowały rewolucję menedżerską, wprowadzającą funkcjonalne układy zależności między poszczególnymi jednostkami przedsiębiorstwa. W ramach wielkich firm powstawały samodzielne działy produkcyjne, handlowe, finansowe i badawcze.

⁹⁵Z tego okresu pochodzą takie potęgi jak: Hitachi, Philips, Motorola, Nestle, Sandoz, Colgate, Unilever, Coca-Cola, IBM, General Motors-Ford. Rozwój globalnych przedsiębiorstw sprzyjał przepływowi

bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ)⁹⁶ skutkowały szybkim przenoszeniem zdobyczy postępu technicznego i organizacyjnego, co przyczyniło się do zmniejszania „luki technologicznej” a tym samym osłabiania dominacji Stanów Zjednoczonych w Triadzie.

Niebezpieczeństwo znajdowania się w fazie dojrzałości tkwi w możliwości osiągnięcia punktu nasycenia stanowiącego niekorzystne odwrócenie tendencji wzrostowych. Wydaje się, że Stany Zjednoczone mają obecnie świadomość istnienia takiego zagrożenia, stąd być może próby udowodnienia swojej „wielkości” (w tym zaangażowanie militarne w Iraku czy Afganistanie) Wykorzystując swój potencjał militarny próbują utrzymać pozycję globalnego lidera. Należy zauważyć, iż wydatki Stanów Zjednoczonych na zbrojenia⁹⁷ nigdy nie miały charakteru obronnego, lecz raczej służyły z założenia celom czysto ekonomicznym, czyli kształtowaniu warunków otoczenia sprzyjających rozwojowi (USA). Świadomość własnej potęgi z jednej strony popycha Stany Zjednoczone do podejmowania prób utrzymania stabilnego porządku międzynarodowego odpowiadającego ich interesom, z drugiej natomiast strony stanowi pokusę do uniezależnienia się od środowiska międzynarodowego⁹⁸.

Najtrudniejszym wyzwaniem dla gospodarki amerykańskiej w dynamicznie otwierającym się świecie jest przebudowa mentalności zarządzania. Globalizacja rodzi potrzebę przeglądu systemów kierowania gospodarką i znalezienia optimum organizacyjnego, spełniającego wymogi współczesnego świata. Tradycyjne style

towarów, usług i kapitału. Można nawet zaryzykować twierdzenie, iż pośrednio łagodził skutki dekonunktury gospodarczej. Wielki kryzys energetyczny 1973 r., który spowodował spowolnienie tempa handlu międzynarodowego, najmniejsze zaburzenia przyniósł w dziedzinie zaawansowanych technologii. W latach 70. i 80. XX w. nastąpiło zdynamizowanie rozwoju korporacji transnarodowych. Dzięki wykorzystaniu korzyści skali, dywersyfikacji obszarów działalności oraz zróżnicowaniu asortymentu ograniczały ryzyko, podnosiły stopień konkurencyjności i mnożyły zyski. Por. Zorska A; Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej; PWN; Warszawa 1998; s. 48

⁹⁶Szerzej na ten temat w rozdziale czwartym.

⁹⁷W globalnych wydatkach na cele militarne udział USA wynosi ok. 40%. Nakłady w tej sferze są większe niż 10-15 następnym na liście krajów łącznie. S.P. Huntington; The Lonely Superpower. "Foreign Affairs"; marzec-kwiecień 1999

⁹⁸„Izolacja” od spraw międzynarodowych jest jednak pozorna. Stany Zjednoczone zachowując swą obecność ekonomiczną i militarną w świecie pragną pozbawić świat wpływu na własną politykę. Realizowana koncepcja unilateralizmu nie jest nowa, bowiem sformułowana została w latach sześćdziesiątych XX w. przez Stanleya Hoffmanna. Realizowana dość skutecznie przez George’a Busha oznaczała w praktyce jednostronność, autonomiczność decyzji strony amerykańskiej (realizowanie polityki umów obowiązujących tylko jedną z umawiających się stron). Por. Kuźniar R.; Globalizacja i porządek międzynarodowy; Sprawy Międzynarodowe nr 1/2003; Warszawa 2003; s. 19

zarządzania właściwe centrom Triady (europejski, amerykański i azjatycki) muszą zostać wzbogacone o elementy ponadnarodowe i międzykulturowe. Dokonanie koniecznych zmian będzie trudne dla wszystkich, lecz szczególnie dla gospodarki Stanów Zjednoczonych. Amerykanie nie widzą konieczności zmian systemowych (instytucjonalnej naprawy), lecz koncentrują się jedynie na zmianie jednostek. Wydaje się, iż z tak sformułowanymi zasadami trudno być przywódcą współczesnego zliberalizowanego świata a potęga militarna nie jest już wystarczającym filarem tego przywództwa.

Spojrzenie na procesy globalizacyjne w kontekście pozycji Europy (Unii Europejskiej) pozwala zauważyć, iż przyjęte priorytety rozwojowe mają wymiar strategiczny. Powiększanie zasięgu terytorialnego oznacza nie tylko poszerzanie rynku zbytu dla własnych towarów i usług, ale ustanawianie strefy wpływów. Z politycznego punktu widzenia jest to niezwykła forma poszerzenia możliwości rozwojowych z pominięciem działań militarnych. Aktualność Wspólnot Europejskich po scaleniu obszaru Europy Zachodniej odnosiła się do krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Niejako poza tymi procesami pozostały kraje byłej Jugosławii (w konsekwencji pojawiły się obecne dylematy związane z uznaniem proklamowanej niepodległości Kosowa). Niemniej skupienie się na procesach wewnętrznych dostosowań jako determinantach rozwojowych wydaje się właściwą drogą. Uwarunkowania wewnętrzne dają, bowiem podstawę dla regulacji zewnętrznych, które przekładają się na lokalne rynki pracy i umożliwiają reformy gospodarcze w poszczególnych krajów regionu. Wiele krajów przeprowadzając proces reform swoich gospodarek, w latach osiemdziesiątych zaczęło odchodzić od modelu opartego na interwencjonizmie państwowym ukształtowanym po okresie powojennym jako część państwa dobrobytu. To rynek miał kształtować rozwój wspierając się na takich elementach jak liberalizacja handlu, umacnianie konkurencji rynkowej, reformowanie instytucji rządowych, wycofywanie się państwa z własności oraz regulacji wchodzenia i wychodzenia z rynku oraz kształtowania cen. Cały pakiet działań zwany reformami pierwszej generacji

przyniósł wymierne korzyści w wielu krajach regionu, co pozwoliło UE na poprawę jej pozycji w systemie Triady⁹⁹.

Istotą długookresowej strategii wzrostu gospodarczego regionu są reformy drugiej generacji w krajach przyjmowanych do UE. Fundamentalne znaczenie ma ukształtowanie relacji pomiędzy państwem a rynkiem oraz zbudowanie podstaw społeczeństwa obywatelskiego. Niezbędna jest przebudowa instytucji zajmujących się: ochroną rynków, konkurencją, przejrzystością rynków, rozwiązywaniem konfliktów a także zarządzaniem przedsiębiorstwami. W dłuższej perspektywie ma to doprowadzić do dostosowania systemów nowych członków do modelu gospodarczego Wspólnoty zbudowanego na bazie jednolitego rynku europejskiego. Kapitalne znaczenie ma utrwalanie u członków Wspólnoty świadomości, że czynnikiem decydującym o powodzeniu Unii Europejskiej jako organizacji międzynarodowej (w aspekcie rozwijającej się globalizacji) jest spójność prowadzonej polityki strategicznej.

Postępująca globalizacja także dla trzeciego obszaru Triady oznaczała istotne zmiany. Koniec XX stulecia postawił przed Japonią wyzwanie wytyczenia Azji nowych kierunków rozwoju. W wiekach wcześniejszych położenie Japonii nie sprzyjało otwartości na konsumpcję rezultatów przemian cywilizacyjnych, dlatego wyzwanie to było tak znaczące. Polityczna przyszłość Japonii i zachowanie miejsca wśród najwyżej rozwiniętych państw świata zależały jednak od umiejętności stawienia czoła postępującej wolności wymiany handlowej oraz zdolności do budowania powiązań gospodarczych ponad granicami. Ponadto rola lidera w regionie azjatyckiego Pacyfiku nakładała na nią obowiązek odpowiedzialności za poprawność stosunków w regionie. Problemem Japonii było sprostanie temu wyzwaniu biorąc pod uwagę przywiązanie do tradycji, zamiłowanie do hierarchicznego zarządzania gospodarką i sztywne reguły gry politycznej. Japonia posiadała jednak poważne atuty, przede wszystkim wykształcone i zdyscyplinowane społeczeństwo oraz rozwinięte powiązania gospodarcze ze Stanami Zjednoczonymi. Umiejętność uczenia się Japończyków od amerykańskich partnerów zaowocowała systematycznym wzrostem liczby japońskich korporacji w gronie

⁹⁹Strategic Objectives 2000-2005. Shaping the New Europe Communication from the Commission to the European Parliament, the Council; The Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.; COM (2000)145 final; Brussels, 09 February 2000; s. 8

najpotężniejszych przedsiębiorstw świata. Nie bez znaczenia był także dostęp do ogromnego regionalnego rynku zbytu- Chin.

Początkowy okres włączania się gospodarki japońskiej w nurt globalizacji był jednak dość jednostronny, prawie całkowicie oparty na aktywizacji stosunków ze Stanami Zjednoczonymi. W roku 1989 odbyło się w Tokio pierwsze oficjalne spotkanie w sprawie redukcji deficytu handlowego pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Japonią¹⁰⁰. W 1992 roku podpisano kolejne porozumienie, które zapoczątkowało proces poszerzania stosunków gospodarczych. Wydaje się, iż w początkach lat 90. XX w. to właśnie Japonia i Stany Zjednoczone były krajami najbardziej predysponowanymi do rozwijania nowych trendów w gospodarce światowej. Zaczęły jednak intensyfikować głównie wzajemne powiązania, znacznie mniej uwagi poświęcając problematyce liberalizacji globalnych stosunków ekonomicznych. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, iż postawa taka jest jedną z przyczyn braku znaczących postępów w tej dziedzinie na forum WTO.

Kierunki rozwoju gospodarki światowej w konsekwencji postępującej globalizacji są trudne do przewidzenia. W znacznej mierze ukształtowany porządek międzynarodowy zależy od tego, która ze ścierających się tendencji uzyska najsilniejszy wpływ. Gdy na plan pierwszy wysuną się czynniki gospodarczej unifikacji, niwelacji różnic w skali globalnej a także kulturowej homogenizacji pojawi się wizja świata, w którym nie ma już miejsca na historię w dotychczasowym znaczeniu. Globalizacja tak ujęta usuwa, bowiem podstawowe źródła konfliktów. Wizja globalnego raju wydaje się jednak mało prawdopodobna. Gdy zwyciężą tendencje regionalistyczne przyszłość jawi się jako rywalizacja pomiędzy regionami. Regiony świata określać będą kręgi kulturowe, co oznacza, że globalizacja doprowadzi do mniej lub bardziej gwałtownej konfrontacji odmiennych cywilizacji.

Wśród badaczy podejmujących próby prognozowania kierunków ewolucji porządku międzynarodowego pojawiają się rozbieżne poglądy: wiek XXI będzie "wiekiem Ameryki Łacińskiej", albo "wiekiem Pacyfiku", albo "wiekiem Azji" czy też "wiekiem Chin". Stosunkowo mało prawdopodobna wydaje się autorom prognoz

¹⁰⁰W niecały rok strony przedstawiły końcowe uzgodnienia. W stosunkach japońsko-amerykańskich były to lata pogłębiania dialogu i wspólnych deklaracji, powodujące zbliżenie stanowisk także w dziedzinie ekonomicznej. Intensywna kontynuacja procesu liberalizacji gospodarek doprowadziła do podpisania 9 stycznia 1992 r. porozumień wytyczających dalszą współpracę w tej sferze.

przewaga gospodarcza zjednoczonej Europy. Najbardziej niepokojące są te przewidywania, które za podstawową tendencję globalnych procesów uznają „etniczając” światowej gospodarki i polityki, podbudowaną różnicami kulturowo-cywilizacyjnymi (w tym religijnymi)

Wydaje się, że ocena perspektyw globalizacji musi uwzględnić całą mnogość tendencji scalających uczestników gospodarki światowej w dobie postępującej globalizacji w wielkie organizmy skłonne od współpracy na rzecz długookresowego rozwoju. Z drugiej jednak strony należy dostrzec wielość trendów, które są w stanie doprowadzić świat do globalnej dezintegracji. Ludzie z natury są „zwierzętami stadnymi”(istotami plemiennymi), ale równocześnie skłonni do odruchowego dzielenia świata na swoich (współplemieńców) i obcych. Czy globalizacja poprawiając przejrzystość gospodarki światowej nie wyostri widzenia owych „obcych” jako zagrożenia? Czy uda się znaleźć kompromisowe wyjście z ewentualnych konfliktów? Czy coraz bardziej przepuszczalne granice pozwolą na powstanie „planetarnej wspólnoty” pozostającej w równowadze dzięki znacznej przejrzystości układu opartego na zintegrowanych organizmach otwartych jednak na obce wytwory i idee?

W tym miejscu pojawia się pytanie o postrzeganie znaczenia kultury w zglobalizowanym świecie? Czy globalizacja z ujednoliconymi wzorami życia, z jednym schematem dla pracy, konsumpcji, rozrywki, z planetarnymi wydarzeniami, które w jednej sekundzie stają się przeżyciami całej upodobnionej do siebie ludzkości nie zagraża tożsamości kulturowej? Wydaje się, iż w dobie postępującej globalizacji kulturowy wymiar życia jednostek i zbiorowości, oznaczający akceptację określonego systemu wartości, możliwość zachowania odmienności obyczajów (w uczestnictwa w obrzędach religijnych) i kultywowania narodowych tradycji reprezentują ugrupowania regionalne zbudowane na wspólnocie określonego typu wartości.

2.2. Regionalizacja jako kulturowo-cywilizacyjny wymiar globalizacji

Przemiany zachodzące we współczesnej gospodarce światowej najczęściej interpretowane są przez pryzmat procesów modernizacji techniczno-organizacyjnej i globalizacji powiązań między podmiotami uczestniczącymi. Znacznie rzadziej postrzegamy układ sił ekonomicznych jako następstwo rozwoju poszczególnych cywilizacji. Owszem wielokrotnie traktujemy zmiany w gospodarce światowej np. globalizację jako postęp cywilizacyjny jednak w kategoriach ogólnoświatowego rozwoju, niejako widząc wyłącznie efekt globalny, pomijamy elementy składowe. Czy jednak można wyznaczyć jeden wspólny kierunek dzisiejszemu globalnemu społeczeństwu, bez uwzględniania jego cywilizacyjnej różnorodności?

Termin cywilizacja, w ujęciu encyklopedycznym¹⁰¹, oznacza poziom rozwoju osiągnięty przez społeczeństwo w danej epoce historycznej, ze szczególnym uwzględnieniem kultury materialnej, zwłaszcza nauki i techniki. Może też oznaczać krąg kulturowy o wspólnych ośrodkach, podobnych wierzeniach, instytucjach i wielowiekowej tradycji. Definicji jest oczywiście wiele a wskazanie jednej wydaje się wręcz niemożliwe, dlatego konieczne jest przyjęcie pewnych założeń badawczych, dla potrzeb niniejszej analizy.

Cywilizację tworzą: język, historia, obyczaje, wierzenia-religia i instytucje społeczne, które dana społeczność uznaje za własne, i które stanowią najstarszą płaszczyznę identyfikacji, z którą się utożsamia¹⁰². Według Samuela P. Huntingtona, istnieje osiem¹⁰³ głównych kręgów cywilizacyjnych o odmiennych tradycjach, wyobrażeniach o świecie i normach współżycia, stanowiących o grupowej i osobistej tożsamości, odrębności, przynależności. Zdaniem Huntingtona to właśnie tożsamość cywilizacyjna kształtuje wzorce spójności, dezintegracji i konfliktu w świecie. Kraje przestały opowiadać się jako satelity supermocarstw lub jako neutralne, bo o ich zaangażowaniu w dany sojusz decyduje już sama przynależność cywilizacyjna¹⁰⁴.

¹⁰¹Nowa Encyklopedia Powszechna PWN; Warszawa 1995; s.817

¹⁰²Huntington S.P; *The Clash of Civilizations*; Foreign Affairs; 1993; s. 51

¹⁰³Cywilizacje według S.P. Huntingtona to: zachodnia, chińska, japońska, hinduistyczna, latynoamerykańska, islamska, prawosławna i afrykańska.

¹⁰⁴Huntington S.P; *The...op. cit*; s. 15

W świetle powyższych założeń punktem wyjścia dla analizy przyszłego modelu gospodarki światowej winny być, zatem cywilizacje. Odmienność systemów wartości stanowi, bowiem najczęściej podłoże konfliktów a te zmieniają układ sił. Tym samym tylko, jeśli uda się znaleźć akceptowalny kompromis między cywilizacjami idea globalnego uniwersalizmu może się sprawdzić. Dla gospodarki światowej skutkuje to zmianami porządku międzynarodowego jako następstwa gry sił między cywilizacjami. Patrząc na współczesny model gospodarki światowej wyraźnie wyodrębniają się ośrodki reprezentujące centa cywilizacyjne, nastawione na ochronę własnej suwerenności i tożsamości kulturowej.

Cywilizacja zachodnia reprezentowana przez poszerzający się Europejski Obszar Gospodarczy (Unia Europejska, EFTA) i Stany Zjednoczone (NAFTA- USA, Kanada, Meksyk). Z uwagi na odległości wynikające z położenia geograficznego, co jeszcze w pierwszej połowie XX wieku miało istotne znaczenie oraz różny wpływ II wojny światowej na ich gospodarkę, w powojennym trójbiegunowym modelu gospodarki światowej z dwoma wyodrębnionymi ośrodkami centralnymi (Unia Europejska i Stany Zjednoczone). Cywilizacja zachodnia charakteryzuje się jednak wspólnym dziedzictwem kulturowym i religijnym (katolicyzm i protestantyzm), rozdzieleniem władzy świeckiej i duchowej, akceptacją prawa rzymskiego, indywidualizmem i pluralizmem społecznym. Lokuje się głównie w Europie oraz Ameryce Północnej i Łacińskiej. Obejmuje, zatem kraje o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego i dużym potencjale militarnym, jednak stanowiące stosunkowo niewielki odsetek populacji globu i to właśnie stanowi jej słabość.

Trzeci ośrodek w modelu powojennej Triady, mimo porażki w działaniach wojennych zajęła Japonia pełniąc rolę dominatora w strefie azjatyckiej. Rozchwiana działaniami wojennymi gospodarka światowa musiała zostać uporządkowana geograficznie i kulturowo. Koalicja europejsko-amerykańska zdawała sobie sprawę z odmienności tej części świata i konieczności pozostawienia jej pod nadzorem lokalnego lidera. Sama **cywilizacja japońska** nie pojawiła się bynajmniej po II wojnie światowej a wyłoniła się w latach 100-400 r n.e. ze znacznie starszej cywilizacji chińskiej, (której początek datuje się na 1500 r. p.n.e), stanowiła więc integralny element tego kręgu kulturowego mogący tworzyć odpowiednie podłoże cywilizacyjne dla jego dalszego rozwoju. Stosunkowo długo Japonia walczyła o miejsce na mapie wpływów

światowego biznesu. Bardzo wysoko rozwinięta pod względem technicznym cywilizacja japońska zamykała się na wpływy otoczenia hołdowała zasadom autarkii gospodarczej. Dopiero otwierając się i częściowo adaptując do dyktowanych przez cywilizację zachodnią trendów stała się równoprawnym elementem trójbiegunowego modelu gospodarki światowej i tym samym centralnym ośrodkiem świata azjatyckiego w XX w. Japonia nigdy nie wyrzekła się swych tradycyjnych wartości. Budowała sukces gospodarczy ucząc się i podpatrując (głównie cywilizację zachodnią w Stanach Zjednoczonych), ale nie przenosząc a adaptując poszczególne rozwiązania do własnych realiów. W oparciu o kolektywizm (działanie grupowe) i nastawienie na perfekcjonizm (jakość) stworzyła jedną z najbardziej konkurencyjnych gospodarek świata.

Cywilizacja chińska, drugi z ośrodków władzy na Wschodzie (w przeszłości pierwszy a może także w przyszłości pierwszy) dopiero u progu XXI wieku stała się liczącym podmiotem gospodarki światowej. Dopiero, bowiem w 1978 r. Chiny po długim okresie gospodarki socjalistycznej zdecydowały się na wdrożenie szerokiego programu reform. Pozwolono na tworzenie prywatnych podmiotów gospodarczych, zliberalizowano handel zagraniczny i stworzono mechanizmy przyciągające inwestorów zagranicznych. Spowodowało to dynamiczny rozwój gospodarczy kraju, choć głównie w sektorze produkcyjnym. Liberalizacja objęła jednak jedynie gospodarkę i nie dotyczyła demokratyzacji życia publicznego¹⁰⁵. Prawdopodobną przyczyną tak silnego zablokowania rozwoju cywilizacyjnego było skupienie wysiłków na doktrynie politycznej socjalizmu, przy równoczesnym oddaleniu się od własnego kręgu kulturowego, w stronę **cywilizacji prawosławnej**, której ośrodkiem jest Rosja. Odmienne religie i różnice dziedzictwa historycznego nie pozwoliły jednak stworzyć długotrwałego spójnego organizmu. Doktryna polityczna okazała się zbyt słabym spoiwem dla połączenia odmiennych cywilizacyjnie podmiotów. Obserwując system gospodarki światowej u progu XXI w. wydaje się, iż kraje te trwale się rozdzieliły a każdy z nich będzie próbował znaleźć własną drogę i sposób wpływania na porządek współczesnego świata. Chiny pragną to uczynić poprzez budowę silnej i dynamicznej gospodarki, z zachowaniem jedynie pewnych tradycyjnych norm. Rosja natomiast raczej opierając swą siłę na uzależnieniu partnerów od własnych źródeł energetycznych

¹⁰⁵Piklikiewicz M (red); Międzynarodowe stosunki gospodarcze na przełomie wieków; Difin; Warszawa 2000; s. 167

realizować będzie ambicje mocarstwowe. Opierając się na polityczno-ekonomicznych powiązaniach kierować będzie się raczej w stronę cywilizacji zachodniej. W kręgu kultur Wschodu uzyskanie pozycji lidera wydaje się trudne do realizacji.

W miarę odnoszenia kolejnych sukcesów gospodarczych Azjaci zaczęli podkreślać odrębność swoich korzeni cywilizacyjnych akcentując ich uniwersalne wartości. Wykazują, iż podstawowe elementy konfucjańskiej kultury jak: umiar, dyscyplina, kolektywizm, odpowiedzialność za rodzinę oraz ciężka praca to fundamenty sukcesu i rozwoju a zatem stabilnego, zrównoważonego wzrostu.

Potwierdzeniem tezy o cywilizacyjnym podłożu kształtowania się współczesnej międzynarodowej sytuacji polityczno-gospodarczej są także Indie. Stanowią one centrum (istniejącej od 1500 r. p.n.e.) **cywilizacji hinduistycznej**. Siłą cywilizacji hinduistycznej jest jej dynamika przyrostu naturalnego oraz otwartość na zdobycze postępu technicznego i ciągle podnoszenie kwalifikacji poprzez kształcenie. Dzięki tym przymiotom cywilizacyjnym ma ona szansę stać się, obok Chin najdynamiczniej rozwijającym się państwem współczesnego świata.

Kolejnych dowodów dostarcza analiza sytuacji pozostałych kręgów kulturowych a zwłaszcza **cywilizacji islamskiej i latynoamerykańskiej**. W obrębie obu cywilizacji punktem spajającym je jest religia. Obie charakteryzuje jednak duże wewnętrzne zróżnicowanie kulturowe. W pierwszej mamy do czynienia z wyznawcami islamu i różnorodnymi lokalnymi tradycjami kulturowymi np. kultura arabska, turecka, perska. Z kolei w kręgu latynoamerykańskim znajdują się głównie katolicy, jednak hołdujący własnym odmiennym od zachodnich zwyczajom. Przedstawiciele obu tych cywilizacji łączy ponadto bardzo silne rozproszenie (nawet międzykontynentalne) i opór przed asymilacją. Według klasyfikacji¹⁰⁶ dzielącej cywilizacje ze względu na etap dziejowy na: cywilizacje rozwoju i cywilizacje przetrwania można uznać, iż cywilizacje latynoamerykańska i islamska są właśnie w przełomowym momencie. Poprzez ekspansję ilościową przetrwały a teraz wkraczają w fazę rozwoju, co objawia się ich ekspansywnością. Tym samym rozwój te skutkuje próbą przebudowy powojennego trójbiegunowego modelu gospodarki światowej.

¹⁰⁶Podział wprowadza R. Kapuściński; porównaj: Żakowski J; Trwoga i nadzieja. Rozmowy o przeszłości; Wydawnictwo SIC; Warszawa 2003; s.185

Wewnątrz cywilizacji zachodniej przedstawiciele innych cywilizacji zaczynają, bowiem nie tylko tworzyć duży odsetek ludności lokalnej¹⁰⁷, ale także zdobywać stanowiska i pozycje gwarantujące wpływ na jej losy w przyszłości. Przez ponad pięć wieków Europa jako fundament zachodniego kręgu kulturowego niepodzielnie rządziła światem. Nagle w niesłychanie krótkim czasie (obejmującym jedno lub dwa pokolenia) pojawiły się na arenie międzynarodowej miliardy przedstawicieli pozaeuropejskich cywilizacji i zaczęły domagać się nie tylko poszanowania ich praw, ale bycia równoprawnymi partnerami w podejmowaniu decyzji o przyszłości planety¹⁰⁸. Można zjawisko to postrzegać jako niebezpieczne i utożsamiać wówczas z prognozowanym zderzeniem cywilizacji prowadzącym do konfliktów i walki. Można jednak wręcz przeciwnie upatrywać w nim szansy na pojednanie cywilizacyjne, czyli stworzenie pomostu między odmiennymi kulturami.

Globalizacja jako zjawisko odnoszone do charakterystycznych trendów w światowym życiu gospodarczym, społecznym i politycznym może mieć ogromne znaczenie w rozwiązaniu problemów wynikających z różnic cywilizacyjnych. Wzorce kultury masowej i konsumpcji zyskują coraz większą rzeszę naśladowców. Kontakty między społecznościami za pomocą rozwoju handlu, turystyki, transportu stają się narzędziami „uniwersalizacji” cywilizacji. Okazuje się, iż cywilizacje nie mają jasno wytyczonych granic i mogą się przenikać (wzajemnie łączyć lub dzielić). Każda cywilizacja posiada swego lidera i pewne trwałe charakteryzujące ją wartości, ale z uwagi na otwarty charakter współczesnego świata głównie poprzez ruchy migracyjne oraz postęp komunikacji następuje proces przenoszenia cech jednej cywilizacji do innych i w ten sposób budowania związków ponadcywilizacyjnych. Globalizacja i liberalizacja sprzyjają tworzeniu jednolitych standardów na bazie wspólnie akceptowalnych wartości. W konsekwencji umożliwiają poszukiwanie optymalnych rozwiązań pojawiających się problemów i rozpowszechnianie tych najlepszych w skali globu. Ile czasu musi jednak upłynąć, aby wypracować wzorce akceptowane przez wszystkie kręgi kulturowe i czy w ogóle jest to możliwe? Czy wyodrębnione przez Huntingtona cywilizacje mogą się w przyszłości całkowicie zunifikować?

¹⁰⁷Huntington prognozuje, że w 2050r. Latynosi będą stanowić jedną czwartą społeczeństwa amerykańskiego. Por. Huntington S. P; op. cit.; s. 347.

¹⁰⁸Kapuściński R.; Wojna czy dialog; Rzeczpospolita 3-4.03.2002

Patrząc na świat jako układ kręgów cywilizacyjnych i przyjmując za Huntingtonem ośmioelementową strukturę tego układu wydaje się coraz bardziej zasadne postrzeganie porządku międzynarodowego jako efektu równowagi między tymi elementami. Nieco upraszczającym jest podzielenie wymienianych cywilizacji na Wschód i Zachód¹⁰⁹, ale ze względów badawczych założenie takie powinno być możliwe do akceptacji. Do „cywilizacji Wschodu” zaliczymy: cywilizację chińską, islamską, hinduistyczną, japońską, natomiast do „cywilizacji Zachodu”: cywilizację zachodnią, prawosławną, latynoamerykańską i afrykańską. Ani „Wschód” ani „Zachód” nie są oczywiście jednorodne jednak jak można wykazać posiadają wiele wspólnych cech spajających je i dających podstawy takiemu podziałowi.

W konsekwencji II wojny światowej oraz nierównomiernego powojennego rozwoju Europy i Stanów Zjednoczonych od połowy XX wieku cywilizacja zachodnia coraz wyraźniej zaczynała się dzielić. Różnice modelu europejskiego i amerykańskiego coraz mocniej się uwypuklały. Hegemonia cywilizacji zachodniej została zagrożona. Wydaje się, iż paradoksalnie początkiem końca tej dominacji było poszerzenie wpływów cywilizacji Zachodu, bowiem wraz z wyjściem na szczyt mocarstwowej potęgi (w wyniku II wojny światowej) Stany Zjednoczone zmuszone były do przyjęcia i szybkiej inkorporacji dużej liczby napływowej siły roboczej, w tym z odmiennych kręgów kulturowo-religijnych. Rozwój gospodarczy powodował, iż Ameryka Północna umacniała swoje związki z Europą czerpała z jej kultury i tradycji, ale modyfikowała przenoszone wartości do własnych realiów (realiów świata wielokulturowego i wielowyznaniowego). Zaadaptowane na grunt amerykański wartości wracały na kontynent europejski w związku z zacieśniającymi się kontaktami. W ten właśnie sposób następował drenaż podstawowych wartości cywilizacji zachodniej. Często pojawiają się nawet opinie o rozbiciu cywilizacyjnym na tradycyjną, konserwatywną, znacznie bardziej protekcjonistyczną Europę oraz proinnowacyjne i liberalistycznie nastawione Stany Zjednoczone. Tezę tę wydaje się potwierdzać powstały między Unią Europejską a USA dystans naukowo-techniczny będący konsekwencją odmiennych losów historycznych.

¹⁰⁹Nie należy utożsamiać tego podziału z podziałem z okresu „zimnej wojny” na: komunistyczny wschód i kapitalistyczny zachód.

Pozostające na uboczu działań II wojny światowej Stany Zjednoczone wzmocniły swoją gospodarkę i po jej zakończeniu zaczęły dyktować warunki rozwoju ładu „nowego” świata. Powstał wówczas system instytucjonalny gospodarki światowej (istniejący do dziś) odzwierciedlający interesy Stanów Zjednoczonych¹¹⁰. Po stworzeniu mechanizmów stabilizacji gospodarki światowej przyszła kolej na budowanie sojuszy ekonomicznych. Stany Zjednoczone potrzebowały silnego partnera po to, aby same mogły się dalej rozwijać. Plan Marshalla był pomocą dla sojusznika- Europy¹¹¹ i gwarantował zachowanie spójności kręgowi cywilizacji Zachodu, lecz na warunkach amerykańskich. Z czasem zaczęły się ujawniać wewnętrzne tarcia na linii Europa-Stany Zjednoczone, które przybierały postać wyraźnej rywalizacji o strefy wpływów. Konsekwencją był rozłam wewnątrzcywilizacyjny i umocnienie trójbiegunowego modelu gospodarki światowej.

Na braku spójności cywilizacji Zachodu korzystają pozostali aktorzy światowej sceny (np. Chiny). W obliczu zagrożeń (po zamachach z 11 września 2001) zaczęto się głośno mówić o konieczności powstrzymania wewnętrznego rozłamu cywilizacji zachodniej (na krąg amerykański i europejski) oraz konieczności integrowania się państw Zachodu wokół wspólnych korzeni kulturowych. Podstawą musiałyby być jednak porzucenie walki o dominację w zachodnim kręgu kulturowym, co wydaje się sprzeczne z właściwą dla tego kręgu (zwłaszcza nurtu amerykańskiego) dominacją podejścia indywidualistycznego.

Doświadczenia historyczne XX wieku pokazują, iż Europa musiała przejść dwa konflikty ogólnoświatowe (rujnujące „stary kontynent”), aby nauczyć się, że współpraca i liberalizacja stosunków przynoszą lepsze efekty, niż izolacjonizm i protekcja. Stworzony po II wojnie światowej porządek międzynarodowy odsunął konflikty poza granice Europy. Pozostaje pytanie, dlaczego ich nie wyeliminował całkowicie? Prawdopodobna przyczyna to brak kompleksowego postrzegania problemów świata, czyli nieumiejętność myślenia globalnego. Skupienie się w na

¹¹⁰W jego skład wchodzi struktury ONZ, odpowiedzialny za stabilizację wymiany handlowej- system ITO/GATT/WTO, zapewniający stabilizację walutową- Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) oraz porządkujący system finansowy Bank Światowy (grupa Banku Światowego).

¹¹¹W związku z wyłączeniem się z tego programu przez kraje Europy Środkowo-Wschodniej¹¹¹cywilizację zachodnią chwilowo reprezentowała tylko Europa Zachodnia, gdzie amerykańskie wpływy liberalizacyjne zaznaczyły się znacznie silniej.

relacjach wschód – zachód, kapitalizm – socjalizm, czyli patrzenie jedynie przez pryzmat problemów polityczno-gospodarczych regionalizacji a zaniedbanie podłoża społeczno-kulturowego. Widzenie rozwoju wyłącznie jako akumulacji kapitału i pomijanie czynnika ludzkiego¹¹² jako ważnej kategorii tego rozwoju wydaje się niewybaczalnym błędem „ciążącym” do niedawna na cywilizacji Zachodu.

Jeśli przyjąć, że podstawowym założeniem teorii zderzenia cywilizacji jako siły napędowej nowego porządku międzynarodowego jest uznanie zasobów ludzkich jako źródła przemian systemowych to warunki globalne sprzyjają ekspansji cywilizacji niezachodnich. Otwartość gospodarki światowej powoduje wzrost mobilności czynników produkcji a szczególnie kapitału, który swobodnie dociera do każdego miejsca na globie. Czynnikiem decydującym o atrakcyjności lokalizacji i przewadze konkurencyjnej jest natomiast kapitał ludzki. Taką ścieżkę swojego rozwoju przyjęły kraje cywilizacji Wschodu (japońska, chińska, islamska, hinduistyczna). Oferują one wykształcony, zdyscyplinowany, gotowy do ciężkiej pracy a najważniejsze umiejący działać w grupie kapitał ludzki.

Już w XIX wieku K. Marks i F. Nietzsche głosili wzrost roli pracy dla wzrostu dobrobytu, jednak zapowiadali spadek znaczenia religii i tradycji oraz asymilację kultur. Okazało się jednak, że różne społeczeństwa poddawane tym samym procesom ekonomicznym nie działają identycznie. Przyczyną jest cywilizacyjne dziedzictwo i wytworzony na tej bazie system wartości. Konfucjanizm rozumiany jako czysty system wartości mógłby zostać częściowo zaakceptowany jako uniwersalny, gdyż sukcesy azjatyckie potwierdzają jego skuteczność jako metody poprawy konkurencyjności, bez nadmiernego naruszania interesów pozostałych uczestników stosunków międzynarodowych. Wraz jednak ze wzrostem poczucia własnej wartości w krajach azjatyckich nastąpiło odrodzenie islamu. Ten ostatni proces ma niestety charakter działania destabilizującego istniejący porządek międzynarodowy głównie, dlatego iż (jak zauważa Huntington¹¹³) muzułmańskiemu światu brak jasno określonych zasadniczych politycznych wartości jak: rozdzielenie władzy świeckiej i duchowej,

¹¹²Zmiana podejścia widoczna jest wyraźnie dopiero od lat 90. XX w. W Europie to m.in. Strategia Lizbońska.

¹¹³Inglehart R; Prawdziwe zderzenie cywilizacji- konflikt pomiędzy demokracją a islamem; Foreign Policy; marzec-kwiecień 2003

pluralizmu społecznego, instytucji parlamentarnych, ochrony indywidualnych praw czy wolności obywatelskich.

Do czasu upadku systemu komunistycznego konflikt kapitalizm-socjalizm przesłaniał antagonizmy cywilizacyjne wynikające z odmienności systemów wartości. Wydawało się nawet, iż rozwiązanie tego pierwszego doprowadzi niejako samoistnie do załagodzenia pozostałych problemów ludzkości, między innymi cywilizacyjnych. Nic bardziej błędnego. Lata 1989-91 uznawane za zakończenie konfliktu politycznego kapitalizm-socjalizm odkryły inny na pewno jeszcze starszy a z pewnością groźniejszy problem braku tożsamości cywilizacji. W ten sposób wkroczyliśmy w erę ścierania się demokracji liberalnej z nurtami podkreślającymi odrębność cywilizacyjną poszczególnych kręgów kulturowo-religijnych. Załamanie bipolarnego podziału kapitalizm-socjalizm sprawiło, iż ponownie ostrzej zarysował się podział na kręgi cywilizacyjne odpowiadające religiom i zbudowanym wokół nich systemom wartości. Wydaje się, iż w dobie globalizacji możliwe są dwa skrajne warianty podziału cywilizacyjnego.

Pierwszy to ostateczne rozbitcie więzi wewnątrz cywilizacji Zachodu na: krąg amerykański utworzony wokół podkreślających znaczenie jednostki i jej interesów-Stanów Zjednoczonych oraz krąg europejski na bazie krajów UE charakteryzujący się względnie kolektywnym podejściem (uwzględnianiem zbiorowych interesów skonsolidowanych grup). W tym wariacie cywilizacja Wschodu wobec braku silnego zachodniego rywała nie widzi konieczności wewnętrznej konsolidacji (zbliżania się Chin i Japonii) Także Rosja i Indie będą prowadziły własne interesy bez konieczności opowiadania się za konkretnym modelem funkcjonowania. Spowoduje to powstanie mniejszych regionalnych centów decyzyjnych w układzie **globalnym policentrycznym**. W ten sposób każdy z liderów rynkowych-regionalnych będzie „obrastał” mniej znaczącymi podmiotami ze swojego obszaru wpływów- kręgu kulturowego. Powstanie globalnej policentrycznej struktury sprawiłoby, iż właściwie cofnęlibyśmy się jako ludzkość do wielobiegunowego modelu wielostronnych negocjacji dotyczących liberalizacji wzajemnych stosunków między głównymi podmiotami. Wypracowanie wspólnych elementów dla całego świata w tym modelu wydaje się obarczone wieloma trudnościami.

W drugim wariantcie świat podzieli się na dwa obozy utożsamiające systemy wartości zbudowane na podłożu „megacywilizacyjnym” tworząc system **etnocentryczny bipolarny**. W uproszczeniu można mówić o układzie Chrześcijański-Zachód i Muzułmański-Wschód, czy jednak uznanie religii za kryterium tego podziału jest w pełni uprawnione, oczywiście nie. Układ taki jednak stanowić może znacznie łatwiejsze forum do wypracowania uniwersalnego systemu pewnych podstawowych wartości. Wprawdzie obnaża od razu istniejące antagonizmy, ale równocześnie dzięki klarowności daje szansę na podjęcie prób ich usunięcia lub choćby złagodzenia dla uzyskania obopólnych korzyści. Atutem bipolarności jest, bowiem przejrzystość wzajemnych relacji. Zmniejsza ona zniekształcenia, umożliwia lepsze poznanie sytuacji, analizę i wykorzystanie skuteczniejszych metod działania. Płaszczyzną wzajemnego porozumiewania jest w tym układzie kapitał a dobre relacje biznesowe ułatwiają „rozmowy na trudne tematy”. Przy poszanowaniu odmienności, czyli uznaniu istnienia innego kręgu cywilizacyjnego oraz świadomości konkretnych różnic nie wkraczamy wzajemnie na obszary tzw. wrażliwe. Daje to szansę na uniknięcie zderzenia przeciwieństw i czas na wypracowywanie wspólnego kompromisowego rozwiązania w danej dziedzinie. Wydaje się, iż bipolarny model etnocentryczny w długim okresie prowadzić może do łatwiejszej współpracy multilateralnej.

W obu wyżej omówionych wariantach istnieć będą podmioty, które trudno zakwalifikować do konkretnych kręgów cywilizacyjnych, mimo deklarowanej przynależności narodowej (kraj pochodzenia). Wielkie korporacje transnarodowe są organizmami niejako o charakterze „ponadcywilizacyjnym”. Powstały jako efekt globalizacji w sferze ekonomii powodujący koncentrację kapitału oraz przyspieszony proces aliansów i fuzji przedsiębiorstw dających im lepszą pozycję konkurencyjną. Wykorzystały proces spadającej roli organizmów państwowych jako takich i przejmowanie części ich funkcji przez organizacje pozarządowe (ponadnarodowe)- w sferze polityki. Dodatkowo wspomógł je proces gwałtownych zmian w sferze techniki i technologii, bowiem nowe rozwiązania (głównie komunikacyjne) spowodowały „skurczenie” się świata i przyspieszenie „przepuszczalności” granic państwowych.

Nowe podmioty gospodarki światowej powstały jako konsekwencja liberalizacji zasad działania gospodarki światowej oraz postępu technologicznego, w którym „uśpione” wcześniej giganty-cywilizacje zaczęły odradzać się i żądać należnego sobie

miejsca w strukturze stosunków międzynarodowych. Motorem ich powstawania jest z pewnością przyspieszony rozwój gospodarki światowej, którego dynamika i skala są nieporównywalne z żadnym wcześniej znanym procesem. Czym więc w istocie skutkuje globalizacja dla porządku międzynarodowego? Jak rozwiąże się problem ewentualnego zderzenia cywilizacji? Czy demokracja liberalna ma szansę zwyciężyć, szerząc koncepcje uniwersalizmu, czy jednak dojdzie do konfliktu, gdyż inne kultury kierują się innymi wartościami?

Postrzegając świat w kategoriach cywilizacyjnych możemy zauważyć skąd biorą się konflikty globalne, ale i winniśmy dostrzec sposoby zapobiegania im w przyszłości. Świat to skomplikowany układ, w którym sprzężenia i zależności są bardzo rozbudowane. Funkcjonujące podmioty nie są skłonne do zrzeczenia się swej pozycji, na rzecz ogólnoswiatowego dobrobytu. Dodatkowo znalezienie wspólnych, powszechnie akceptowalnych wzorców z uwagi na różnice cywilizacyjne nie jest łatwe szczególnie, gdy dojdzie do wtórnego podziału świata na niezależne regiony wpływów. Dopóki, więc wszyscy uczestnicy nie uznają, iż demokracja i poszanowanie suwerenności wierzeń i poglądów są jedynym słusznym wyborem, stabilność i bezpieczeństwo światowego systemu są zagrożone.

Układ sił w gospodarce światowej wymusza istnienie silnych podmiotów ponadcywilizacyjnych jako systemu kontrolnego, neutralizującego ewentualne starcia. Konieczne jest wzmocnienie kompetencyjne układu ONZ/WTO/BŚ/MFW i doprowadzenie do uznania jego decyzji za nadrzędne w stosunku do władzy, któregośkolwiek innego podmiotu gospodarki światowej. Struktury te powinny być forum uzgodnień zasad współistnienia różnych cywilizacyjnie podmiotów oraz miejscem współdecydowania o kierunkach rozwoju świata. Należy pamiętać, że tworzenie demokracji wymaga czasu i wysiłku a poszczególne społeczeństwa (szczególnie odmienne kręgi cywilizacyjne) muszą przejść ewolucję, aby potrafiły znaleźć własną drogę do demokracji, dzięki edukacji i tolerancji. Wtedy dopiero można myśleć o stworzeniu pewnego dekalogu uniwersalnych wartości w skali globu. Wszelkie próby podejmowane zbyt wcześnie, w warunkach konfliktu i walki cywilizacyjnej o dominację są z góry skazane na niepowodzenie.

Gdyby uwzględniając korzenie cywilizacyjne kultury globalne zdołały połączyć się w dwa względnie jednolite wewnętrznie organizmy proces ten przebiegałby

łagodniej i szybciej. Wykształcenie bipolarnego układu nie jest jednak proste. Problemem jest choćby „wcielenie” takich państw jak: Turcja, Rosja czy Meksyk do megacywilizacji Zachodu. Współdziałanie chińsko-japońsko-indyjskie to także nie do końca pewna perspektywa. Japonia przez lata pełniąca rolę lidera. Chiny dążące do hegemonii w regionie. Indie silnie związane ze Stanami Zjednoczonymi i czujące swoje możliwości rozwoju. Obserwując proces globalizacji w wymiarze cywilizacyjno-kulturowym musimy zdawać sobie sprawę, iż mamy do czynienia z systemem asymetrycznym a przez to niestabilnym i nieprzewidywalnym. Należy, zatem koniecznie tworzyć lub wzmacniać już istniejące globalne instytucje obywatelskie i polityczne po to, aby zachować równowagę sytemu globalnego.

Układ sił polityczno-ekonomicznych powstały w konsekwencji II wojny światowej uległ przemodelowaniu. Stany Zjednoczone straciły część swych wpływów na rzecz coraz bardziej integrującej się Europy. Dynamicznie rozwijające się gospodarki Chin i Indii „zdetronizowały” lidera regionalnego- Japonię. Swego miejsca szuka jeszcze Rosja, której udział w kreowaniu nowego porządku międzynarodowego jest oczywisty. Wszystkie te podmioty stanowią „jądro” międzynarodowych stosunków gospodarczych początku XXI w. Zewnętrzną warstwę systemu stanowiącą granicę dopuszczalnej swobody działań państw „jądra” tworzyć muszą silne instytucje strzegące światowego porządku prawno-ekonomicznego (ONZ, WTO, Bank Światowy, MFW). Między „jądrem” a „warstwą ochronną” działają globalne systemy biznesowe (korporacje transnarodowe) oraz organizacje pozarządowe (w tym instytucje związane z władzą kościelną czy inne ośrodki wspólnot wyznaniowych). Szczególne miejsce zajmują tu media, które w dobie, gdy informacja stanowi siłę biznesu i polityki zdobyły sobie ważną pozycję. Każdy z elementów tego „trójpowłokowego” układu wywiera wpływ na pozostałe poprzez swoją działalność a nawet samo tylko istnienie. Żaden z elementów nie jest niezależny, bo „każda poszczególne część coraz mniej i mniej wystarcza sobie, coraz bardziej i bardziej dobrostan jej zależy od innych części”¹¹⁴.

Wydaje się, iż powstała w ten sposób struktura gospodarki światowej jest względnie przejrzysta. Wielość podmiotów a przede wszystkim ich różnorodność powoduje jednak, że wysyłane przez nie sygnały mające na celu samoregulację układu

¹¹⁴Marshall A; Principles of Economics; McMillan; London 1890; tom 1; s. 235

według reguł racjonalnego gospodarowania kreują także szумы i zakłócenia zniekształcające. Nałożenie się kilku z pozoru błałych sygnałów, z których żaden jako pojedynczy nie byłby zauważony przez gospodarkę (w efekcie szybkiego przenoszenia, będącego konsekwencją wzrostu przejrzystości) jest w stanie wywołać czasem nawet głęboki kryzys obejmujący znaczny obszar globu. Przyczyną jest błyskawiczne przenoszenie informacji z uwagi na zniesienie barier ochrony rynków w wyniku postępów liberalizacji gospodarki światowej. Istotą globalizacji jako siły sprawczej nowego porządku gospodarki światowej jest, więc ciągła zmiana w celu dopasowania się do panujących w danym momencie wymogów otoczenia.

2.3. Teoria produkcji międzynarodowej próbą teoretycznej egzemplifikacji zmian w biznesie międzynarodowym

W konsekwencji globalizacji proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw postępował, zatem w sposób naturalny stał się przedmiotem dociekań wielu badaczy. Rozważania dotyczące procesu internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw na gruncie głównego nurtu ekonomii można odnaleźć przede wszystkim w teoriach wymiany międzynarodowej i teoriach bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Istoty wkład zwłaszcza dotyczący strategicznych decyzji przedsiębiorstwa i kreowania jego konkurencyjności, wnieśli także badacze nauk o zarządzaniu w teoriach zarządzania międzynarodowego. W niniejszej pracy w celu uporządkowania podstawowych teorii ekonomicznych, dotyczących umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw posłużono się podziałem przedstawionym przez A. Jarczewską-Romaniuk (tabela 2) a następnie podjęto próbę wskazania udziału poszczególnych teorii w kształtowaniu eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej (będącej przedmiotem rozważań w niniejszym podrozdziale).

Z pewnością konstrukcją bazową modelu wymiany międzynarodowej tworzą klasyczne teorie wymiany międzynarodowej. Fundamentem teorii kosztów absolutnych A. Smitha¹¹⁵ jest stwierdzenie, że jeżeli dwa kraje bez przymusu angażują się w handel międzynarodowy, to muszą z tego tytułu osiągać korzyści. Dobrowolność jako istotny element efektywnej współpracy występuje także we współczesnych koncepcjach, jednak wprowadzone przez autora liczne uproszczenia nie pozwalają na wykorzystanie teorii w modelowym ujęciu. Teoria kosztów absolutnych zakłada: dwa kraje, dwa towary, jeden czynnik produkcji, brak pieniądza, cen, kursów walutowych itd. Smith nie uwzględnił ponadto strat wywołanych likwidacją jednego z przemysłów, kosztów dodatkowych związanych np. z przekwalifikowaniem pracowników czy kosztów transportu. Najpoważniejsza krytyka dotyczy statycznego podejścia Smitha i założenia, że jeden z krajów musiałaby na stałe zrezygnować z produkcji pewnych dóbr i zaspokajać swe potrzeby importem.

¹¹⁵Szerzej na temat teorii A. Smitha i jego dzieła „O bogactwie narodów” np. Blaug M; Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne; PWN; Warszawa 1994; s. 58-106

**Tabela 2- Teorie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw
(głównego nurtu ekonomii)**

Podział teorii Wymiany	Podstawowe teorie (nazwy, autorzy)
Klasyczne teorie wymiany międzynarodowej (brak mobilności czynników produkcji)	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria kosztów absolutnych A.Smitha • Teoria kosztów komparatywnych D.Ricardo • Model Dornbusha, Fishera, Samuelsona
Neoklasyczne teorie wymiany międzynarodowej (możliwość rozwoju i mobilność czynników produkcji)	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria obfitości zasobów E. Heckschera i B.Ohlina • Teoria przemieszczania czynników produkcji P.A. Samuelsona i W. Stolpera • Teoria Dwuczynnikowa J. Vanek’a i J. Keesinga • Teoria Neoczynnikowa (czteroczynnikowa) R. Baldwina i B. Haufbauera • Teoria neotechnologiczna (luki technologicznej) M.V. Posnera • Teorie popytowo –podażowe (m.in. S. Lindera)
Teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw (wykorzystanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz metod dywersyfikacji i koncentracji działań)	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria wielkiej skali produkcji i zbytu B.Haufbauera, J.Keesinga i H. Dreeze • Teoria cyklu życia produktu R. Vernona¹¹⁶ • Teoria cyklu życia gałęzi S. Hirscha • Teoria przewagi monopolistycznej Ch. Kindlebergera i S. Hymera • Teoria oligopolistycznej reakcji F. T. Knickerbockera • Teoria obszarów celnych i walutowych R. Z. Alibera • Teoria portfolio M.H. Markowitza¹¹⁷ • Teoria dywersyfikacji inwestycji G. Gagazzie’go¹¹⁸ • Teorie lokalizacji (w ujęciu W. Launhardta¹¹⁹, A. Webera, W. Isarda, P. Tescha¹²⁰ czy L. Nertha¹²¹) • Teoria internalizacji R.H. Coase’a i O.E. Williamsona • Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej J. H. Dunninga

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jarczevska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa międzynarodowe; Oficyna Wyd. Branta; Warszawa-Bydgoszcz 2004; s. 55-59; Rymarczyk J; Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa; PWE; Warszawa 2004; s. 33-51; Blaug M; Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne; PWN; Warszawa 1994; s. 107-159, 618-634; Witkowska J; Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowo-Wschodniej; Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 1996; s. 37-53; Luc S; Zagraniczne inwestycje bezpośrednie a przekształcenia strukturalne w przemyśle polskim. Monografie i Opracowania 475; Szkoła Główna Handlowa; Warszawa 2000; s. 15-17

¹¹⁶Vernon R; International Investment and International Trade in the Product Cycle; The Quarterly Journal of Economics; 1966 vol. 80 nr 2; Vernon R; Sovereignty at Bay. The Multinational Spread of U.S. Enterprises; New York 1971; Vernon R; Storm over the Multinationals; Cambridge Mass. 1977

¹¹⁷H.M. Markowitz uznawany jest za autora teorii portfolio, choć do jej rozwoju przyczynili się kolejni badacze wskazujący na potrzebę dywersyfikacji portfela inwestycji (produktów) w celu obniżenia ryzyka działalności (produkcji).

¹¹⁸Teoria mówi, iż wybór między BIZ, a lokatami portfelowymi jest pochodną sprawności rynków papierów wartościowych.

¹¹⁹Klasyczna teoria lokalizacji zaczyna się właściwie od pracy J.H. von Thünera „Der isolierte Staat” z 1926 r., gdyż on jako pierwszy analizuje ekonomiczny aspekt przestrzeni. Rozwinięciem dzieł Thünera jest natomiast matematyczna teoria ekonomii zapoczątkowana dziełem W. Launhardta „Mathematische Begründung der Volkswirtschaftslehre” z 1885 r. To właśnie W. Launhardt jako pierwszy zajął się problemem optymalnej lokalizacji przedsiębiorstwa. W swoim artykule „Wyznaczanie praktycznej lokalizacji przedsiębiorstwa przemysłowego” z 1882 r. wskazał na tzw. „problem trzech punktów” lokalizacji. Szerzej: Blaug M; Teoria ekonomii...op. cit ; s. 618-628.

¹²⁰Terach P; Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestition; Berlin 1980

¹²¹L. Nerth przedstawił podstawowe elementy składowe tzw. klimatu inwestycyjnego.

Ricardowskie spojrzenie jest nieco bardziej elastyczne. Podstawowa teza teorii kosztów komparatywnych D. Ricardo¹²² brzmi, iż wymiana handlowa możliwa jest również, gdy jeden z krajów produkuje wszystko taniej a drugi drożej. Do uzyskania korzyści z handlu międzynarodowego wystarczą względne różnice w kosztach wytwarzania w obu krajach. Problemem teorii D. Ricardo jest jednak również w tym przypadku jej statyczny charakter. Nie uwzględniono, bowiem że koszty produkcji są kategorią dynamiczną i z upływem czasu mogą ulegać zmianom. W miarę rozwoju technologicznego zmienia się zarówno wysokość nakładów na dany czynnik produkcji jak i udział poszczególnych grup kosztów w koszcie całkowitym. Oznacza to, że kraj, który w danym momencie jest pozbawiony przewagi względnej w jakiejś dziedzinie, w przyszłości może taką przewagę uzyskać. Model Dornbusha-Fishera-Samuelsona wskazuje przede wszystkim na współzależność poziomu płac i struktury obrotów handlowych dwóch krajów biorących udział w wymianie międzynarodowej. Jest to punkt wyjścia do dalszego rozwijania teorii przewag komparatywnych (np. uwzględniających koszt transportu, zmiany technologii itd.).

Znacznie pełniejszy zbiór założeń wyjściowych obejmują neoklasyczne teorie wymiany międzynarodowej i to one stanowią w istocie podstawę dla rozwiniętych i kompleksowych teorii internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Teoria Heckschera-Ohlina zmodyfikowana przez W. Stolpera i P. A. Samuelsona uzasadnia, bowiem podejmowanie działalności zagranicą (możliwością wyrównywania cen czynników produkcji dzięki ich przemieszczaniu ponad granicami). Teorie neoczynnikowe wyodrębniają główne elementy pozwalające na specjalizację i uzyskanie korzyści z niej płynących. Teorie neotechnologiczne akcentują rolę przewagi technologicznej w podejmowaniu decyzji o dokonywaniu inwestycji. Wydaje się jednak, iż dopiero teorie zaliczone do trzeciej grupy (tabela), czyli teorie internacjonalizacji mogą być fundamentem rozważań dotyczących zasad funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych we współczesnej gospodarce. Analizują, bowiem nie tylko kwestie przewag względnych, ale włączają do swoich

¹²²Podstawowe dzieło to: D. Ricardo „Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania”- polski przekład Drewnowski J; PWN; Warszawa 1957. Bardzo przejrzystą systematykę poglądów D. Ricardo prezentuje M. Blaug, wskazując na rozliczne interesujące elementy „ricardowskiej ekonomii”. Por. Blaug M; Teoria ekonomii...op. cit.; s. 107-163.

rozważań problem konkurencyjności jako efekt wykorzystania posiadanych przewag. Syntetyczne ujęcie (wszystkich teorii neoklasycznych) oraz wzbogacenie o nowe spojrzenia (różnorodnych podejść związanych z motywami internacjonalizacji działalności) pozwala na wykrystalizowanie eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej. Na schemacie (schemat) przedstawiono próbę wskazania źródeł teoretycznych trzech podstawowych elementów składających się na paradygmat przewag konkurencyjnych sformułowany przez J.H. Dunninga¹²³.

W związku z istnieniem przewag technologicznych oraz różnic w strukturze popytu i podaży między poszczególnymi krajami przedsiębiorstwa uzyskują przewagi i naturalnym jest chęć maksymalizacji korzyści z tym związanych. O internacjonalizacji działalności decyduje, zatem posiadanie przewagi monopolistycznej, czyli własnościowej. Przedsiębiorstwo potrafi wytwarzać pewne dobro i jest w posiadaniu wiedzy, pozwalającej na dominowanie na danym rynku. „Wraz z natężeniem konkurencji w kraju i standaryzacją produkcji, możliwe jest podjęcie produkcji za granicą (i zaprzestanie jej w kraju macierzystym), co obniża koszty (tańsza siła robocza) i pozwala efektywnie przedłużyć cykl życia produktu¹²⁴”. Odwołując się do teorii portfolio i teorii dywersyfikacji inwestycji oraz teorii obszarów celnych i walutowych¹²⁵ należy zwrócić uwagę, iż umiędzynarodowienie działalności daje możliwość zróżnicowania portfela inwestycji i wykorzystania atutów poszczególnych lokalizacji. W ten sposób przedsiębiorstwo zyskuje przewagę lokalizacyjną, stanowiącą kolejny element paradygmatu OLI. Rozwinięciem neotechnologicznych teorii wymiany międzynarodowej jest, także teoria wielkiej skali produkcji i zbytu na bazie, której

¹²³John H. Dunning- brytyjski ekonomista, który w swoich publikacjach prezentuje szeroko problematykę produkcji międzynarodowej (głównie jednak kładzie nacisk na rolę inwestycji zagranicznych). Por. Dunning J.H; Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of Eclectic Theory; Oxfords Bulletin of Economics and Statistic; No. 4/1979; Dunning J.H; International Production and the Multinational Enterprise; G.Allen and Unwin; London 1981; Dunning J.H; The Eclectic Paradigm of International Productions: A Restatement of Some Possible Options; Journal of International Business Studies; No.2/1988

¹²⁴Jarczewska-Romaniuk A; Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa...op. cit.; s. 57

¹²⁵Teoria zakłada, iż występuje podział gospodarki światowej na obszary walutowe. Wstępowanie tych obszarów łączy się z międzynarodowym zróżnicowaniem stóp zysku od posiadanych aktywów (zmiany kursów waluty wywierają, bowiem wpływ na relację stóp procentowych). BIZ są rezultatem różnej pozycji poszczególnych walut na międzynarodowym rynku pieniężnym. Inwestycje płyną z krajów o silnej walucie do krajów o walucie słabszej. Firmy zagraniczne pochodzące z obszaru o silnej walucie, osiągają wyższą stopę zysku od posiadanych aktywów, niż firmy lokalne i mogą uzyskiwać pożyczki o niższej stopie procentowej dysponują, zatem przewagą finansową.

powstają z kolei teorie przewagi oligopolistycznej¹²⁶ oraz cyklu życia gałęzi. Efektem ich syntezy jest skłonność do internalizacji¹²⁷ wielu działań w ramach własnej struktury. Dzieje się tak, gdyż „sektory mają charakter oligopolistyczny, a działające w nich korporacje stosują strategie naśladownictwa¹²⁸”.

W konsekwencji połączenia trzech uzyskanych przewag własnościowej, lokalizacyjnej i internalizacyjnej przedsiębiorstwo dokonuje wyboru formy działalności. Przewagi te stanowią elementy składowe paradygmatu OLI sformułowanego przez J.H. Dunninga. Odwołanie do teorii produkcji międzynarodowej J. H. Dunninga jako podstawowego dorobku teoretycznego, służącego wyjaśnieniu międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw i zmian organizacyjnych zachodzących w nich w wyniku tego procesu wydaje się właściwe z kilku powodów.

Po pierwsze- teoria produkcji międzynarodowej, łączy w sobie elementy mikro i makroekonomiczne, co jest również fundamentalnym założeniem niniejszej pracy. Pozwala to na podważenie konieczności rozdzielenia rozważań dotyczących zasad budowy konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarek. Współczesne przedsiębiorstwa (korporacje transnarodowe¹²⁹) stały się, bowiem podmiotami współtworzącymi strukturę gospodarki światowej w sposób bezpośredni, już nie tylko za pośrednictwem swoich państw macierzystych. Pozwala to na wykorzystywanie w analizach ich dotyczących teorii zarezerwowanych dotychczas wyłącznie dla krajów (gospodarek

¹²⁶Podjęcie BIZ jest odpowiedzią przedsiębiorstwa na wejście na jego rynek konkurencji w postaci inwestycji przedsiębiorstwa zagranicznego. Przedsiębiorstwo lokalne odwzajemnia zagrożenie konkurencyjne na własnym rynku atakiem na monopolistyczną pozycję rywala na jego rynku wewnętrznym. Inwestowanie jest strategią odwetu stosowaną głównie przez duże przedsiębiorstwa posiadające przewagi monopolistyczne na własnych rynkach wewnętrznych, a prowadzące działalność produkcyjną nastawioną na efekt skali. Oligopolisci w celu zneutralizowania przewagi konkurencyjnej lidera podążają za nim na rynkach zagranicznych. Naśladując strategię lidera zapobiegają uzyskaniu przez niego korzyści wynikających z wczesnego wejścia na rynek i podniesienia barier wejścia. Teoria wyjaśnia swoisty efekt naśladownictwa w zakresie BIZ, nie daje odpowiedzi jednak na pytanie, co powoduje, iż podejmowana jest pierwsza inwestycja w całym łańcuchu.

¹²⁷W myśl teorii rynek nie jest najbardziej efektywną formą realizacji wielu transakcji dokonywanych przez przedsiębiorstwo. Realizowanie transakcji na rynku za pośrednictwem niezależnych podmiotów powoduje koszty (np. koszt ustalania ceny, koszt określania obowiązków obydwu stron, podatki, opłaty administracyjne). Przedsiębiorstwo dąży, zatem do „ominięcia” rynku, który okazuje się zbyt kosztowną formą powiązań z resztą gospodarki, internalizując pewne sfery działania, które dotychczas były prowadzone za pośrednictwem rynku. W ten sposób pojawia się tendencja do dokonywania transakcji „wewnętrznych” w ramach tego samego przedsiębiorstwa, w miejsce „zewnętrznych” przebiegających na rynku.

¹²⁸Jarczevska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa...op. cit.; s. 58

¹²⁹Analiza terminologii i definicji stosowanych w odniesieniu do przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej oraz zasad funkcjonowania i funkcji KTN we współczesnej gospodarce jest przedmiotem rozważań rozdziału trzeciego niniejszej pracy

narodowych). Założenie o możliwości przenoszenia wzorców rozważań z poziomu makroekonomicznego na poziom mikro (przedsiębiorstw międzynarodowych) ma kapitalne znaczenie dla wnioskowania w niniejszym opracowaniu.

Po drugie- teoria Dunninga ma charakter interdyscyplinarny. Wykorzystuje dorobek teoretyczny ekonomii, odwołując się do teorii handlu międzynarodowego (wymiany i produkcji międzynarodowej). Sięga do badań z zakresu teorii przedsiębiorstwa, które umiejscowione są w teoriach ekonomicznych, ale odwołują się także do dorobku nauk o zarządzaniu. Interdyscyplinarność podejścia wydaje się natomiast warunkiem koniecznym przy wszelkich próbach wyjaśnienia, zachodzących współcześnie procesów.

Po trzecie- niewątpliwą wartością teorii produkcji międzynarodowej jest możliwość uzupełniania jej i modyfikacji, co jest niezmiernie ważne w dobie ciągłych i dynamicznych zmian. Elastyczność teorii, pozwalająca na jej kolejne adaptacje do zmieniających się warunków, nadaje jej niemal wymiar ponadczasowości.

Po czwarte- wydaje się, iż nie ma żadnej innej koncepcji teoretycznej, która pozwalałaby na kompleksowe ujęcie działalności przedsiębiorstw globalnych i przemian w nich zachodzących, podczas gdy rola tych podmiotów we współczesnym świecie i ich wpływ na zmiany w gospodarce światowej jest niezaprzeczalny i wciąż wzrasta. Próba zgłębienia mechanizmów rządzących światem wielkich światowych koncernów i globalnych sieci biznesu oraz znalezienie teoretycznej osnowy przemian, jakim podlegają stanowi podstawowy cel podjętych w pracy dociekań, zatem wybór eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej jako fundamentalnej wydaje się właściwy.

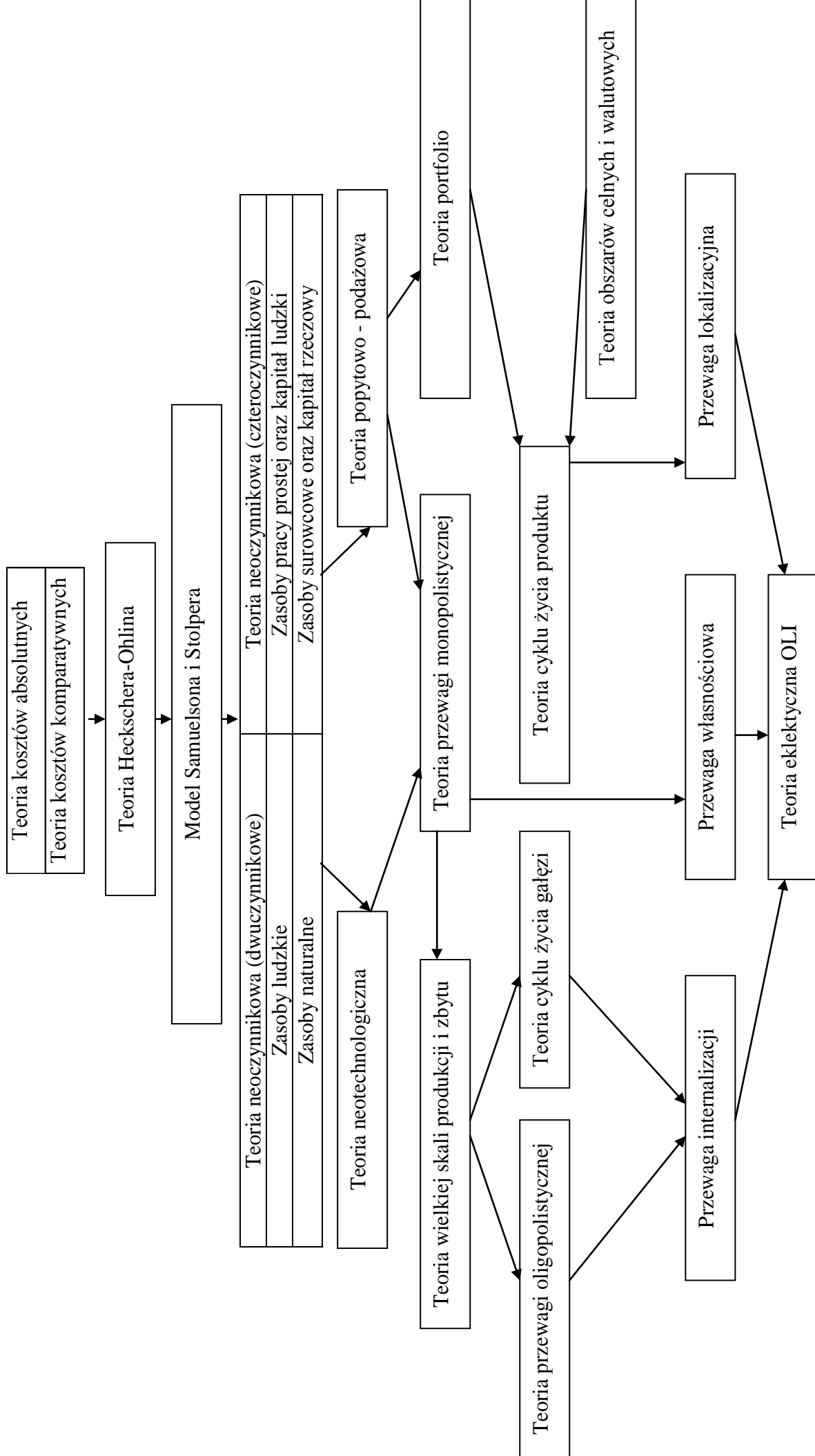
Pozostaje, zatem określenie, co rozumiemy przez „produkcję międzynarodową” i na ile ujęcie Dunninga można uznać za wystarczające, w prowadzonych rozważaniach a co wymaga uzupełnienia i rozszerzenia w oparciu o inne koncepcje. W myśl definicji ONZ, „produkcja międzynarodowa to produkcja zagranicznych filii korporacji transnarodowych (KTN) oraz produkcja innych przedsiębiorstw połączonych z KTN inwestycyjnymi (bezpośrednie inwestycje bezpośrednie-BIZ) lub pozainwestycyjnymi

powiązaniami (umowami, aliansami)¹³⁰”. Podstawowym wyznacznikiem umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce światowej jest, zatem nie tyle wyjście ze swoimi zasobami (produktami, kapitałem) za granicę kraju macierzystego, co sprawowanie kontroli nad prowadzoną za granicą działalnością. Oznacza to, że wszelkiego rodzaju pozainwestycyjne formy współpracy podmiotów gospodarczych także kreują produkcję międzynarodową. Należy zaznaczyć, iż w tym miejscu zachodzi rozbieżność między ujęciem ONZ a spojrzeniem Dunninga, koncentrującego się na roli BIZ, w kreowaniu produkcji międzynarodowej. Jego ujęcie ma, zatem charakter zawężający, co jednak zdaniem autorki nie przekreśla możliwości wykorzystania teorii jako bazowej, dla dalszych dociekań. O otwartości i elastyczności teorii, a tym samym możliwości jej wzbogacania, świadczy z pewnością także fakt, że pojęcie „produkcja międzynarodowa”, także w kolejnych pracach Dunninga¹³¹ zyskuje nowy wymiar.

¹³⁰Globalization and Liberalization. Development In the Face of Two Powerful Currents; UNCTAD; New York-Geneva 1996; s. 21

¹³¹Pojawia się nawet pojęcie „kapitalizmu aliansowego”, czyli modelu znacznie wykraczającego poza tradycyjny paradygmat OLI (przewag własności-lokalizacji-internalizacji). Dunning J.H; Reapprising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism; Journal of International Business Studies No.3/ 1995 oraz Dunning J.H; Alliance Capitalism and Global Business; Routledge; London-New York; 1997

Schemat - Teoretyczne źródła koncepcji przewag konkurencyjnych OLI stanowiących fundament teorii produkcji międzynarodowej



Źródło: opracowanie własne

Warto także zauważyć, że J.H. Dunning dokładnie nie określa, czym jest produkcja międzynarodowa a raczej omawia podstawowe aspekty jej tworzenia. Twierdzi, iż to pewien proces integrowania wielu różnorodnych czynników w ogólną przewagę konkurencyjną (płynącą jednocześnie z własności, internalizacji oraz lokalizacji), która realizowana jest za granicą poprzez wykorzystanie inwestycji jako formy rozwoju działalności przedsiębiorstw. Inwestycje zagraniczne¹³² są lokowane (we wspólnych przedsięwzięciach lub własnych filiach) w celu wytwarzania i zbywania produktów i usług, które w zagregowanej postaci tworzą produkcję międzynarodową. Wyodrębnia, zatem sześć rodzajów produkcji składających się na tę zagregowaną postać produkcji międzynarodowej¹³³:

- produkcja surowcowa (bazująca na zasobach naturalnych i taniej nisko wykwalifikowanej sile roboczej);
- produkcja rynkowa (produkcja na rynek kraju goszczącego inwestycje);
- produkcja efektywnościowa (podnoszenie efektywności poprzez specjalizację produktową i racjonalizację procesu produkcyjnego);
- produkcja strategiczna (pochodząca z zakładów nabytych w celu osiągnięcia zamierzeń strategicznych);
- działalność handlowo-dystrybucyjna (związana z dystrybucją eksportowanych towarów);
- działalność usługowa (świadczenie usług na danym rynku).

Teoria produkcji międzynarodowej, w literaturze przedmiotu często określana jest mianem „paradygmat OLI”- (*Ownerships-Location-Internalization*). Istotnie podstawowe założenia dotyczące własności, lokalizacji i internalizacji działalności stanowią elementy konstytuujące teorię. Wielokrotnie też teorię odnosi się wyłącznie do

¹³²Dunning wskazuje cztery podstawowe typy inwestycji: BIZ związane z przepływem kapitału w poszukiwaniu zasobów, rynków zbytu, wyższej efektywności oraz realizujące zamierzenia strategiczne firmy. Dunning J.H; *Multinational Enterprises and the Global Economy*; Addison-Wesley; Wokingham 1993; s. 57-60

¹³³Zorska A; *Ku globalizacji...* op. cit.; s. 76-77

inwestycji zagranicznych¹³⁴, gdyż zasadniczą jej hipotezę stanowi stwierdzenie, iż przedsiębiorstwo dokonuje ekspansji inwestycyjnej za granicę, gdy spełnione są owe trzy bazowe warunki¹³⁵:

- przedsiębiorstwo posiada względną przewagę wynikającą z własności zasobów (*ownerships-specific advantage*);
- korzystniejsza jest internalizacja tej przewagi (*internalization advantage*) we własnych strukturach organizacyjnych, niż jej odsprzedaż na podstawie umowy (licencji, franchisingu i innych kontraktów¹³⁶);
- istnieją przesłanki lokalizacyjne (*location specific advantage*) do przeniesienia produkcji za granicę, czyli korzystniejsza jest produkcja w kraju importera, niż eksport.

Wydaje się to uzasadnione, jeżeli uznamy, iż im wyraźniejsza jest przewaga własnościowa przedsiębiorstwa, tym większe poczucie swojej „wyjątkowości” i wzrost skłonności do uzyskania „nagrody za owe pierwszeństwo”, czyli maksymalizowania korzyści z niej płynących możliwie jak najdłużej. Tym samym nasila się dążenie do zachowania tajników przewagi konkurencyjnej wewnątrz własnego przedsiębiorstwa, czyli skłonność do internalizacji wszystkich możliwych działań. W konsekwencji następuje rozrost struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa poza granice kraju macierzystego. Pozwala to na pogłębianie internalizacji, przy równoczesnym poznawaniu rynku zagranicznego z „bezpiecznej” pozycji gościa z własnym

¹³⁴Najogólniej inwestycje oznaczają zaangażowanie pewnych środków w celu uzyskania korzyści, które spodziewane są po upływie czasu. Inwestycje zagraniczne charakteryzują się natomiast lokatą kapitału poza macierzystym krajem inwestora. Mogą przybierać postać inwestycji bezpośrednich: od podstaw (*greenfield*) lub przejęcie istniejącego podmiotu gospodarczego w kraju importu kapitału oraz inwestycji związanych z dywersyfikacją portfela inwestycyjnego (inwestycje portfelowe). Zgodnie ze standardami OECD bezpośrednia inwestycja zagraniczna ma miejsce wówczas, gdy zagraniczny inwestor uzyskuje lub posiada „trwały” wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Wartością progową oznaczającą uzyskanie takiego wpływu jest posiadanie 10% akcji zwykłych lub głosów na walnym zgromadzeniu. Inwestorem zagranicznym może być osoba fizyczna, przedsiębiorstwo prywatne lub państwowe (inkorporowane lub nieinkorporowane), rząd, grupa przedsiębiorstw lub grupa osób fizycznych. Szerzej: Karaszewski Wł; Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata; Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika; Toruń 2004; s.18-26

¹³⁵Dunning J.H; *International Production and the Multinational Enterprise*; G. Allen and Unwin; London 1981; s. 72-79

¹³⁶Inwestycje zagraniczne są efektem rachunku ekonomicznego, z którego wynika, iż korzyści z nich płynące przewyższają dochody z obrotów handlowych (eksportu) oraz przychody z umów pozwalających na czasowe użytkowanie zasobów, będących własnością firmy, przez inne podmioty. Caves R.E; *International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment*; *Economica* No.2/1971; s. 5

przyczółkiem. Obserwacja ta sprzyja dostrzeganiu i umiejętnemu wykorzystywaniu coraz liczniejszych atutów lokalizacyjnych kraju goszczącego. Korzyści płynące z lokalizacji produkcji za granicą stymulują dalszą ekspansję, czyli przyczyniają się do wzrostu zaangażowania kapitału w kraju goszczącym. W tym znaczeniu własność, a dalej internalizacja i lokalizacja stanowią, bodźce pobudzania BIZ. W toku kolejnych badań sam Dunning¹³⁷ dokonywał uszczegóławiania trzech podstawowych kategorii (przewagi własnościowej, lokalizacyjnej i internalizacyjnej) i płynącej z nich przewagi konkurencyjnej.

W myśl rozbudowanego paradygmatu OLI, o podjęciu decyzji dotyczących inwestycji zagranicznych, przesądzają równocześnie trzy współzależne od siebie korzyści¹³⁸: przewaga własnościowa, lokalizacyjna i internalizacyjna.

Przewaga własnościowa, wynikająca ze specyfiki przedsiębiorstwa może wynikać z:

- wielkości i pozycji przedsiębiorstwa (w tym korzyściom wynikającym z centralizacji potencjału marketingowego i finansowego oraz z wielonarodowego zasięgu działalności przedsiębiorstwa);
- dywersyfikacji produktu lub procesu produkcji oraz podziałowi pracy i specjalizacji (większa możliwość wykorzystania międzynarodowych różnic w wyposażeniu gospodarek w czynniki produkcji oraz charakterystyk rynków);
- pozycji monopolistycznej (wyłącznemu lub preferencyjnemu dostępowi do rynków zbytu produktów);
- lepszemu wyposażeniu w zasoby lub umiejętności ich kreatywnego wykorzystywania;
- posiadaniu prawnie strzeżonej, unikalnej technologii i marki handlowej;
- odpowiedniemu zarządzaniu produkcją, systemem organizacji i marketingu oraz zasobami i doświadczeniem kapitału ludzkiego;
- wyłączności dostępu lub do zasobów (siły roboczej, zasobów naturalnych, środków finansowych, informacji, do potencjału administracyjnego, menedżerskiego, marketingowego);

¹³⁷Późniejsze prace Dunninga- z lat dziewięćdziesiątych XX w. (1993, 1995).

¹³⁸Misala J; Teorie międzynarodowej wymiany gospodarczej; PWN; Warszawa 1990; s. 238-240 oraz Budnikowski A; Międzynarodowe stosunki gospodarcze; PWE; Warszawa 2001; s. 145

- możliwości uprzywilejowanego dostępu do zasobów na preferencyjnych warunkach (dzięki skali zakupów lub wpływowi monopolistycznym czy w wyniku protekcjonizmu państwa np. poprzez rządowe ograniczenia dostępu do rynku wewnętrznego dla konkurentów);
- możliwości dywersyfikacji ryzyka (przede wszystkim kursowego) oraz wykorzystaniu tego faktu do podniesienia rentowności.

Przewaga lokalizacyjna, wynika z odpowiedniego rozmieszczenia elementów organizacji (umiejscowienia filii) i oznacza:

- odpowiednie przestrzenne rozlokowanie zarówno produkcji, jak i produktów gotowych oraz usług okołoproductowych;
- maksymalne wykorzystanie regionalnego zróżnicowania cen czynników produkcji (takich jak płace i stopa procentowa, ich jakości np. kwalifikacje oraz wydajność siły roboczej);
- minimalizowanie kosztów transportu i komunikacji;
- udogodnienia będące elementami proinwestycyjnej polityki państwa (regionu) lokaty kapitału (np. tworzenie przez rząd „klimatu” dla zagranicznych inwestycji, zwolnienia podatkowe);
- potencjalną przewagę psychologiczną dającą możliwość ułatwień ze względu na barierę językową, różnice kulturowe czy religijne, odmienność zwyczajów i praktyk handlowych;
- przyspieszenie uruchomienia inwestycji, dzięki wykorzystaniu już istniejącej infrastruktury transportowej, handlowej czy prawnej w rejonie podejmowanej inwestycji (np. okręgu przemysłowego, specjalnej strefy ekonomicznej) oraz przychylności lokalnej społeczności.

Przewaga internalizacyjna, uzyskiwana jest dzięki ominięciu zniekształceń rynkowych (powstających podczas przeprowadzania transakcji na wolnym rynku) poprzez nadanie licznym operacjom charakteru wewnątrzorganizacyjnego. Posiadanie rozbudowanych struktur wewnętrznych pozwala organizacji na:

- obniżenie kosztów związanych z obsługą transakcji rynkowych;
- wykorzystanie efektu skali jako istotnego elementu redukcji kosztów produkcji, w wyniku wyspecjalizowania się podmiotu w realizacji danej czynności i oferowania ich również innym uczestnikom rynku;
- obniżenie kosztów ogólnych w wyniku rozłożenia niektórych kosztów (np. marketingu) na większą produkcję powiązanych podmiotów;
- uniknięcie kosztów prawnej ochrony własności np. przy transferze technologii;
- zmniejszenie ryzyka po stronie popytu, dzięki kontroli większego obszaru rynku (wzrostowi udziału w rynku) i tym samym większą swobodę polityki cenowej;
- realizację praktyk z zakresu strategii konkurencyjnej np. subsydiowanie między filiami czy filii przez przedsiębiorstwo macierzyste oraz manipulowanie „cenami transferowymi”;
- pełniejszą kontrolę jakości produktu przez sprzedającego i oferowanie dodatkowych usług okołoproductowych;
- wykorzystywanie lub uniknięcie interwencyjnej regulacji państwa w postaci ceł, ograniczeń ilościowych, kontroli cen itp.;
- manipulowanie cenami w obrocie między filią a centralą w celu wyboru korzystniejszej formy opodatkowania (np. dla uniknięcia czy zmniejszenia wysokości podatku).

Z przedstawionego zestawienia wynika, iż korzyści z uczestnictwa w produkcji międzynarodowej są wielostronne jednak odnieść je może tylko podmiot o ustabilizowanej pozycji, dysponujący dużymi zasobami kapitałowymi, unikalną technologią czy marką handlową¹³⁹. Równocześnie wzrasta możliwości odnoszenia takich korzyści przez organizacje korporacyjne (sieciowe), opierające swe przewagi na połączonym potencjale elementów składowych. Wydaje się, zatem zasadne przywoływanie teorii produkcji międzynarodowej jako teoretycznej podbudowy dla wyjaśniania zmian organizacyjnych przedsiębiorstw, dokonujących się jako odpowiedź

¹³⁹Szerzej np. Geldner M; Przyczynek do teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich; Wyd. Spis; Warszawa 1986; s. 98-103. Kwestię znaczenia marki w budowaniu pozycji rynkowej podnosi wielu autorów m.in. G. Urbanek; Marki polskie; Rzeczpospolita z dn. 30.06.2004. Analizą najcenniejszych marek świata zajmuje się specjalizująca się w ich wycenie firma INTERBRAND, publikująca coroczne zestawienia „The Most Brands”.

na wyzwania współczesnej gospodarki światowej. Inwestycje bezpośrednie stanowią natomiast typ specyficznej transakcji, która wiąże kapitał finansowy, doświadczenie w zarządzaniu i wiedzę techniczną z przedsiębiorczością¹⁴⁰.

Analizując specyfikę przewagi własnościowej przedsiębiorstwa¹⁴¹ J.H. Dunning odwołał się do teorii organizacji przemysłu, (w tym badań J.S. Baina i S.H. Hymera oraz Ch. P. Kindleberga i R.E. Cavesa). Zauważył, iż istotna jest niepowtarzalna struktura zasobów w przedsiębiorstwie oraz zdolność do ich specyficznego wykorzystania, co stanowi o jego „odmienności” i tym samym przewadze nad konkurencją. Jednak samo posiadanie zasobów tak materialnych (surowce, kapitał, siła robocza) jak i nie materialnych (technologia, informacja, organizacja i zarządzanie, marketing) nie jest elementem wystarczającym. Podkreśla, iż we współczesnej gospodarce szczególnego znaczenia nabiera wiedza, czyli umiejętność przekształcania zasobów w produkt. Zdolność kreowania procesów zamiany stanu posiadania, czyli zasobów w wartość będącą podstawą budowania pozycji konkurencyjnej i rozwoju w długim okresie, stanowi o sile przedsiębiorstwa. Wiedza¹⁴² staje się, zatem elementem koniecznym, aby składniki ilościowe majątku firmy (zasoby), dzięki „obróbce” jakościowej nabrały rzeczywistej wartości rynkowej.

Szczególnie interesujące wydaje się zwrócenie uwagi na rolę „endogenicznego postępu technicznego”, czyli wewnętrznych zdolności firmy do poprawy efektywności wszystkich procesów kreujących wartość. To zdolność „uczenia się” i stała, wewnętrzna presja na ulepszanie metod organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem jest, bowiem źródłem jego sukcesu¹⁴³. Istota innowacyjności tkwi, zatem w samym przedsiębiorstwie i jego wyjątkowych zdolnościach wychwytywania wszystkich możliwych niedoskonałości i poprawiania ich w celu udoskonalenia efektu finalnego. Głównym źródłem przewagi konkurencyjnej, w dynamicznie zmieniających się

¹⁴⁰Weresa M; Inwestycje zagraniczne a rozwój gospodarki kraju przyjmującego- wybrane aspekty teoretyczne; [w]: Skutki inwestycji zagranicznych dla gospodarki kraju przyjmującego – doświadczenia Polski, BRE Bank S.A. –CASE; Warszawa 2002; Zeszyt 62; s. 8

¹⁴¹Zorska A; Ku globalizacji...op. cit.; s. 63-68

¹⁴²Wiedza rozumiana jest bardzo szeroko i obejmuje zarówno kapitał ludzki i intelektualny, odpowiednio wykształconego i przeszkolonego personelu, jak i umiejętności zdobywania i wykorzystywania informacji rynkowych, czy wreszcie wszystkich specyficznych działań związanych z organizacją i zarządzaniem, marketingiem.

¹⁴³Dunning J.H; Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism; Journal of International Business Studies No.3/ 1995; s. 462-482

warunkach jest, bowiem szybkość reakcji na potrzeby otoczenia. Rozbudowywanie struktur przedsiębiorstwa pozwala mu na zbieranie informacji ze znacznie większego i bardziej zróżnicowanego obszaru. Wstępnie pojawia się, zatem szum informacyjny, burzący uporządkowane i uznawane dotychczas za skuteczne modele zachowań. Po krótkookresowym szoku, wynikającym z natłoku różnorodnych i często sprzecznych wzajemnie informacji, następuje ich grupowanie i selekcja. W toku właściwie zorganizowanego procesu klasyfikacji uzyskiwanych sygnałów rynkowych, przedsiębiorstwo stopniowo integruje się z otoczeniem, a dzięki temu coraz lepiej i szybciej interpretuje jego potrzeby. Przetwarzanie tych zewnętrznych bodźców w wiedzę oznacza postęp, czyli nową „wartość dodaną” do wcześniej akceptowanego standardu.

W pracach Dunninga, pochodzących z różnych etapów jego badań (1981, 1993, 1995), klasyfikacja czynników determinujących przewagę własnościową przedsiębiorstwa ulega modyfikacjom. Dla potrzeb niniejszego opracowania odwołamy się do dychotomicznego podziału na czynniki, dające korzyści wynikające z posiadania zasobów i umiejętności oraz czynniki, oparte na zarządzaniu nimi w ramach organizacji. Te dwie grupy czynników stanowią, bowiem podstawowe bodźce powiązań podmiotów gospodarczych we współczesnej gospodarce. W zmieniającym się szybko otoczeniu, podjęcie każdej nowej działalności jest obciążone znacznym ryzykiem. Sposobem na jego ograniczenie lub nawet minimalizację jest wykorzystanie dotychczasowego doświadczenia. Jednak na rynku wszystko ma swoją cenę. Ceną za możliwość korzystania z wiedzy i zasobów innego podmiotu jest odkupienie prawa do użytkowania (np. licencja). Jeżeli wiedza ta ma charakter unikatowy cena jest bardzo wysoka lub nawet istnieje blokada dostępu do niej (podmiot nie jest zainteresowany jej udostępnianiem-sprzedają poza własną strukturę). Metodą dotarcia do specyficznych zasobów i umiejętności jest, zatem porozumienie własnościowe, czyli strategiczny alians, a nie kontrakt terminowy. Oparte na długofalowej współpracy porozumienie pozwala ponadto na współuczestniczenie w całym systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Dodatkowe korzyści płyną, więc z synergicznego wykorzystania posiadanych zasobów, większej elastyczności systemu oraz otwartości na różnorodność i zmiany. Wewnątrz organizacji następuje szybsze rozprzestrzenianie wszelkich informacji i możliwość ich wzbogacania.

Specyficzną przewagę własnościową przedsiębiorstwa (lub jego filii) jednej narodowości nad przedsiębiorstwami innej narodowości kształtują trzy grupy czynników:

- **czynniki ogólne** - nie związane z internacjonalizacją przedsiębiorstwa, lecz z rozmiarami, zakresem działalności, pozycją przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej¹⁴⁴, kierunkiem specjalizacji, stopniem zaawansowania produkcji, marką handlową¹⁴⁵, sprawnością w sferze organizacji i zarządzania, potencjałem badawczo-rozwojowym, zdolnościami i osiągnięciami w sferze marketingu;
- **czynniki specjalne** -decydują o przewadze filii zagranicznych nad przedsiębiorstwami lokalnymi na zasadzie dostępu na korzystnych warunkach do różnego rodzaju zasobów przedsiębiorstwa macierzystego, np. technologie, administracja, marketing, sieć dystrybucyjna, korzystne ceny surowców i materiałów i usług produkcyjnych;
- **czynniki wynikające z umiędzynarodowienia**, dające możliwość lepszego dostępu do informacji o rynkach międzynarodowych, rozszerzenia możliwości wyboru, zdolności uczenia się z obserwowanych różnic w zarządzaniu i organizowaniu produkcji w odmiennych warunkach kulturowych i społecznych, możliwości dywersyfikacji i obniżania ryzyka, korzyści z dostosowywania się do zmian podaży czynników produkcji i towarów oraz gustów i preferencji konsumentów czy pozytywne efekty umiejscowienia działalności w skupiskach i aglomeracjach przemysłowych lub centrach integracji regionalnej¹⁴⁶.

Korporacje transnarodowe organizując przepływ czynników wytwórczych w skali międzynarodowej wykorzystują niedoskonałość konkurencji, co pozwala nie tylko uzyskać przewagę, ale również ją utrwalić¹⁴⁷. Teza ta została sformułowana przez S. H.

¹⁴⁴Budowane są rozmaite rankingi pokazujące pozycję poszczególnych firm na arenie międzynarodowej, ich potencjał względem innych korporacji, względem poszczególnych państw, obroty, zyski itd.

¹⁴⁵Analiza rankingów najcenniejszych marek globalnych znajduje się w rozdziale trzecim, w kontekście omawiania pozycji korporacji transnarodowych w gospodarce światowej.

¹⁴⁶Zorska A; Ku globalizacji...op. cit.; Tabela 2.1; s. 67

¹⁴⁷Misala J; Teorie międzynarodowej wymiany gospodarczej; PWN; Warszawa 1990; s. 228

Hymera¹⁴⁸, który wskazywał, iż przedsiębiorstwo posiadając przewagę nad innymi firmami, dąży do jej pełnego wykorzystania dla własnej korzyści, dlatego podejmuje się ekspansji (ze swoją przewagą własnościową) zagranicę. Aby osiągnąć lepszą pozycję wyjściową zagranicą musi kontrolować operacje tam prowadzone, co skłania je do inwestowania. Przedsiębiorstwa poszukują, zatem miejsc lokowania kapitału tak, aby maksymalnie wykorzystać specyficzne walory lokalizacyjne kraju macierzystego lub goszczącego. Pozwala to na czerpanie korzyści ze specyficznych zasobów i umiejętności (przewagi własnościowej) w ramach organizacji działającej na rynku międzynarodowym, dzięki atrakcyjności lokalnych rynków¹⁴⁹, na które wkracza firma. Ma ona, zatem szanse na uzyskanie lepszej pozycji na danym rynku (goszczącym), jak i poprawienie swojej globalnej pozycji konkurencyjnej.

Na rynku lokalnym odnosi korzyści, uzyskując dostęp do miejscowych zasobów i umiejętności, ale i uzyskując status „autochtona” lub „podmiotu stowarzyszonego”, czyli działającego zwykle na specjalnych (korzystniejszych) prawach. Zbierając informacje o sukcesach i porażkach na rozproszonych lokalnych rynkach, na których zlokalizowane są filie podmiot macierzysty uzyskuje swoistą symulację potencjalnych szans i zagrożeń, z jakimi może się spotkać na rynku międzynarodowym. Obraz ten

¹⁴⁸Hymer S.H; *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*; MIT Press; Cambridge Mass. 1976; s. 25

¹⁴⁹Najogólniej do czynników lokalizacyjnych, związanych z podjęciem działalności inwestycyjnej możemy zaliczyć: przestrzenne rozmieszczenie czynników wytwórczych i rynków zbytu; jakość i wydajność zasobów produkcyjnych oraz kształtowanie się ich cen; koszty komunikacji oraz stan infrastruktury gospodarczej, transportowej, instytucjonalnej itp.; klimat polityczno-społeczny dla inwestycji (w tym zakres i charakter interwencji władz); korzyści skali, w dziedzinie badań i rozwoju oraz w sferze produkcji i zbytu.

Atrakcyjność regionów pod względem możliwości i udogodnień dla lokowania kapitału czynniki te, można podzielić na cztery podstawowe grupy: 1) sytuacja ekonomiczna; 2) sytuacja polityczno-społeczna; 3) regulacje prawne; 4) przestrzenny system organizacyjny.

Wydaje się także możliwa jeszcze silniejsza kompresja tych czynników, jako decydujących o międzynarodowej atrakcyjności inwestycyjnej obszaru, w dwa bloki. Blok I to rozwiązania prawne dotyczące podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej (czynnik 3), wpływ mają tu zarówno władze centralne, jak i władze regionalne oraz lokalne (gminne i powiatowe), które są odpowiedzialne za tworzenie i kształtowanie tych czynników, jednakże te pierwsze są zaangażowane w tworzenie podstaw prawnych dla inwestycji zagranicznych, te drugie natomiast są odpowiedzialne za ich wprowadzenie w życie. Blok II obejmuje stan gospodarki i perspektywy jej rozwoju (czynniki 1,2,4). Zaliczamy tu czynniki niezależne od władz, a które w swoich decyzjach o lokalizacji inwestycji rozpatrują inwestorzy zagraniczni, czyli: czynniki geograficzne (zasoby naturalne, roślinność, walory turystyczne); czynniki ekologiczne, (nadzwyczajny poziom czystości środowiska naturalnego); czynniki polityczne; czynniki gospodarczo-historyczne. Szerzej: Rosińska M; *Stymulanty i destymulanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych w warunkach globalizacji*; [w]: Karaszewski Wł. (red.); *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki*; Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika; Toruń 2005; s. 117-129

dostarcza, zatem ostrzeżeń i stymulant do podjęcia określonych działań. W ten sposób przedsiębiorstwo o rozbudowanych powiązaniach międzynarodowych uzyskuje przewagę nad innymi podmiotami, działającymi wyłącznie na wyodrębnionych, jednorodnych rynkach.

Przedmiotem badań niniejszej pracy są powiązania podmiotów gospodarczych (w tym przedsiębiorstw), które pozwalają uczestnikom na generowanie ich „sieciovego” globalnego produktu stanowiącego podstawę stałego i długookresowego wzrostu. W tym celu podmioty podejmują rozmaite działania (formalne i nieformalne) zmierzające do poprawy swojej efektywności w każdej z sześciu wymienionych przez Dunninga sfer (strategia, efektywność, rynek, źródła zasobów-surowców, usługi, handel i dystrybucja), składających się na zagregowaną wartość ich produkcji (międzynarodowej). W miarę pogłębiania współpracy między uczestnikami powiązań biznesowych ustalenie rzeczywistych źródeł poszczególnych części generowanej produkcji międzynarodowej staje się coraz bardziej skomplikowane. W praktyce, gdy kwantyfikowalność produkcji międzynarodowej jest ograniczona a istotność poszczególnych elementów przewagi konkurencyjnej zmienia się dynamicznie konieczne jest, (co zresztą czyni Dunning) sukcesywne rozbudowywanie zaproponowanego paradygmatu OLI (*Ownerships-Location-Internalization*). Wydaje się, że koncepcja Dunninga może jednak stanowić konstrukcję teoretyczną w oparciu, o którą da się zbudować model analizy zachowań korporacyjnych. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej wykorzystuje, bowiem interdyscyplinarne spojrzenia badaczy reprezentujących różne sfery naukowe, co pozwala jej sprostać wymaganiom kształtującej się globalnej przestrzeni gospodarczej, w której istotne miejsce zajmują korporacje transnarodowe.

Rozdział III

Korporacje transnarodowe w strukturze gospodarki światowej

Działania korporacji transnarodowych (KTN), określanych w literaturze anglojęzycznej jako *transnational corporations* (TNC), stanowią jedną z głównych sił napędzających procesy globalizacji. Ich operacje prowadzą do globalizacji rynków towarowych i usług, powstania globalnych sieci produkcji oraz zmian w funkcjonowaniu wielu gałęzi przemysłu. Korporacje, przez swoje decyzje dotyczące lokalizacji produkcji, przyczyniają się do restrukturyzacji gospodarek i wzrostu współzależności między krajami. Strategie globalne korporacji w dużym stopniu decydują o miejscu danego kraju w nowym międzynarodowym podziale pracy¹⁵⁰.

Korporacje transnarodowe stanowią wiodącą grupę podmiotów w gospodarce światowej oraz w procesie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. W najszerszym znaczeniu korporacje transnarodowe można określić jako firmy, które podejmują produkcję lub działalność gospodarczą w wielu krajach. W węższym rozumieniu można mówić o firmach, które przez zagraniczne inwestycje bezpośrednie (BIZ) kontrolują lub zarządzają filiami w wielu krajach poza ich własnym terytorium¹⁵¹.

Korporacje transnarodowe są nieodłącznym elementem globalizacji, wywierają coraz większy wpływ na strukturę gospodarki światowej i na zachodzące w niej zmiany. Są to przedsiębiorstwa bardzo zróżnicowane, co do wielkości, zasięgu, przedmiotu, form i metod działania. Różnie też są określane w literaturze ekonomicznej: korporacje transnarodowe, międzynarodowe, wielonarodowe, globalne¹⁵². Rosnące znaczenie KTN w gospodarce światowej oraz ich wiodąca rola w procesie umiędzynarodawiania działalności gospodarczej skłaniają do bliższego zaprezentowania tych podmiotów. Tym bardziej, że podejście do KTN i ich działalności oraz formułowane definicje były i są zróżnicowane, ulegając ewolucji w miarę dokonywania się przemian w działalności korporacji¹⁵³.

¹⁵⁰Liberska B.(red.); Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania; PWE; Warszawa 2002; s. 38

¹⁵¹Dach Z; Podstawy makroekonomii; PTE; Kraków 2004; s. 255

¹⁵²Ciamaga L; Struktura gospodarki światowej; WSHE w Warszawie; Warszawa 2003; s. 177

¹⁵³Zorska A; Ku globalizacji...op. cit.; s. 49

3.1. Przedsiębiorstwa międzynarodowe czy korporacje transnarodowe -uwagi terminologiczne

Wydaje się, iż na początku rozważań należy ustalić zakres pojęć oraz znaczenie używanej terminologii. Problem zaczyna się już na gruncie wyboru między określeniami korporacja a przedsiębiorstwo. Należały zająć się etymologią obu słów: przedsiębiorstwo (*enterprises*) oraz korporacja (*corporation*). Wydaje się, iż termin przedsiębiorstwo jest ujęciem szerszym, oznaczającym wszystkie podmioty powołane do prowadzenia działalności gospodarczej niezależnie od ich formy prawnej i organizacyjnej. „Przedsiębiorstwo” rozumiane jest także jako „samodzielna jednostka gospodarcza wyodrębniona pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym”¹⁵⁴. Kompleksowe spojrzenie na przedsiębiorstwo zaproponowali: A. Jakubecki, A. Kidyba, J. Mojak i R. Skubisz¹⁵⁵, którzy akcentują elementy podmiotowości przedsiębiorstwa w sensie prawnym, jego zadania funkcjonalne (prowadzenie działalności zarobkowej) oraz aspekt przedmiotowy (zorganizowany kompleks majątkowy w postaci materialnych i niematerialnych dóbr, służących realizacji zadań gospodarczych).

W kontekście prowadzonych rozważań bardziej odpowiednie wydaje się jednak używanie określenia korporacja, która (przyjmując za słownikiem Longana) jest „wielkim przedsiębiorstwem lub grupą przedsiębiorstw działających wspólnie jako jedna organizacja”¹⁵⁶. Mimo, iż w znaczeniu ekonomicznym zaczęto posługiwać się pojęciem „korporacja” (*corporation*) już w połowie XIX wieku (1849r.) dopiero po II wojnie światowej nabrało ono znaczenia współczesnego (synonimu dużych przedsiębiorstw)¹⁵⁷. „Korporacja” definiowana jest też jako „stowarzyszenie, związek, zrzeszenie osób, uznane za osobę prawną, mające na celu realizację określonych

¹⁵⁴Słownik języka polskiego; t. II; PWN; Warszawa 1998; s. 924

¹⁵⁵Jakubecki A; Kidyba A; Mojak J; Skubisz R; Prawo spółek-zarys; PWN; Warszawa 1999; s. 40-44

¹⁵⁶Longman Dictionary of Contemporary English; Third Edition; Bungay-Suffolk 1995; s. 304 Uproszczona wersja to określenie przyjęte w słowniku Langenscheidta –towarzystwo, spółka. Por. Langenscheidt Pocket English Dictionary; Langenscheidt for Languages Warsaw; Wyd. Rea; s. 91

¹⁵⁷Marzęda K; Proces globalizacji korporacyjnej; Oficyna Wydawnicza BRANTA; Bydgoszcz-Warszawa-Lublin 2007; s. 18

wspólnych zadań”¹⁵⁸. Przez niektórych autorów termin ten jest używany wyłącznie „w odniesieniu do największych i najbardziej wpływowych przedsiębiorstw (gigantów zajmujących czołowe miejsca w różnych rankingach), działających najczęściej w formie spółek akcyjnych”¹⁵⁹.

W odniesieniu do podmiotów prowadzących działalność o zasięgu pozakrajowym początkowo (w latach 50. XX w.) w powszechnym zastosowaniu był termin przedsiębiorstwo międzynarodowe (*international enterprises*), które w kolejnym dziesięcioleciu zostało zastąpione przez termin przedsiębiorstwo wielonarodowe (*multinational enterprises*)¹⁶⁰. W 1964 roku pojęcia „korporacja transnarodowa” (*transnational corporation*) po raz pierwszy użył amerykański ekonomista E. Karcher. W 1975 roku tygodnik „*Bussines Week*” posłużył się z kolei określeniem „korporacja” (jako równoznacznym z japońskim „*keiretsu*”), chcąc podkreślić specyfikę zasad działania oraz kultury organizacyjnej tego typu podmiotu. W konsekwencji pojawiły się także pojęcia „tożsamość korporacyjna” i „kultura korporacyjna”. W 1977 roku na łamach magazynu „*Forbs*” dla podkreślenia siły tkwiącej w rozrastających się przedsiębiorstwach użyto z kolei określenia *megacorporation*¹⁶¹. Od połowy lat 70.XX w. (powszechnie w latach 80.XX w.) za sprawą ONZ¹⁶² stosowano już określenie *transnational corporation*. A. Jarczewska-Romaniuk zmianę przymiotnika „wielonarodowy” na „transnarodowy” wiąże także z powstaniem w naukach społecznych, związanych ze stosunkami międzynarodowymi „tzw. nurtu transnarodowego w ramach, którego podkreślano znaczenie nowego typu relacji i pojawienie się nowych aktorów, określanych mianem transnarodowych”. Mimo, iż coraz częściej można się także spotkać z nazwą „korporacje globalne” (*global corporations*), nazwa to nie jest zbyt powszechnie stosowana¹⁶³.

¹⁵⁸Słownik języka polskiego; t. I; PWN; Warszawa 1998; s. 953

¹⁵⁹Szerzej: Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa...op. cit.; s. 24-25

¹⁶⁰W 1960 roku po raz pierwszy terminu przedsiębiorstwa wielonarodowe użył dyrektor Tennessee Valley US Atomic Energy Commission- David Lilienthal.

¹⁶¹Marzęda K; Proces...op. cit.; s. 18-19

¹⁶²Por. United Nations Department of Economic and Social Affairs; The Impact of Multinational Corporations on Development and International Relations; United Nations; New York 1974. Uznano, że przymiotnik „transnarodowy” lepiej niż „wielonarodowy” oddaje specyfikę tych podmiotów. Znalazło to potwierdzenie w nazwach Komisji ds. Korporacji Transnarodowych oraz Centrum ds. Korporacji Transnarodowych. Od tego czasu termin ten znalazł się w powszechnym użyciu.

¹⁶³Trudno jest jednak wskazać obiektywne przyczyny, dla których poszczególni badacze i instytucje stosują odmienną terminologię. Można wiązać to z wyborem odmiennych kryteriów definicyjnych,

Analizując przymiotniki, jakimi określane są przedsiębiorstwa, prowadzące swą działalność przynajmniej w dwóch krajach, można wnioskować, iż brak jest sztywnych reguł oraz kryteriów w stosowanej terminologii. Najczęściej stosowanym terminem jest określenie: „korporacje transnarodowe”¹⁶⁴. Większość autorów zaznacza jednak, iż jest to nazwa tożsama z określeniami „przedsiębiorstwa międzynarodowe”, „przedsiębiorstwa wielonarodowe”, „przedsiębiorstwa transnarodowe”, „przedsiębiorstwa ponadnarodowe” czy „przedsiębiorstwa globalne”. Poszczególni badacze zwykle są konsekwentni w stosowanej przez siebie terminologii, nie podając jednak najczęściej konkretnego uzasadnienia. I tak na przykład A. Zorska w swych książkach używa terminu „korporacje transnarodowe” (KTN), A. Jarczewska-Romaniuk opisuje „przedsiębiorstwa międzynarodowe”, J. Rymarczyk¹⁶⁵ tak jak i A. Grochulski¹⁶⁶ stosują nazwę „korporacje międzynarodowe”, E. Cyrson¹⁶⁷ „korporacje wielonarodowe”.

Wydaje się, iż zamienne używanie zarówno pojęć „korporacja” i „przedsiębiorstwo” jak wymienionych wcześniej przymiotników (międzynarodowe, wielonarodowe, transnarodowe, ponadnarodowe, globalne) jest dopuszczalne. Nie wywołuje to zachwiania logiki wyvodu, nie odgrywa większej roli w analizie zasad funkcjonowania tych podmiotów a uzasadnione jest względami zachowania płynności językowej.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć ogromną liczbę definicji odnoszących się do podmiotów nazywanych w niniejszej pracy zamiennie korporacjami transnarodowymi lub przedsiębiorstwami międzynarodowymi. Wzrost zainteresowania funkcjonowaniem wielkich przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej datuje się na lata siedemdziesiąte XX wieku, wówczas też nastąpiła eskalacja prób zdefiniowania tych podmiotów. Na forum międzynarodowym intensywne badania aktywności tych podmiotów prowadzono głównie w ramach Organizacji Narodów

zastosowaniem różnych perspektyw badawczych a w przypadku badaczy polskich także z pewnymi nieścisłościami związanymi z tłumaczeniem literatury obcojęzycznej. Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa...op. cit.; s. 17-23

¹⁶⁴Podmiot transnarodowy- wychodzący ponad granice, poza kontrolą konkretnych państw, choć prowadzący poszczególne operacje zgodnie z zasadami systemu prawnego państw, w których zlokalizowane są jego jednostki.

¹⁶⁵Rymarczyk J; Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa; PWE; Warszawa 2004; s. 313

¹⁶⁶Grochulski A; Korporacje międzynarodowe; PWN; Warszawa 1973; s. 10

¹⁶⁷Cyrson E; Korporacje wielonarodowe. Prawidłowości ekspansji; PWN; Warszawa 1981; s. 11-12

Zjednoczonych. W raporcie ONZ pt. „Korporacje wielonarodowe w światowym rozwoju” („*Multinational Corporations in World Development*”) z 1973 roku podmioty te nazwane zostały, zgodnie z zaleceniami Rezolucji Rady Gospodarczo-Społecznej nr 1721 z 28.07.1972 roku korporacjami wielonarodowymi (*multinational corporations*) i zdefiniowane zostały jako przedsiębiorstwa posiadające kontrolę nad fabrykami, kopalniami, biurami sprzedaży i temu podobnymi, w dwóch lub więcej krajach¹⁶⁸. Jednak już w 1974 roku autorzy innego raportu na temat wpływu działalności tych podmiotów na rozwój i stosunki międzynarodowe („*The Impact of Multinational Corporations on Development and International Relations*”) podali szerszą definicję zgodnie, z którą za korporacje wielonarodowe (*multinational corporations*) uznano przedsiębiorstwa, które są właścicielami lub posiadają kontrolę nad jednostkami produkcyjnymi lub usługowymi zlokalizowanymi poza krajem pochodzenia. Przedsiębiorstwa te mogą być spółkami lub jednostkami o kapitale prywatnym, ale także mieszanym lub państwowym¹⁶⁹.

Kolejną próbę zdefiniowania działalności wielkich przedsiębiorstw podjęto w ramach prac Komisji ds. Korporacji Transnarodowych (*Commission on Transnational Corporations*) powstałej w 1974 roku, której celem było stworzenie kodeksu postępowania dla tych podmiotów. Jednak, jak się okazało liczne rozbieżności pomiędzy przedstawicielami poszczególnych państw a szczególnie konflikt między wysokorozwiniętymi krajami kapitalistycznymi a państwami socjalistycznymi, (sprzeciwiającymi się włączeniu do tej grupy przedsiębiorstw działających w ramach RWPG) uniemożliwiły stworzenie uniwersalnej, oficjalnej definicji¹⁷⁰.

Niejako równoległe do analiz prowadzonych przez ONZ działalnością korporacji interesowała się Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)¹⁷¹. W 1976 roku państwom należącym do OECD udało się opracować

¹⁶⁸Multinational Corporations in World Development; United Nations Department of Economic and Social Affairs; New York 1993- analizę raportu można znaleźć w pracy: Modelski G; *Transnational Corporations and World Order: Readings in International Political Policy Economy*; W.H. Freeman and Company; San Francisco 1979; s. 14-33

¹⁶⁹Por. Modelski G; op. cit; s. 309-332

¹⁷⁰Jarczevska-Romaniuk A; *Przedsiębiorstwa*. ..op. cit.; s. 17-18

¹⁷¹OECD jako organizacja skupiająca najwyżej rozwinięte kraje świata, była zainteresowana uregulowaniem zasad rozwoju wielkich korporacji i ich wpływu na funkcjonowanie gospodarki światowej. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organisation for Economic Cooperation and Development*). OECD jest międzynarodową organizacją gospodarczą, która powstała na mocy

„Deklarację o Inwestycjach Międzynarodowych i Przedsiębiorstwach Wielonarodowych”, w której pod pojęciem przedsiębiorstwa wielonarodowe rozumie się „spółki lub inne jednostki o kapitale prywatnym, państwowym lub mieszanym zlokalizowane w różnych krajach i powiązane ze sobą w taki sposób, że każda z osobna lub wspólnie mogą wywierać znaczący wpływ na działalność innych a w szczególności dzielić się z nimi wiedzą i zasobami”. Stopień autonomii każdej jednostki w stosunku do pozostałych jest bardzo różny, w zależności od rodzaju istniejących powiązań i dziedzin działalności¹⁷².

W latach siedemdziesiątych XX wieku dominowało podejście akcentujące aspekt własności i jego wpływ na działalność korporacji. Za główne atrybuty KTN obok międzynarodowego zakresu działalności prowadzonej przez nie uznano własność, wraz z wynikającą z niej kontrolą majątku (produkcyjnego, w znaczeniu aktywów materialnych). Dalsza analiza funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych doprowadziła do ustalenia, że istotą działalności KTN jest ich angażowanie się w zagraniczne inwestycje bezpośrednie (BIZ)¹⁷³. W miarę postępującej ekspansji inwestycyjnej i związanej z tym coraz większej złożoności struktur korporacyjnych, zaczęto eksponować inne aspekty funkcjonowania KTN. Zauważono, iż siła tych podmiotów związana jest w znacznej mierze z zasadami organizowania międzynarodowej działalności produkcyjno-handlowej. Dostrzeżono znaczenie zarządzania jako kluczowego aspektu w budowaniu sukcesu organizacji. W konsekwencji stwierdzono, że działalność międzynarodowa musi być integralnym składnikiem ogólnej strategii firmy i wiązać się z profesjonalizacją zasad organizacji działalności¹⁷⁴.

Konwencji Paryskiej z 14 grudnia 1960 roku. Konwencja o OECD weszła w życie 30 września 1961 roku. Organizacja ta jest sukcesorką Organizacji Europejskiej Współpracy Gospodarczej (OEEC), którą powołano do życia w 1948 roku. Konwencja Paryska została podpisana przez szefów rządów 21 państw. W 1976 roku były to 24 państwa. Obecnie to elitarne grono liczy 30 krajów, w tym od 1996 członkiem OECD jest Polska.

¹⁷²Deklaracja o Inwestycjach Międzynarodowych i Przedsiębiorstwach Wielonarodowych – tekst dokumentu z 1976 roku wraz z poprawkami zamieszczony w zbiorze Decyzje, zlecenia i inne instrumenty prawne OECD; t. III; PWN; Warszawa 1997; s. IIIa.1.4 (załącznik); cyt. za: Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa...op. cit.; s. 19

¹⁷³Zorska A; Ku globalizacji?...op. cit.; s. 49-50

¹⁷⁴Koncentrowanie się na aspekcie własności w definiowaniu pojęcia korporacji wynikało z kluczowej roli właściciela w nadawaniu organizacji kierunku rozwoju (faza kapitalizmu przedsiębiorczego). Efektem profesjonalizacji zarządzania jest wypuklenie aspektu koordynowania struktur organizacyjnych i uzyskiwania wpływu na rozwój organizacji. Kolejnym etapem w rozwoju systemu kapitalistycznego

Koordinowanie działalności produkcyjno-handlowej różnych jednostek, w różnych krajach, z jednego ośrodka podejmującego strategiczne decyzje jako kluczowy aspekt wyróżniający KTN akcentuje definicja P. Dickena¹⁷⁵. Tym samym wskazał on, iż nie własność zasobów, lecz zdolność organizowania, koordynowania oraz integrowania działań różnych jednostek do realizacji przyjętej strategii jest specyficznym atrybutem współczesnych korporacji transnarodowych¹⁷⁶. Takie podejście do korporacji transnarodowych jako do organizacji jest związane z ich zdolnością do tworzenia oraz kierowania działalnością transnarodowych sieci, skupiających dużą liczbę różnorodnych jednostek (zagranicznych filii, wspólnych przedsięwzięć, innych podmiotów)¹⁷⁷.

Obecnie jedną z najczęściej wykorzystywanych definicji korporacji transnarodowej jest formuła eksponująca równocześnie „trzy aspekty działalności korporacji: organizacyjny, finansowy i formalnoprawny¹⁷⁸”, zaproponowana przez Konferencję Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (*United Nations Conference on Trade and Development–UNCTAD*)¹⁷⁹. Przyjęto w niej, że korporacja transnarodowa to przedsiębiorstwo będące spółką kapitałową (akcyjną lub inną jednostką gospodarczą), składającą się z przedsiębiorstwa macierzystego (posiadającego kontrolę, nad co najmniej 10% akcji lub innych udziałów jednostek gospodarczych zlokalizowanych poza krajem pochodzenia) i afiliowanych przy nim przedsiębiorstw zagranicznych w postaci: filii, jednostek zależnych i

była, bowiem era kapitalizmu menedżerskiego, w którym o strategii organizacji decydowały gremia specjalistów z zakresu zarządzania -menedżerów.

¹⁷⁵Dicken P; *Global Shift: Transforming the World Economy*; Guilford Press: New York 1998; s. 8. Zobacz też: Dicken P; *Global Shift 5e*; SAGE Publications Ltd 2007

¹⁷⁶Zorska A; *Ku globalizacji? ...*; op. cit.; s. 50

¹⁷⁷Nowakowski M. (red.); *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*; Key Text; Warszawa 2000; s. 244

¹⁷⁸Zorska A; *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*; PWE; Warszawa 2007; s.122

¹⁷⁹Agendą ONZ zajmującą się obecnie problematyką korporacji jest Konferencja Organizacji Narodów Zjednoczonych do spraw Handlu i Rozwoju -UNCTAD. Przedmiotem badań tej agencji jest działalność korporacji i dokonywane przez te podmioty inwestycje bezpośrednie. Rezultaty tych prac publikowane są corocznie w Światowych Raportach Inwestycyjnych (*World Investment Report – WIR*). Szerokie wykorzystywanie analiz zawartych w raportach WIR przyczyniło się z pewnością do upowszechnienia przyjętej w nich definicji korporacji transnarodowych. W niniejszym opracowaniu ta właśnie definicja stanowić będzie ujęcie podstawowe.

stowarzyszonych¹⁸⁰. W literaturze istnieją jednak pewne rozbieżności, co do definiowania poszczególnych grup.

A. Jarczevska-Romaniuk wyróżnia¹⁸¹:

- filie i oddziały (*branches*), w całości pozostające pod kontrolą firmy-matki (inwestora, będącego rezydentem innego kraju), 100% udziałów;
- jednostki zależne (*subsidiaries*), w których 50% akcji lub innych zasobów kontrolowanych jest przez przedsiębiorstwo macierzyste;
- jednostki stowarzyszone (*associates*), odpowiednio od 10 do 50% pod kontrolą firmy-matki.

W konsekwencji za przedsiębiorstwo międzynarodowe uznaje podmiot gospodarczy, którego poszczególne części składowe (struktury organizacyjne) zlokalizowane są w więcej niż jednym państwie. Charakteryzuje się ono jednolitą strukturą ekonomiczno-technologiczną, ale jednocześnie jest podmiotem działającym między państwami, co przejawia się w tym, że centrum oraz jednostki zależne (filie i oddziały zagraniczne) podporządkowane są prawu różnych państw i ich zwierzchności suwerennej¹⁸².

Zdaniem A. Zorskiej zasadniczą formą bezpośredniej obecności firmy-inwestora za granicą są filie z pełnym lub większościowym (powyżej 50%) udziałem kapitałowym, pozwalającym na decydowanie o organizacji, administracji i zarządzaniu (*wholly-owned* lub *majority-owned company*). Filie mogą być także spółką stowarzyszoną (*associate company*), spółką mieszaną (*mixed company*), wspólnym przedsięwzięciem (*joint venture*). Udział kapitału własnego korporacji w tej formie działalności wynosi 10-50% i pozwala na adekwatne uczestnictwo w zarządzaniu organizacją. Oddział (*branch*) oznacza najslabsze zaangażowanie korporacji (poniżej 10% własności akcji lub posiadanie, co najmniej przez rok majątku nieruchomego lub ruchomego w kraju goszczącym)¹⁸³.

¹⁸⁰Obecnie na świecie, według danych ONZ, działa około 70 tys. korporacji transnarodowych oraz 690 tys. ich filii zagranicznych. Por. World Investment Report 2005; Transnational Corporation and the Internationalization of R&D; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2005; s. XIX

¹⁸¹Jarczevska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa ...op. cit.; s. 18-19 na podstawie: World Investment Report 2001: Promoting linkages; UNCTAD; New York- Geneva 2001; s. 275

¹⁸²Jarczevska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa...op. cit; s. 21

¹⁸³Zorska A; Korporacje...op. cit.; s. 122

A. Moraczewska¹⁸⁴ wymienia cztery podstawowe formy organizacyjne KTN:

- **filie**- samodzielnie działające przedsiębiorstwa posiadające osobowość prawną państwa, w którym prowadzą działalność, zatem traktowane jako przedsiębiorstwo państwa przyjmującego, które kontrolowane jest przez jednostkę macierzystą zlokalizowaną za granicą; kontrola ta może być całkowita, jeśli udział przedsiębiorstwa macierzystego wynosi, co najmniej 95% akcji; filia może też być zarządzana mniejszościowo, jeśli udział w akcjach jest mniejszy niż 50%; filie posiadają własne zarządy i rady nadzorcze, zatem niektóre decyzje podejmować mogą samodzielnie (w ramach kompetencji nadanych tym organom w statucie danej spółki); filie są uprawnione do zakładania własnych przedstawicielstw, także w innych państwach i kontrolowania pakietów ich akcji; zakres działalności filii jest nieograniczony-mogą pełnić funkcje produkcyjne, dystrybucyjne, usługowe i finansowe;
- **oddziały**- nie posiadają osobowości prawnej i podlegają prawu państwa pochodzenia przedsiębiorstwa macierzystego, co powoduje, iż nie mogą same podejmować właściwie żadnych decyzji;
- **joint venture**- to rodzaj przedsięwzięć wspólnych, tworzonych z udziałem kapitału kraju państwa przyjmującego (zarówno prywatnego, jak i państwowego); główną korzyścią jest silna identyfikacja korporacji z krajami goszczącymi (pozwala to na uniknięcie ewentualnej dyskryminacji legislacyjnej jak również nieprzychylności lokalnych odbiorców i kooperantów);
- **holdingi**- grupują różne, samodzielne pod względem prawnym przedsiębiorstwa, powiązane między sobą zwykle w taki sposób, że jedno przedsiębiorstwo posiada pozycję dominującą i podporządkowuje sobie pozostałe; przedsiębiorstwo dominujące uzyskuje kontrolę wykupując akcje pozwalające na uzyskanie znaczącego lub decydującego głosu na zebraniach akcjonariuszy; działalność holdingu zwykle dotyczy kontroli (w tym finansów, zarządzania, marketingu) a nie działalności inwestycyjnej¹⁸⁵.

¹⁸⁴tamże; s. 90

¹⁸⁵Dowgiało Z. (red.); Nowy słownik ekonomiczny przedsiębiorcy; Wyd. Znicz; Szczecin 2004; s. 134

Własne definicje KTN, w tym typologię form organizacyjnych prezentuje wielu autorów. Większość z nich uwypukla istotę określonych elementów (spojrzenia przyjętego przez ONZ), równocześnie upraszczając sposób postrzegania pozostałych kwestii związanych z funkcjonowaniem tych podmiotów. I tak, A. Rugman akcentuje jedynie umiędzynarodowienie działalności podając, że korporacje wielonarodowe (*multinational corporations*) to firmy, które prowadzą działalność produkcyjną lub dystrybucyjną w dwóch lub więcej państwach¹⁸⁶. Podobnie M. Brooke i H. Remmers, uważający za KTN każdą firmę, prowadzącą swoją działalność produkcyjną i usługową, w co najmniej dwóch krajach. Na aspekt własności kładzie nacisk S. Rolfe, który twierdzi, iż KTN jest każde przedsiębiorstwo, które jest właścicielem (w całości lub w części) a zatem kontroluje kilka filii (*affiliates*) lub oddziałów (*branches*), działających w różnych krajach¹⁸⁷. J.M. Stopford i L.T. Wells (Jr.) uwypuklają elementy zarządzania, bowiem za KTN uważają wielkie firmy, które posiadają swoje filie w kilku krajach i które to firmy próbują w pewnym przynajmniej stopniu koordynować i kontrolować działalność tych filii zgodnie z celami wspólnej strategii całego przedsiębiorstwa¹⁸⁸. A. Rubner prezentuje spojrzenie czysto ekonomiczne, określając korporacje (*multinational corporations*) jako wielonarodowe organizacje zorientowane na zysk o scentralizowanej kontroli nad krajowymi i zagranicznymi jednostkami zależnymi, wchodzącymi w ich skład¹⁸⁹. We wszystkich definicjach KTN, niezależnie od dziedziny, którą reprezentują badacze jako dominująca cecha tego typu podmiotów pojawia się, zatem motyw powoływania i kontrolowania przez przedsiębiorstwo macierzyste filii (rzadziej oddziałów) zagranicą¹⁹⁰.

Wydaje się, iż przedstawione ujęcia mają raczej charakter spojrzenia intuicyjno-pragmatycznego, niż dociekań teoretycznych. Jako jedno z pierwszych naukowych podejść do wyjaśnienia fenomenu korporacji transnarodowych można wskazać

¹⁸⁶Rugman A; *The end of globalization: why global strategy is a myth and how to profit from the realities of region markets*; AMOCOM, New York 2001; s. 5; cyt. za: Jarczewska-Romaniuk A; *Przedsiębiorstwa...* op.cit.; s. 19

¹⁸⁷Cyrson E; *Korporacje...* op. cit.; s. 12

¹⁸⁸Wells, L.T.(Jr.);John M. Stopford; *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiary*; New York: Basic Books, 1972.

¹⁸⁹Rubner A; *The might of the multinationals: the rise and fall the corporate legend*; Praeger; New York 1990; s. 11-17 oraz Jarczewska-Romaniuk A; *Przedsiębiorstwa...* op. cit.; s. 19

¹⁹⁰Ciamaga L; *Struktura gospodarki ...*op. cit.; s. 177

natomiast pracę P.J. Buckeya i M. Cassona¹⁹¹. Autorzy podjęli próbę opisaniasas funkcjonowania i przyszłości przedsiębiorstw wielonarodowych (*multinational enterprises*), odwołując się do teorii kosztów transakcyjnych i problematyki zniekształcania rynkowych warunków działania. Buckey i Casson za podstawowy atrybut KTN uznali „zdolność do omijania zniekształceń rynku i obniżania kosztów transakcyjnych działalności poprzez zinternalizowanie działań realizowanych we własnej strukturze w różnych krajach¹⁹²”. Kontynuując ten nurt J.H. Dunning wskazuje na konieczność uruchomienia przez KTN produkcji międzynarodowej, czyli zaangażowanie się przedsiębiorstwa w bezpośrednie inwestycje zagraniczne, dzięki którym, (posiadając i kontrolując działalność jednostek za granicą) tworzy ono wartość dodaną w więcej niż jednym kraju¹⁹³. W ten sposób podbudowa teoretyczna działalności KTN zyskuje nowy wymiar w postaci teorii produkcji międzynarodowej¹⁹⁴ oraz teorii inwestycji zagranicznych i teorii lokalizacji.

Jeszcze dogłębniej teoretyczne aspekty związane z realizacją inwestycji zagranicznych jako podstawowej formy rozwoju KTN analizuje M. Wilkins. Wskazuje, że działalność korporacji transnarodowych związana jest nie tylko z transferem kapitału, ale także rozchodzeniem się poza kraj macierzysty wiedzy (technologii, kwalifikacji, metod organizacji, zarządzania i marketingu). KTN przemieszczają, zatem ponad granicami aktywa materialne i niematerialne, określane jako „pakiet biznesowy” lub „pakiet inwestycyjny”, pozwalające na transfer zasobów i zdolności wytwórczych, stymulujących rozwój ekonomiczny i kreowanie powiązań krajów w skali globalnej¹⁹⁵.

R. Vernon prezentuje przedsiębiorstwo wielonarodowe (*multinational enterprise*) jako formę naturalnego rozszerzenia działalności gospodarczej poza granice kraju macierzystego w wyniku redukcji barier ekonomicznych i rewolucyjnych zmian w

¹⁹¹Buckley P.J; Cassone M; *The Future of Multinational Enterprise*; McMillan Press; London-Basingstoke 1976; s. 33

¹⁹²Na ich rozważaniach bazuje definicja korporacji (KTN) w ujęciu ONZ. Tworzenie własnych jednostek organizacyjnych za granicą ma służyć obniżaniu kosztów transakcyjnych dzięki uzyskaniu możliwości realizacji części transakcji z pominięciem rynku, czyli w ramach własnej struktury (internalizacja). Szerzej: Zorska A; *Korporacje...* op. cit.; s.123

¹⁹³Dunning J.H; *Multinational Enterprises and the Global Economy*; Addison-Wesley; Wokingham 1993; cyt. za: Zorska A; *Korporacje transnarodowe...* op. cit.; s. 123-124

¹⁹⁴Ekлекtyczna teoria produkcji międzynarodowej zostanie omówiona w podrozdziale 2.3. niniejszego opracowania.

¹⁹⁵Wilkins M; *Multinational Corporations. An Historical Account* [w]: Kozul-Wright R Rowthorn R; (eds); *Transnational Corporations and the World Economy*; WIDER-McMillan Press-St. Martin Press; London-New York 1998; s. 6-95; cyt. za: Zorska A; *Korporacje..* op. cit.; s. 124

dziedzinie komunikowania i transportu (po II wojnie światowej)¹⁹⁶. Wydaje się, iż autor traktuje korporacje jako „produkt uboczny” postępującej liberalizacji i globalizacji gospodarki światowej. W istocie jednak wskazuje na bardzo ważną rolę KTN w kreowaniu powiązań biznesowych w skali globu w konsekwencji zaniku przeszkód w handlu i inwestycjach. Definicja skomponowana przez Z.J. Pietrasia również zwraca uwagę, że przedsiębiorstwo międzynarodowe to osoba prawna zarejestrowana w jednym państwie, ale prowadząca działalność gospodarczą i wywierająca wpływ na politykę wewnętrzną i zagraniczną wielu państw a także bezpośrednio kształtująca stosunki międzynarodowe¹⁹⁷. Rozważania stanowią spojrzenie wykraczające poza sferę czysto ekonomiczną, co jest potwierdzeniem ogólnej tendencji do szerszego postrzegania działalności korporacji transnarodowych we współczesnej gospodarce, (niż tylko przez pryzmat wielkości sprzedaży i inwestycji).

Trudno stwierdzić, że którakolwiek definicja KTN mówi jednoznacznie, iż jest to organizacja oparta na wiedzy, dla której fundamentem budowania przewagi konkurencyjnej jest „tworzenie, transfer, stosowanie wiedzy”. Z pewnością jednak można wskazać prekursorów takiego podejścia oraz badaczy skłaniających się do takiego właśnie definiowania współczesnych przedsiębiorstw międzynarodowych. Podwaliny dla formułowania definicji KTN jako organizacji opartej na wiedzy stworzyli B. Kogut i U. Zander w swojej pracy „*Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of Multinational Corporation*”¹⁹⁸. Wskazali oni, iż nie kwestia obniżania kosztów transakcyjnych a dążenie do kreowania i efektywnego wykorzystywania wiedzy jest motorem napędowym rozwoju korporacji. Wybór miejsca lokalizacji inwestycji (typu BIZ) a w konsekwencji rozbudowa struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa nie jest podyktowana, zatem aspektami *stricte* ekonomicznymi. A. Zorska analizując koncepcję B. Koguta i U. Zandera pisze o konieczności uwypuklenia aspektów „socjologicznych, behawioralnych i instytucjonalnych”, gdyż „firma jest społecznością (*social community*)”. Przedsiębiorstwo rozwija się tylko w środowisku

¹⁹⁶Vernon R; In the hurricane's eyes: the troubled prospects of multinational enterprises; Harvard University Press; Cambridge, Mass; 1998; s.1 cyt. za: Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa...op. cit.; s. 19

¹⁹⁷Pietraś Z.J; Podstawy teorii stosunków międzynarodowych, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej; Lublin 1986; s. 80; cyt. za: Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa... op. cit.; s. 20-21

¹⁹⁸Kogut B; Zander U; Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of Multinational Corporation; Journal of International Business Studies 2003; vol. 34; s. 516-529

sprzyjającym kreowaniu wiedzy. Wiedza „osadzona” jest w sieciach i określonych uwarunkowaniach instytucjonalnych”, dlatego korporacje preferują internalizację transakcji jako metodę poprawy ich efektywności. Z uwagi jednak na rozproszenie elementów korporacji (w tym w różnych krajach) następuje dyfuzja wiedzy także poza struktury organizacji¹⁹⁹.

Usystematyzowaną definicję KTN odwołującą się do założeń koncepcji B. Koguta i U. Zandera²⁰⁰ zaprezentowali N. Nohrii i S. Ghoshal²⁰¹, przedstawiając KTN jako organizację optymalizującą warunki dla kreowania wiedzy oraz umożliwiającą osiągnięcie maksymalnych efektów jej wykorzystywania dzięki internalizacji przepływów wiedzy. Korporacja jest efektywna i staje się konkurencyjna nie tylko odpowiednio wykorzystując posiadaną wiedzę, mając zdolność do jej pomnażania, co jest możliwe z uwagi na jej wewnętrzną spójność wynikającą z kultury organizacyjnej, w tym społeczno-socjologicznych uwarunkowań procesu zarządzania. Sukcesywne wzbogacanie wiedzy wiąże się ponadto z utrzymywaniem przez organizację systemu powiązań zewnętrznych w efekcie, których „własne wyspecjalizowane działania tworzące wartość są uzupełniane zakontraktowanymi czynnościami, realizowanymi przez dostawców zewnętrznych”, (będących niezależnymi firmami)” zlokalizowanych często w różnych krajach. Można, zatem mówić o kreowaniu ponadgranicznych sieci transferu wiedzy, powstających w konsekwencji „zdolności do integracji i koordynacji przez KTN działań rozproszonych geograficznie oraz organizacyjnie (realizowanych w różnych jednostkach).” Koncepcja ta „eksponuje znaczenie zdolności organizacyjnych i koordynacyjnych oraz dominującą rolę KTN w biznesowych sieciach ponadgranicznych”²⁰².

Podsumowując rozważania dotyczące kwestii definiowania korporacji jako istotnych podmiotów współczesnej gospodarki wydaje się, iż nie należy się skupiać na terminologii a raczej na atrybutach wyróżniających ten typ przedsiębiorstwa na tle

¹⁹⁹Zorska A; Korporacje...op. cit.; s. 125

²⁰⁰Pierwszy raz koncepcja została zaprezentowana w zarysie w roku 1993. Publikacja N. Nohrii i S. Ghoshala stanowi, zatem kontynuację badań B. Koguta i U. Zandera.

²⁰¹Nohria N; Ghoshal S; The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation; Jossey-Bass Publishers; San Francisco 1997; s. 1-2

²⁰²Koncepcje kreowania owych heterogenicznych struktur sieciowych jako konsekwencji działania KTN opisuje P. Dicken „Global Shift. Internationalization of Economic Activity; The Guilford Press; New-York-London 1992; s. 226 cyt. za: Zorska A; Korporacje... op. cit.; s. 125

tradycyjnych firm narodowych. Istotą rozwoju KTN jako najdynamiczniejszych podmiotów gospodarczych o zasięgu międzynarodowym (a nawet globalnym) jest specyfika filozofii ekspansji. Siła korporacji wynika z ich zdolności do dostosowywania się do zmiennego otoczenia, dzięki umiejętności integrowania i koordynacji zdywersyfikowanej działalności.

3.2. Atrybuty korporacji transnarodowych

Definicja korporacji transnarodowych przeszła ewolucję tak jak i ewoluowały same przedsiębiorstwa międzynarodowe. Najogólniej można wyodrębnić cztery główne rodzaje strategii rozwoju organizacji²⁰³, (zatem także przedsiębiorstw międzynarodowych):

- **penetrację rynku** – firma nastawia się na kontynuowanie lub intensyfikację działalności na dotychczasowych rynkach towarowych i geograficznych, penetrując otoczenie w poszukiwaniu nowych szans, usuwając swe słabości, negocjując alianse, zyskując na czasie; strategia penetracji jest stosowana przez wiele firm, często jako etap przejściowy, „przygotowanie” do wypracowania innych strategii rozwoju;
- **rozwój rynku** – rozwój firmy kieruje się ku nowym rynkom zbytu przy utrzymaniu stosunkowo niewielkiego asortymentu produktów; efektem może być ukształtowanie globalnej firmy, wyspecjalizowanej produktowo, jak np.: Coca-Cola, Mc Donald’s;
- **rozwój produktu** – działalność firmy kieruje się ku nowym produktom i asortymentom produktów, wkracza w branże lub gałęzie w tym samym obszarze rynku geograficznego; rozszerzając portfel produktowy kształtowany jest konglomerat (przedsiębiorstwo silnie zdywersyfikowane branżowo);
- **dywersyfikację** – firma inwestuje jednocześnie w produkty i rynki, rozwija swą działalność wszechstronnie, wkracza w nowe rynki zbytu z szerszą ofertą produktów, zwykle z bardziej intensywną akcją marketingową; jest to strategia wymagająca dużych zasobów i zdolności, odpowiednia dla firm zmierzających ku globalnej działalności; strategię dywersyfikacji realizuje obecnie większość korporacji transnarodowych.

Zdobywając rynek międzynarodowy poszczególne podmioty poszukiwały najkorzystniejszych miejsc lokalizacji (zarówno w sensie geograficznym jak i branżowym). Etap pierwszy polegał na wyjściu poza kraj macierzysty- badaniu,

²⁰³Szerzej: Nowakowski M; Biznes międzynarodowy...op. cit.; s. 300-301

penetracji rynku międzynarodowego (eksport-import). Dzięki kontaktom handlowym, głównie poprzez eksport swoich produktów na kolejne rynki przedsiębiorstwa poszerzały swoje strefy wpływów- rozwijając rynek. Kolejnym etapem było dostosowywanie produktu do zdobytego rynku, modyfikacje strategii marketingowych mające na celu coraz pełniejsze zaspokajanie konkretnych potrzeb klienta (rozwój produktu). Wreszcie ewolucja wkroczyła w fazę dywersyfikacji działalności przez niemal wszystkie przedsiębiorstwa międzynarodowe, które w tej właśnie strategii upatrują swojej przewagi nad zamkniętymi w narodowych reżimach konkurentami. Nawet stosując strategię koncentracji produktowej KTN są, bowiem zdolne do ograniczenia ryzyka działalności poprzez dywersyfikację geograficzną.

Najpotężniejsze korporacje stosują bardzo zaawansowane metody dywersyfikacji, uczestnicząc w hybrydowych systemach biznesowych o zasięgu globalnym.

Wydaje się, że korporacje transnarodowe są obecnie najsilniejszymi podmiotami gospodarki światowej, które nie tylko uczestniczą w procesie globalizacji, ale wręcz współtworzą ten proces. Poprzez swoje decyzje strategiczne zarządzają i kontrolują sferę produkcji oraz dystrybucji różnych jednostek usytuowanych w różnych krajach²⁰⁴. Niejako naturalną konsekwencją takiego stwierdzenia musi być próba wskazania cech charakteryzujących ten specyficzny typ przedsiębiorstwa. Wydaje się, bowiem, iż właśnie w ten sposób można odróżnić korporacje od innych podmiotów gospodarczych, działających na rynku międzynarodowym. Najważniejszymi atrybutami KTN pozwalającymi na zajęcie przez nie obecnego wysokiego miejsca²⁰⁵ w strukturze współczesnej gospodarki światowej są przede wszystkim²⁰⁶:

- **globalna efektywność** (*global effectivity*)– czyli optymalizacja w układzie globalnym podziału zadań badawczych, produkcyjnych oraz handlowych, która prowadzi do obniżenia kosztów, zwiększania wartości dodanej, wzrostu

²⁰⁴Głazczak R; Kucharska A; Korporacje transnarodowe – (po)twory globalizacji; Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu; 2002; nr 930; s. 210

²⁰⁵Kwestii pozycji korporacji transnarodowych w gospodarce światowej, ich roli oraz miejscu w kształtowaniu ładu międzynarodowego (w tym relacji państwa narodowe -przedsiębiorstwa międzynarodowe) poświęcono podrozdział 3.4. niniejszego opracowania.

²⁰⁶Zestawienie atrybutów KTN opracowano wykorzystując rozważania zawarte w pracach: Zorskiej A; Korporacje... op. cit.; s. 126-132; Zorskiej A; Ku globalizacji? ...op. cit.; s. 50-57; Nowakowskiego M; Biznes międzynarodowy ...op. cit.; s .245-248

innowacyjności i poprawy elastyczności systemu korporacyjnego jako całości (niekoniecznie we wszystkich jednostkach organizacyjnych w danym czasie); efektywność poszczególnych jednostek organizacyjnych nie jest podstawowym celem organizacji (dopuszcza się, zatem przejściowe ponoszenie strat przez niektóre jednostki), bowiem stosowane jest skonsolidowane podejście do zyskowności KTN, oznaczające, że to przyjęta strategia determinuje zachowania elementów składowych; dla realizacji wyższego celu, czyli podniesienia (ogólnokorporacyjnej) globalnej efektywności w przyszłości możliwe jest czasowe finansowanie niektórych jednostek z budżetu ogólnego organizacji;

- **geograficzne rozproszenie** (*geographical dispersion*)- rozproszenie operacji KTN jest konsekwencją dążenia organizacji do podnoszenia globalnej efektywności; oznacza lokalizowanie funkcji KTN oraz jednostek organizacyjnych na różnych kontynentach i w wielu krajach, zgodnie z zasadą poszukiwania najlepszych warunków do prowadzenia działalności w skali gospodarki światowej;
- **zdolność arbitrażowania** (*arbitrage*)- polega na wykorzystywaniu przez korporacje istniejących niejako naturalnie różnic w możliwych warunkach realizacji konkretnych procesów na poszczególnych obszarach w skali gospodarki światowej; korporacje mając możliwość prowadzenia swoich operacji w wybranym miejscu na świecie dokonują porównania już nie tylko warunków ekonomicznych (cen, kursów, stóp procentowych, stawek podatkowych etc.) i formalnoprawnych (administracyjnych, legislacyjnych), ale także aspektów technologicznych, geograficznych, kulturowych, socjologicznych; KTN wykorzystują także możliwości internalizacji wielu czynności, bowiem przeprowadzając je w ramach własnych struktur organizacyjnych potrafią ominąć ewentualne niedogodności rynkowe;
- **złożoność** (*complexity*)- korporacje to najbardziej złożone organizacyjnie struktury stworzone przez ludzi, bowiem liczba kluczowych a zarazem wzajemnie na siebie oddziaływujących elementów jest ogromna; złożoność dotyczy płaszczyzny własności, technologii, struktur produkcyjnych,

organizacyjnych oraz przestrzennych, strategii, zasad konkurencji, systemów zarządzania, łańcuchów tworzenia wartości etc; w konsekwencji korporacja to dynamiczny, żywy organizm (system o samoorganizujących się cechach); działalność produkcyjno-handlowa a także inwestycyjna jest prowadzona przez KTN w wielu różnych krajach, nie tylko w ramach posiadanego majątku stanowiącego własność korporacji (filie), lecz również w niezależnych przedsiębiorstwach, w wyniku zawartych z nimi porozumień (sieci i inne systemy korporacyjne); złożoność jest pochodną fragmentaryzacji łańcucha wartości firmy na funkcje i mniejsze operacje, różniące się specyfiką zadań i sposobów tworzenia wartości, które są wykorzystywane w sposób optymalny i synergiczny dla umacniania globalnej konkurencyjności KTN;.

- **konieczność specjalizacji** (*specialization*)- stanowi naturalną konsekwencję rozproszenia operacji wewnątrz korporacji i oznacza konieczność koncentracji na doskonaleniu przez poszczególne jednostki składowe przedsiębiorstwa swoich kluczowych kompetencji; KTN kierują się ideą operacyjnej doskonałości, co oznacza, że poszukują możliwości realizacji poszczególnych czynności i procesów w sposób najlepszy z osiągalnych (powierzając określone czynności wyspecjalizowanym jednostkom wewnątrz organizacji lub też poza nią, jeżeli korporacja we własnym zakresie daną czynność wykonałaby poniżej przyjętego standardu); jednostkom korporacji powierza się wykonywanie na potrzeby całego systemu korporacyjnego określonych funkcji lub operacji, (np. prowadzenie prac badawczo-rozwojowych lub projektowanie, wytwarzanie niektórych części lub podzespołów, świadczenie specjalistycznych usług), w ten sposób następuje nie tylko wydłużenie serii produkcyjnej (korzyści skali), ale przede wszystkim efekt kumulacji doświadczenia, co prowadzi do podnoszenia ogólnej efektywności systemu korporacyjnego; ponadto specjalizację należy postrzegać z poziomu ogólnokorporacyjnego, co oznacza, że mimo czasami znacznej dywersyfikacji prowadzonej działalności każda KTN dąży do perfekcjonizacji rdzenia kompetencji organizacji jako całości (w dziedzinie-branży, którą reprezentuje);
- **zdolność integrowania** (*integration*)- jest jedną z konstytuujących KTN cech, bowiem bez owej zdolności rozproszone geograficznie, złożone organizacyjnie

i poszukujące globalnej efektywności w coraz głębszej fragmentaryzacji funkcji i operacji a zatem i specjalizujące się w konkretnych procesach jednostki nie byłyby w stanie sprawnie funkcjonować jako jeden organizm; konieczne jest stworzenie mechanizmu zapewniającego ich połączenie i skoordynowanie w różnych układach w obrębie systemów korporacji transnarodowych; mechanizm integracyjny umożliwia wewnątrz korporacyjne przepływy: kadr, technologii, środków finansowych, produktów (zwłaszcza półprzetworzonych) oraz informacji; system stanowi podstawę wzajemnego komunikowania się i zapewnia dyfuzję wiedzy przyspieszając proces uczenia się; konieczność dostosowywania się korporacji do dynamicznych zmian otoczenia wzmacnia rolę integracji jako kluczowej cechy KTN, bowiem tylko podmioty zdolne do integrowania „zleconych czynności w ramach tzw. rekombinowanego łańcucha wartości”²⁰⁷ potrafią w pełni wykorzystać szanse płynące z otoczenia;

- **wiedza** (*knowledge*)- stała się we współczesnej gospodarce czynnikiem decydującym o pozycji konkurencyjnej; korporacje jako najdynamiczniej zmieniające się przedsiębiorstwa najpełniej wykorzystują wiedzę jako instrument walki konkurencyjnej; siła korporacji transnarodowych tkwi w ich zdolności do integrowania wiedzy z różnych źródeł, różnych poziomów, różnych kultur; KTN są niejako predestynowane do konkurowania w warunkach budowy gospodarki opartej na wiedzy, bowiem nie tylko posiadają rozbudowany system zdobywania nowej wiedzy (własna baza B+R), ale także utrzymują kontakty z szeroko rozumianym otoczeniem zewnętrznym (instytucjami, uczelniami, wyspecjalizowanymi podwykonawcami) a przede wszystkim dysponują własnymi kanałami szybkiego upowszechniania informacji, norm, standardów, doświadczeń, spostrzeżeń (w ramach systemu wewnątrz korporacyjnego); wiedza nabrała we współczesnej gospodarce znaczenia strategicznego, dlatego korporacje uczyniły z niej instrument

²⁰⁷Pojęcie „rekombinowanego łańcucha wartości” omawiają w swojej pracy: Aurik J.C; Jonk G.J; Willen R.E; *Rebuilding Corporate Genome. Unlocking the Real Value of Your Business*; J. Wiley&Sons; Hoboken 2003; s. 46-52; za: Zorska A; *Korporacje...*op. cit.; s. 129-130. Należy zaznaczyć, iż konieczność oferowania dóbr i usług najwyższej jakości wymusza koncentrację przedsiębiorstw na tzw. kluczowych kompetencjach, co skłania je do oddawania mniej ważnych dla procesu tworzenia wartości czynności na zewnątrz organizacji (outsourcing). W konsekwencji rola integrowania jako cechy korporacji nabiera coraz istotniejszego znaczenia w tzw. „rekombinowanym łańcuchu wartości”.

sterowania alokacją zasobów, doбором miejsc lokalizacji działalności, zasadami budowy struktur organizacyjnych;

- **sieciowość** (*networks*)- od momentu, kiedy „podstawowym zasobem ekonomicznym przedsiębiorstwa stała się wiedza” tworzenie powiązań sieciowych opartych na jej transferze stało się atrybutem korporacji; do niedawna uważano, że sieci to jedynie jedna z możliwych form organizacyjnych; obecnie wyraźny jest kierunek zmian w modelach organizacyjnych, polegający na spłaszczaniu tradycyjnych struktur hierarchicznych w celu zapewnienia sprawniejszego przepływu informacji; w warunkach konkurencji międzynarodowej powiązania sieciowe wydają się optymalnym rozwiązaniem pozwalającym na dyfuzję wiedzy (wewnątrz sieci), przy równoczesnym zabezpieczeniu przed jej niekontrolowanym wyciekiem (i utratą w ten sposób pozycji konkurencyjnej); współpraca w ramach różnorodnych typów powiązań (aliansów strategicznych, wspólnych przedsięwzięć, konsorcjów, franchisingu etc.) przyczynia się do poprawy efektywności organizacji, dzięki dostępowi do wyższej jakości zasobów i zdolności integrujących się w ten sposób podmiotów; sieci obejmują zarówno organizacyjne jednostki biznesu wewnątrz KTN jak również podmioty z otoczenia zewnętrznego (w tym: dostawców, usługodawców, odbiorców, konkurentów, ośrodki badawczo-rozwojowe, uczelnie, instytucje państwowe i samorządowe itd.);
- **elastyczność** (*flexibility*) **organizacyjna**– dla działających na dynamicznie zmieniającym się globalnym rynku przedsiębiorstw międzynarodowych elastyczność organizowania i koordynowania procesów produkcyjno-handlowych jest niezmiernie ważną cechą; oznacza przede wszystkim nie tyle zdolność, co gotowość do szybkiego i skutecznego wprowadzania zmian zarówno operacyjnych jak i strategicznych umożliwiających tym wielkim organizmom gospodarczym dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych; elastyczność organizacyjna polega na formowaniu nowych jednostek, układów i powiązań (zagraniczne filie, mieszane spółki, alianci, inne jednostki) lub na przekształcaniu już istniejących (głównie poprzez fuzje i

przejęcia²⁰⁸); elastyczność KTN w szerszym znaczeniu to zdolność dostosowania się do uwarunkowań międzynarodowego otoczenia biznesu oraz umiejętność korzystnego lokowania się jako podmiotu ładu międzynarodowego; w węższym znaczeniu to kwestia dostosowania globalnie zaprojektowanych i realizowanych funkcji/operacji lub produktów do specyficznych potrzeb poszczególnych rynków lokalnych; wzrost elastyczności organizacji, oznaczający skrócenie czasu potrzebnego na konieczne zmiany dostosowawcze wymaga usprawnienia systemów komunikowania między poszczególnymi elementami organizacji (jest zatem ściśle powiązany z atrybutami KTN: wiedzą i sieciowością).

- **suwerenność** (*sovereignty*)- działając w wielu krajach i posiadając potencjał ekonomiczny większy od wielu państw, korporacje transnarodowe podejmują strategiczne decyzje i realizują posunięcia w dużej mierze niezależne od interesów poszczególnych gospodarek narodowych; realizowana strategia nie musi być zbieżna ani z interesami krajów goszczących, ani macierzystych (jednak w tym drugim przypadku symbioza interesów występuje dużo częściej); prowadzenie działalności w wielu różnych krajach powoduje, że korporacje są narażone na dodatkowe ryzyko wynikające z działania w różnych systemach ekonomicznych, społecznych i prawno-politycznych (ryzyko to zwiększa się w miarę geograficznego rozszerzenia działalności korporacji oraz narastania współzależności różnych działań, podmiotów i procesów w tworzącej się globalnej sieci powiązań); kwestia suwerenności KTN we współczesnej gospodarce nabiera, zatem nowego wymiaru powiązania kooperacyjne powodują znaczne ograniczenie niezawisłości decyzji poszczególnych jednostek składowych organizacji w związku ze zobowiązaniem do strategicznego współdziałania na rzecz długookresowego rozwoju organizacji jako całości; kolejnym czynnikiem redukującym

²⁰⁸Zagadnienie międzynarodowych fuzji i przejęć zostanie szerzej omówione w rozdziale piątym niniejszego opracowania.

suwerenną władzę korporacji jest system nadzoru właścicielskiego (*corporate governance*)²⁰⁹, będący konsekwencją zmian w strukturach własności KTN.

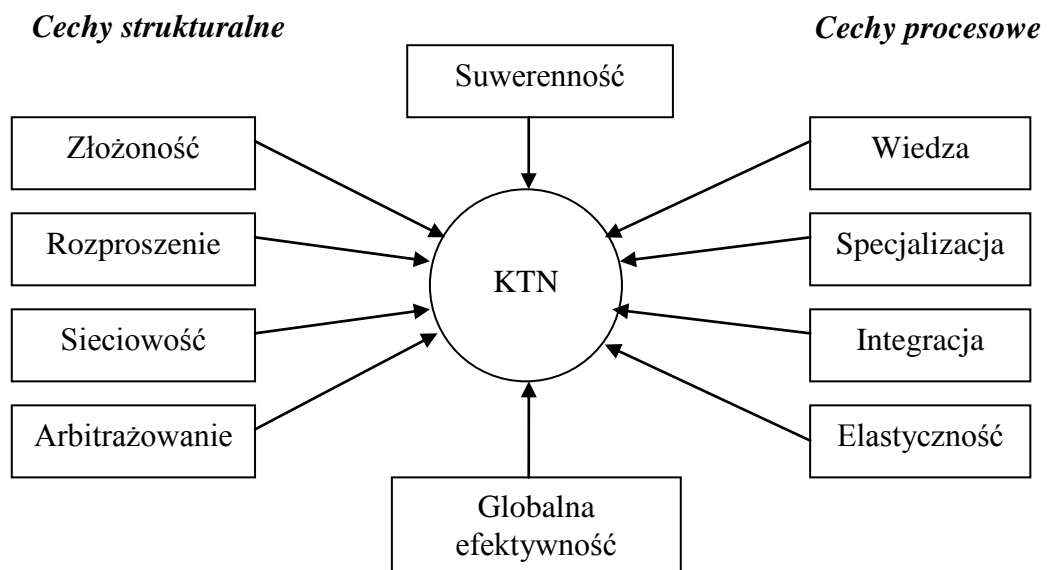
Przedstawione cechy są w pewnej mierze immanentne dla podmiotów uczestniczących w biznesie międzynarodowym, jednak wydaje się, iż w globalnie konkurujących korporacjach transnarodowych stają się znacznie bardziej wyraziste. Wielu autorów zajmowało się analizą korporacji i charakterystyką decydujących o ich sukcesie cech. Najczęściej zestawienia owych cech miały charakter zbioru nie dokonywano, bowiem ich hierarchizacji, ani systematyzacji. Wydaje się, iż najbardziej adekwatny do rzeczywistego obrazu zachowań korporacji w gospodarce światowej model opracowała A. Zorska²¹⁰. Przedstawiła nie tylko opis atrybutów KTN, ale dokonała także pewnego uporządkowania owych cech, wyodrębniając cechy strukturalne oraz procesowe (porównaj schemat 3).

²⁰⁹System nadzoru właścicielskiego (*corporate governance*) zostanie omówiony w podrozdziale 5.5. niniejszego opracowania.

²¹⁰W pracy wydanej w roku 2007 (Zorska A; Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania; PWE; Warszawa 2007) uzupełnionej w stosunku do wcześniejszego opracowania z roku 1999.

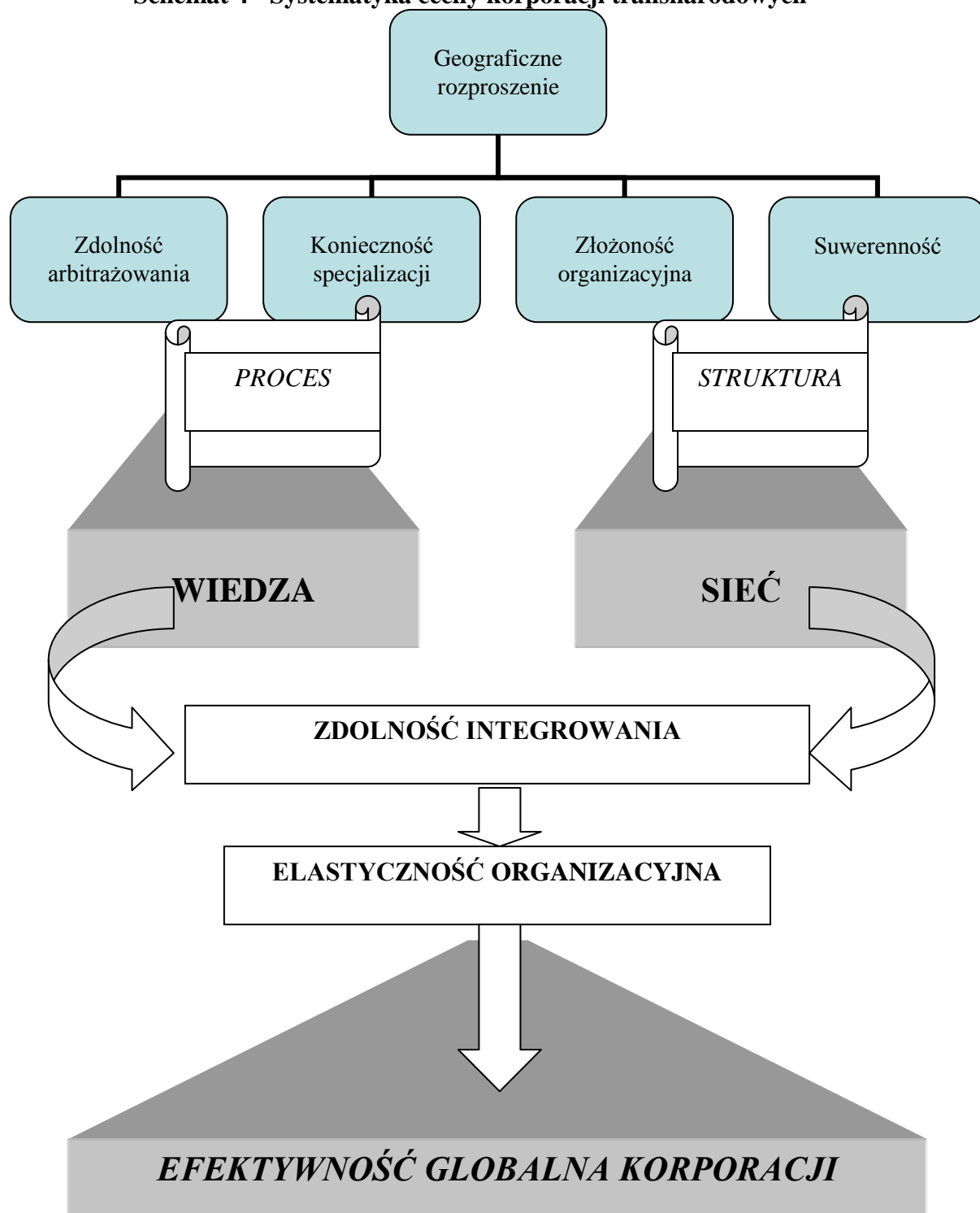
Przyjmując za Zorską jako fundamentalne wyodrębnione cechy KTN istotnym wydaje się przeanalizowanie ich wzajemnych zależności. Na schemacie 4 dokonano, zatem próby konceptualizacji zachowań korporacyjnych przez pryzmat poszczególnych atrybutów KTN.

Schemat 3- Cechy korporacji transnarodowych wg. A. Zorskiej



Źródło: Zorska A; Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania; PWE; Warszawa 2007, s. 127

Schemat 4 - Systematyka cechy korporacji transnarodowych



Źródło: opracowanie własne

3.3. Etapy rozwoju korporacji transnarodowych i ich funkcje w gospodarce światowej

Genezę przedsiębiorstw międzynarodowych należy wiązać z pierwszymi próbami wymiany towarowej pomiędzy poszczególnymi krajami. Jak podkreśla J. Kukułka, to właśnie w materialnej sferze życia społeczeństw najwcześniej i z największą siłą zaznaczyły się przejawy prawa internacjonalizacji²¹¹. Rozwój wymiany pomiędzy poszczególnymi plemionami (jako reprezentantami państw) prowadził do nawiązywania i pogłębiania zależności, które w późniejszym okresie umożliwiły pojawienie się nowej formy działalności gospodarczej poza krajami pochodzenia.

Genezy korporacji transnarodowych jako podmiotów gospodarczych operujących na rynku międzynarodowym można szukać sięgając do odległych kart historii²¹² jednak dla celów niniejszego opracowania zasadne wydaje się ograniczenie zakresu czasowego do tzw. ery kolonialnej. Wówczas pojawiły się, bowiem pierwsze przedsiębiorstwa, które podejmowały działania z zakresu klasyfikowanego dziś jako bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Rozwijały one działalność handlową, tworzyły sieci bankowe i komunikacyjne (we własnych koloniach w Ameryce, Azji i Afryce, później poszerzając ją na kolejne państwa). Za pierwszą na świecie spółkę kapitałową uznaje się powstałą w 1553 roku londyńską Kompanię Cukru Trzcinowego (*Muscovy Company*)²¹³. Pierwszymi wielkimi przedsiębiorstwami handlowymi były jednak dopiero Holenderska Kompania Wschodnioindyjska i Brytyjska Kompania Wschodnioindyjska (utworzone na początku XVII wieku). W czasach Elżbiety I zaczęto

²¹¹Kukułka J; Teoria stosunków międzynarodowych; Wyd. Naukowe Scholar; Warszawa 2000; s. 198

²¹²W poszukiwaniu pierwszych prób wymiany międzynarodowej można cofnąć się nawet do 2000 lat p.n.e., kiedy to plemiona Afryki Zachodniej wymieniały ubrania i artykuły spożywcze z ludami zamieszkującymi Azję Środkową. Około V wieku p.n.e. rozwinęły się pierwsze międzykontynentalne szlaki handlowe (wymiana handlowa pomiędzy Chinami i Indiami a mieszkańcami Europy). Czynniki stymulujące aktywność gospodarczą w tamtych czasach miały charakter pozaekonomiczny (pozycje imperium greckiego i rzymskiego związane były głównie z eksploatacją handlową). W średniowieczu głównym międzynarodowym ośrodkiem handlu i finansów (bankowości) stała się Europa (głównie z racji położenia włoskie miasta: Genua, Wenecja, Florencja). W XV wieku (1453 rok) po zdobyciu Konstantynopola przez Turków Europejczycy musieli szukać nowego szlaku do Azji. Nową erę w rozwoju światowej wymiany handlowej rozpoczęło dopłynięcie do Karaibów przez Krzysztofa Kolumba. Wyprawy Kolumba zaowocowały nie tylko odkryciem nowych towarów i szlaków handlowych, ale przede wszystkim doprowadziły do kolonizacji kontynentu amerykańskiego. Bardzo ważna dla rozwoju międzynarodowego biznesu była tzw. era kolonialna. Szczególne znaczenie w tym okresie odgrywały europejskie imperia kolonialne, takie jak Wielka Brytania, Francja, Holandia, Hiszpania, Belgia, Portugalia.. Szerzej : Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa ...op. cit.; s. 34-35

²¹³Kaliński J; Zarys historii gospodarczej XIX i XX w.; Efekt; Warszawa 2000; s. 24

nadawać osobowość prawną przedsiębiorstwom jako spółkom akcyjnym, z prywatnym kapitałem o publicznie zatwierdzonych statutach określających szczegółowo zakres ich działalność²¹⁴. Rozwojowi działalności gospodarczej na wielką skalę sprzyjał postęp techniczny i doskonalenie metod produkcji, co doprowadziło do upowszechnienia bezpośrednich inwestycji zagranicznych jako skutecznego sposobu poprawy pozycji konkurencyjnej (pojawiały się wówczas takie potęgi ekonomiczne jak: Unilever, Royal Dutch Shell czy Ericsson)²¹⁵. Istotnym czynnikiem umożliwiającym powstawanie i rozwój wielkich przedsiębiorstw była polityka poszczególnych państw, sprzyjająca koncentracji kapitału i tworzeniu wielkich organizmów gospodarczych oraz tworzenie ram prawnych dla działalności korporacji²¹⁶. Pierwsze wielkie przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą poza granicami krajów macierzystych pochodziły jednak z Europy a były to m.in. istniejące do dziś: niemiecki Bayer (1863r.), szwajcarskie Nestle (1867r.), belgijski Solvay (1881r.), francuski Michelin (1893r.), brytyjski Lever Brothers (1890r., dzisiejszy Unilever)²¹⁷.

Dla uporządkowania historii rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych A.Jarczewska-Romaniuk wyróżniła trzy podstawowe okresy związane z polityczno-gospodarczą pozycją międzynarodową krajów pochodzenia korporacji²¹⁸:

- **faza europejska** (okres dominacji przedsiębiorstw europejskich) od połowy XIX wieku do II wojny światowej; ekspansja zagraniczna podejmowana

²¹⁴Utworzonej w 1600 roku Kompanii Wschodnioindyjskiej nadano monopol handlowy na terytorium jej działania oraz uprawnienie do stanowienia i stosowania prawa. Ta, podobnie jak np. Królewska Kompania Afrykańska, Kompania Zatoki Hudsona była jednak połowicznie publicznym przedsięwzięciem, a równocześnie narzędziem państwa, jak i środkiem do uzyskiwania prywatnych zysków. Cziomer E; Zyblikiewicz L; Zarys współczesnych stosunków międzynarodowych; PWN; Warszawa-Kraków 2000; s. 80-81

²¹⁵Ogromne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw i wymiany międzynarodowej miało wynalezienie w 1774 roku tłokowego silnika parowego a następnie w 1860 roku silnika spalinowego. Dzięki tym a także wielu innym wynalazkom możliwy był rozwój dróg, obniżenie kosztów transportu, a zatem wykorzystaniu efektu korzyści skali. Por. Łoś-Nowak: Stosunki międzynarodowe. Teorie, systemy, uczestnicy; Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego; Wrocław 2000; s. 233

²¹⁶Procesy rozpoczęły się w Stanach Zjednoczonych, gdzie w XIX wieku na wielką skalę dokonywał się proces monopolizacji. Nową fazę otworzył w 1811 roku stan Nowy Jork (USA) przyjmując ogólną ustawę o nadawaniu osobowości prawnej; po nim poszły inne, ułatwiając powstawanie korporacji. Zamiast przywileju czy zezwolenia pojawiło się prawo, z którego powszechnie można było korzystać po spełnieniu określonych (niezbyt trudnych) warunków. Po 1825 roku nastąpiła stopniowa liberalizacja w rejestrowaniu nowych spółek także w Europie (Wielkiej Brytanii, Francji Niemczech). Por. Cziomer E; Zyblikiewicz L; Zarys współczesnych ...op. cit.; s. 80-81 oraz Kaliński J; Zarys historii ...op. cit.; s. 74-77

²¹⁷Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa ...op. cit.; s. 37

²¹⁸W podrozdziale „Ewolucja przedsiębiorstw międzynarodowych” Jarczewska-Romaniuk szeroko opisuje charakterystyczne dla poszczególnych faz zjawiska. Por. tamże s. 37-42

była głównie z uwagi na trudności związane z eksportem towarów (bariery w postaci wysokich ceł) do poszczególnych krajów, wysokimi kosztami transakcyjnymi (w tym transportu), chęcią zapewnienia korporacji dostępu do lokalnych surowców; eksporterami kapitału (do I wojny światowej) były głównie Wielka Brytania, Francja, Niemcy a także Stany Zjednoczone; obszarem inwestycji były często zamorskie terytoria zależne (kolonie), jednak przedsiębiorstwa europejskie najchętniej lokowały swą działalność w Europie (w tym w Rosji)²¹⁹;

- **faza amerykańska** (okres dominacji przedsiębiorstw amerykańskich)– lata 1945 – 1970; Stany Zjednoczone stały się potęgą ekonomiczną w konsekwencji II wojny światowej (zniszczone wojną Europa i Japonia nie stanowiły wówczas żadnej konkurencji) zdecydowały o tym zarówno czynniki o charakterze gospodarczym (wielkie możliwości gospodarki amerykańskiej, która po zakończeniu wojny przestawiła się na produkcję dla sektorów cywilnych²²⁰ i brak konkurencji ze strony innych państw, które koncentrowały się na odbudowie własnych gospodarek), jak i politycznym (aktywna polityka inwestycyjna rządu amerykańskiego zmierzająca do udzielenia pomocy w odbudowie i ściślejszego powiązania gospodarek krajów Europy Zachodniej i Japonii z gospodarką amerykańską); korporacje amerykańskie nie mogąc zwiększyć swego eksportu towarowego zaczęły zakładać filie produkcyjne w Europie (także w mniejszej liczbie w Azji²²¹); w tym okresie 70 na 100 największych firm międzynarodowych pochodziło ze Stanów Zjednoczonych, jednak proces wspierania rekonstrukcji gospodarczej państw Europy Zachodniej i Japonii zakończył się powodzeniem (umocnieniem pozycji przedsiębiorstw europejskich takich jak: Unilever, Royal Dutch Shell, BP czy EMI), co sprawiło, że w

²¹⁹W Europie ulokowano 27% zainwestowanego kapitału, w Ameryce Północnej – 24%, Ameryce Łacińskiej – 19%, Azji – 16% i Afryce – 9%. Tamże s. 37

²²⁰Bożyk P; Międzynarodowe stosunki ekonomiczne; PWE; Warszawa 1998; s. 478

²²¹W czasie konfliktu koreańskiego Stany Zjednoczone założyły wiele baz zaopatrzeniowych na terenie Japonii, które w późniejszym okresie przyczyniły się do rozwoju gospodarki japońskiej poprzez napływ kapitału, utworzenie nowych miejsc pracy i import nowoczesnej technologii. Podobna sytuacja zaistniała w państwach europejskich. Por. Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa...op. cit.; s. 39-40

późniejszych latach mogły one podjąć się konkurowania z koncernami amerykańskimi;

- **faza triady ekonomicznej** (okres równowagi pomiędzy przedsiębiorstwami europejskimi, amerykańskimi i japońskimi).– po wielkim kryzysie (1973 r.) do chwili obecnej; na zmianę sytuacji na rynku międzynarodowym złożyły się zarówno czynniki wewnętrzne dotyczące gospodarki amerykańskiej jak i czynniki zewnętrzne²²²; rozpoczął się stopniowy i powolny proces utraty przez Stany Zjednoczone pozycji głównego inwestora na rynkach światowych na rzecz przedsiębiorstw japońskich i europejskich²²³; aby zaistnieć na rynkach międzynarodowych i skutecznie konkurować z gigantami amerykańskimi, przedsiębiorstwa europejskie i japońskie musiały włączyć się w kreowanie światowych standardów technologicznych, produkcyjnych, finansowych i marketingowych; pod koniec XX w. na 100 największych KTN było już tylko 49 firm amerykańskich²²⁴.

Latach osiemdziesiąte XX w. przyniosły, zatem zmiany w gospodarce światowej, których konsekwencje dotknęły rynku przedsiębiorstw na stałe zmieniając

²²²Czynniki wewnętrzne dotyczące gospodarki amerykańskiej: koniec dobrej koniunktury gospodarczej dla rynku amerykańskiego- popyt napędzający koniunkturę w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych nieco osłabł, co niewątpliwie wpłynęło na zachwianie pozycji firm amerykańskich, niestabilna sytuacja polityczna związana z konsekwencjami wojny w Wietnamie i skandalami politycznymi – w tym szczególnie afera Watergate. Czynniki zewnętrzne: spowolnienie gospodarki światowej, upadek systemu z *Bretton Woods*, rozwój gospodarczy krajów Europy Zachodniej i Japonii, czego konsekwencją była poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw pochodzących z tych krajów; kryzys paliwo-energetyczny, który spowodował obniżenie rentowności produkcji po dziesięciokrotnym wzroście cen ropy naftowej (z 3USD w 1973 do 30 USD w 1980r.).

²²³Do zrównoważenia rynku korporacji przyczynił się wzrost znaczenia firm z Japonii i Europy, które znacznie zwiększyły swą aktywność inwestycyjną (także w Stanach Zjednoczonych). W latach 1980-1987 inwestycje bezpośrednie Stanów Zjednoczonych za granicą wzrosły o 43%, natomiast zagraniczne inwestycje bezpośrednie w USA wzrosły aż o 216% Por. Kisiel-Łowczyk A.B; Współczesna gospodarka światowa; Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 1999; s. 130

²²⁴Należy zauważyć, że przedsiębiorstwa japońskie wykazywały szczególne zainteresowanie podejmowaniem działalności w państwach swojego najbliższego regionu (a także w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej), natomiast europejskie rozwijały działalność głównie w ramach państw EWG (i w Stanach Zjednoczonych). Zwłaszcza przedsiębiorstwa japońskie, (ale także europejskie) koncentrowały wysiłki na poprawie jakości swoich produktów. Okazało się, że to, co początkowo było słabością krajów zniszczonych wojną w późniejszym okresie stało się ich głównym atutem w konkurencji z przedsiębiorstwami amerykańskimi. W konsekwencji przemian lat siedemdziesiątych pozycje liderów w przemyśle stalowym i elektronicznym przejęli od firm amerykańskich producenci japońscy. Co prawda na początku lat siedemdziesiątych na 100 największych korporacji międzynarodowych 64 pochodziły nadal ze Stanów Zjednoczonych, ale tendencja spadkowa była wyraźna. Tamże; s. 41-42

jego oblicze. Menedżerowie (zwłaszcza wielkich korporacji) muszą rozpatrywać konkurencję w skali całego rynku światowego z uwzględnieniem wpływu procesów globalizacyjnych, ale i specyfiki poszczególnych rynków Triady. W „fazie triady” nie tle dokonał się podział globalnej gospodarki na trzy obszary wpływów o podłożu cywilizacyjno-kulturowym, co nastąpił powrót do zachwianego przez lata stanu równowagi. Liderzy Triady stymulują swoje rynki, które konkurują ze sobą równocześnie wzajemnie kontrolując swoje poczynania, tym samym zapewniając równowagę na poziomie ogólnoświatowym. Nie oznacza to bynajmniej stagnacji, gdyż systemy uczą się od siebie nawzajem, co przyczynia się do rozpowszechniania wzorców i napędza rozwój gospodarki światowej. Czy można jednak uznać, że korporacje pełnią funkcje stabilizatorów globalnego ładu ekonomicznego? W tym miejscu warto przyjrzeć się funkcjom²²⁵ KTN we współczesnej gospodarce, czyli procesowi realizowania przez nie własnych interesów, celów i zadań oraz skutkom tych działań dla podmiotów i środowisk uczestniczących w danym systemie²²⁶. Według A. Jarczewskiej-Romaniuk mimo, iż korporacje transnarodowe są klasyfikowane jako podmioty o charakterze gospodarczym to ich oddziaływanie znacznie wykracza poza sferę czysto gospodarczą obejmując także kategorie pozaekonomiczne (polityczne, społeczno-kulturowe, obyczajowe etc.). Pełnią one zatem w gospodarce światowej następujące funkcje:

- **funkcje ekonomiczne-** nadając gospodarce światowej obecnie zarówno kierunki jak i dynamikę rozwoju zgodną ze swoimi interesami, stymulując w ten sposób rozwój gospodarczy poszczególnych państw (macierzystych, goszczących) oraz gospodarki światowej jako całości; poprzez podejmowane działania mogą także przyczyniać się do „eliminowania” pewnych obszarów (pozostających poza sferą ich zainteresowania), co niewątpliwie stanowi zagrożenie dla rozwoju gospodarczego państw tam się znajdujących;

²²⁵Pojęcie funkcji jest terminem wieloznacznym, co wynika zarówno z różnic interpretacyjnych występujących na gruncie różnych dyscyplin naukowych, jak i z odmiennych założeń przyjmowanych przez poszczególnych autorów odwołujących się do tego terminu. Por. Lizak W; Funkcje polityki zagranicznej [w:] Kukułka J; Zięba R. (red.); Polityka zagraniczna państwa; Uniwersytet Warszawski; Warszawa 1992; s. 97

²²⁶Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa ...op. cit.; s. 159-169

- **funkcje polityczne-** KTN przyczyniają się do wzmacniania siły i pozycji państw (macierzystych, goszczących) poprawiając ich notowania w gospodarce światowej (uznając je po prostu za atrakcyjne miejsca swojej działalności); poprzez rozproszenie działalności (lokowanie swoich inwestycji w różnych miejscach globu) nie tylko osiągają same obniżenie poziomu ryzyka (dzięki dywersyfikacji), ale działają na rzecz stabilizacji środowiska międzynarodowego;
- **funkcje społeczne-** korporacje lokując swoje kapitały poza krajami macierzystymi (najczęściej wysokorozwiniętymi) przenoszą w skali gospodarki światowej nowoczesną technikę i technologię, standardy prawne, modele zarządzania, co służy przyspieszeniu wyrównywania różnic rozwojowych; działając w różnych środowiskach na całym świecie KTN przyczyniają do integracji społeczeństw, poprawiając poziom akceptacji różnorodności (kultur, wzorców, zachowań); omijając jednak pewne obszary (jako nieatrakcyjne dla realizacji swoich interesów) mogą doprowadzić do ich izolacji a tym samym pogłębienia dysproporcji rozwojowych między obszarami/państwami słabiej rozwiniętymi a resztą świata; częściowo przyczyniają się także do dezintegracji społeczeństw, w ramach których członkowie niejako muszą opowiedzieć się po stronie globalizacji -korporacji lub przeciw nim.

A. Zorska koncentruje się jedynie na wymiarze *stricte* gospodarczym oddziaływania KTN zaliczając do podstawowych funkcji korporacji transnarodowych²²⁷:

- **transferowanie oraz realokację zasobów i zdolności wytwórczych** za pośrednictwem zagranicznych inwestycji bezpośrednich- przeniesienie „pakietu” czynników i metod produkcyjno-handlowych (w tym nowych technologii) między krajami różniącymi się wyposażeniem, cenach, warunkach, co służy poprawie efektywności gospodarek krajów goszczących a

²²⁷Por. Zorska A; Ku globalizacji?...op. cit.; s. 209-212

równocześnie tworzeniu korzyści dla gospodarek eksportujących kapitał (za pośrednictwem macierzystych KTN);

- **stymulowanie restrukturyzacji i aktywizowanie lokalnych zasobów i konkurencji;** w wymiarze mikroekonomicznym (tworzenie nowych, nowoczesnych zakładów lub modernizowanie istniejących przedsiębiorstw oraz poprawa zdolności poddostawców) oraz makroekonomicznym (rozwój bardziej nowoczesnych, wydajnych, dynamicznych i konkurencyjnych branż); tworzenie i działalność zagranicznych filii często prowadzi do większego i bardziej efektywnego wykorzystania lokalnych zasobów (zwłaszcza siły roboczej) oraz istniejących zdolności wytwórczych (np. u poddostawców); następuje aktywizacja działalności lokalnych podmiotów, pośrednio KTN wspierają zatem rozwój sektora prywatnego i deregulację życia gospodarczego w krajach goszczących (uruchamiane są wówczas także np. procesy wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw -MSP z budżetów narodowych czy innych środków - np. UE);
- **transmitowanie nowych metod i wzorców oraz standaryzacja podstawowych warunków działania;** systemy korporacyjne wskutek powiązania działań w różnych krajach stanowią kanały transmitujące nowe wzory i metody (techniczne, ekonomiczne, organizacyjne, a także przemiany obyczajowe i społeczne w skali międzynarodowej); wymagania KTN odnośnie zasobów (kwalifikowane kadry, infrastruktura) jak i zasad polityki gospodarczej (dotyczące swobody wymiany i transferów, regulacji prawnych) znajdują swoje odzwierciedlenie w dostosowywaniu gospodarek krajów goszczących a następnie regulacji międzynarodowych (stopniowe ujednolicenia podstaw działalności KTN); prowadzi to do łączenia i zwiększania współzależności krajów uczestniczących w międzynarodowej produkcji i wymianie dokonywanej przez KTN;
- **integrowanie działalności jednostek organizacyjnych przedsiębiorstw i gospodarek;** powiązania między poszczególnymi obszarami (geograficznymi, ale i branżowymi) mają charakter złożony i wielopłaszczyznowy, bowiem dotyczą zarówno relacji między państwami jak i różnorodnymi podmiotami

gospodarczymi operującymi w skali lokalnej, międzynarodowej, globalnej, zorganizowanymi w różnorodny sposób, akceptującymi czasami odmienne systemy wartości; KTN ma za zadanie odpowiednie uregulowanie i skoordynowanie przepływów towarów, usług, informacji, czynników wytwórczych, praw własności, metod zarządzaniem ponad granicami państw, tak aby nie naruszać integralności poszczególnych systemów a wywołać efekt synergii.

Przypatrując się cechom KTN możemy niewątpliwie uznać (bez względu na to czy uwzględnimy tylko ekonomiczne spojrzenie na ich rolę w gospodarce światowej czy poszerzymy analizę o aspekty pozaekonomiczne), iż podmioty te nie tylko znalazły swoje miejsce w strukturze gospodarki światowej, ale wywierają istotny wpływ na kształt tej struktury. Ich główną rolą wydaje się integrowanie gospodarek za pośrednictwem rynku międzynarodowego. Wcześniej poszczególne kraje były połączone przede wszystkim międzynarodowym przepływem towarów, dlatego właściwy poziomem analizy była międzynarodowa wymiana handlowa. Obecnie następuje intensyfikowanie (poszerzanie i pogłębianie) powiązań produkcyjno-handlowych, ale także badawczo-rozwojowych czy kulturalno-społecznych między przedsiębiorstwami w różnych krajach. Powiązania te są w coraz większym stopniu organizowane (stymulowane i zarządzane) przez KTN, które stały się moderatorami globalnej przestrzeni (gospodarczej, politycznej, społecznej).

Analiza funkcji korporacji transnarodowych nie pozwala jednak jednoznacznie ocenić czy ich wpływ na system gospodarki światowej, poszczególne państwa i ich grupy²²⁸, ogólnie na środowisko międzynarodowe jest pozytywny²²⁹ czy też nie²³⁰.

²²⁸W przypadku krajów pochodzenia inwestycji także można mówić o wielu pozytywnych funkcjach spełnianych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe. Przede wszystkim można wskazać na pozytywny wpływ tego typu działalności na bilans płatniczy państwa eksportującego kapitał. Co prawda początkowo bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią obciążenie dla bilansu płatniczego kraju macierzystego jednak w długim okresie państwa wysyłające mogą spodziewać się poprawy jego stanu z tytułu napływów w postaci repatriowanych zysków, opłat od praw autorskich i licencji, a także innych opłat. Poprawia się także bilans handlowy (eksport produktów z krajów pochodzenia do krajów lokalizacji jednostek zależnych), jeżeli produkcja uruchomiona za granicą pobudza produkcję eksportową w kraju pochodzenia kapitału, wówczas międzynarodowy charakter działalności przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie także na zatrudnienie w kraju macierzystym korporacji. Może to mieć miejsce, gdy koncern otwiera montownię w kraju, który ze względu na ograniczenia przywozowe był praktycznie niedostępny

Ekonomiczne funkcje przedsiębiorstw międzynarodowych rozpatruje się zazwyczaj w kontekście wpływu działalności tych podmiotów na rozwój gospodarczy państw a ten (zdaniem J.H. Dunninga) zależy tak samo od motywów podejmowanej działalności inwestycyjnej, (czyli od intencji korporacji), jak i od specyficznych uwarunkowań danego państwa (historycznych, geograficznych, politycznych), zależących przynajmniej częściowo od inicjatyw podejmowanych przez kraj przyjmujący²³¹. Nieproporcjonalne korzystanie z możliwości związanych z działalnością inwestycyjną przedsiębiorstw międzynarodowych bez wątpienia przyczynia się raczej do pogłębiania różnic i polaryzacji gospodarki światowej. Często mówi się, że „kapitał nie ma ojczyzny” można to zinterpretować jako pozytyw, co oznacza, że jeśli otrzyma korzystne warunki lokalizacyjne zrobi wszystko, aby jak najlepiej je wykorzystać. Tym samym realizując własne cele korporacje mogą stymulować rozwój każdego zakątka świata (tylko trzeba im „dać szansę” stwarzając odpowiednie warunki).

Większość KTN deklaruje swoją apolityczność, niezależność od kraju macierzystego jak i miejsc prowadzenia działalności i bycie „dobrym obywatelem korporacyjnym”. Wskaźnik umiędzynarodowienia działalności gospodarczej można

dla produkcji pochodzącej z jego głównej siedziby. Por. Budnikowski A; Międzynarodowe stosunki ekonomiczne; PWE; Warszawa 2003; s. 152

²²⁹Z punktu widzenia państw przyjmujących najważniejszym bezpośrednim skutkiem wejścia zagranicznego przedsiębiorstwa na dany rynek jest transfer kapitału i technologii, czyli możliwość poprawy sytuacji gospodarczej i pozycji danego państwa na arenie międzynarodowej w konsekwencji wzrostu BIZ. W ujęciu modelowym napływ kapitału szczególnie przy inwestycjach typu *greenfield* powinien spowodować wzrost zatrudnienia, wzrost płac oraz popytu wewnętrznego (a także eksportu) w kraju przyjmującym, czyli w konsekwencji stymulować wzrost wskaźników ekonomicznych (świadczących o dobrej sytuacji gospodarczej). Korzystny wpływ wywiera ponadto transfer wiedzy (w tym technologii), co przyczynia się do poprawy jakości dóbr i usług oferowanych na lokalnych rynkach (także za sprawą pobudzenia miejscowych podmiotów do aktywnej działalności innowacyjnej). W ten sposób następuje stopniowe włączanie gospodarek państw słabszych do systemu gospodarki światowej. Szerzej: World Investment Report 1999. Foreign Direct Investment and the Challenge of Development; United Nations; New York and Geneva 1999; s. 171-172 oraz Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa...op. cit.; s. 161-166

²³⁰Niezależnie od tego jak wiele wymienia się pozytywnych aspektów działalności zagranicznych inwestorów w państwach przyjmujących przeciwnicy globalizacji (a tym samym otwierania gospodarek) zawsze prezentują długą listę potencjalnych efektów negatywnych. Niekorzystne oddziaływanie KTN akcentowane jest zwłaszcza w przypadku istnienia znacznej dysproporcji pomiędzy rozwojem gospodarczym państw eksportujących i importujących kapitał. Praktyka pokazuje jednak, że to, na ile bezpośrednio inwestycje zagraniczne przyczyniają się do rozwoju gospodarczego państw przyjmujących w dużym stopniu zależy od nich samych, czyli ich przygotowania do efektywnego wykorzystania kapitału zagranicznego poprzez prowadzenie odpowiedniej polityki w zakresie promocji własnego kraju wobec inwestorów (polityka zachęt inwestycyjnych) oraz precyzyjne określenie i konsekwentna realizacja polityki wykorzystania napływającego kapitału w długookresowej perspektywie.

²³¹Szerzej na temat znaczenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kształtowaniu uwarunkowań działalności podmiotów w globalnej przestrzeni biznesowej w rozdziale czwartym niniejszej pracy.

nawet traktować jako element „odpaństwowienia” KTN. Należy jednak zauważyć, że korporacje chętnie włączają się w pewnego typu procesy polityczne, deklarując swoje poparcie dla określonych inicjatyw państw (goszczących czy macierzystych). KTN chętnie lokują swoje inwestycje na obszarach zintegrowanych (geograficznie, politycznie, branżowo), dlatego wspierają tendencje do integracji rynków czy inicjatywy tworzenia lokalnych centrów biznesowych. W tym znaczeniu aktywność polityczna KTN przejawia się w stymulowaniu procesów regionalnej integracji gospodarczej (państw, lokalnych przedsiębiorstw) jako mechanizmu ułatwiającego realizację transakcji międzynarodowych. W efekcie działalności KTN różnorodne typy powiązań (między państwami, regionami, instytucjami, przedsiębiorstwami, społecznościami, obywatelami etc.) stają się coraz silniejsze i tworzą skomplikowaną strukturę globalnej przestrzeni biznesowej. Wydaje się, iż w ten sposób korporacje poprzez stymulowanie procesu pogłębiania współzależności przyczyniają się do stabilizacji systemu²³².

Wśród negatywnych funkcji politycznych związanych z działalnością przedsiębiorstw międzynarodowych podkreśla się wynikające z niej zagrożenia dla bezpieczeństwa ekonomicznego państw. Istotne są kwestie związane z zagraniczną kontrolą nad zasobami ziemi rolnej, własnością i sprzedażą surowców naturalnych, podejmowaniem zagranicznych inwestycji w sektorach obronnych i innych o szczególnym znaczeniu dla państw. Podkreśla się również zagrożenia wynikające z uzależnienia sektorów finansowych²³³ (ubezpieczeniowego i bankowego) poszczególnych państw od zagranicznego kapitału.

E. Graham wskazuje na cztery główne obszary zderzenia interesów państw i przedsiębiorstw: obronność, kapitał ludzki (siła robocza), system fiskalny (opodatkowanie), polityka walutowa (waluta, bilans handlowy). Obawy, co do negatywnego wpływu przedsiębiorstw międzynarodowych na bezpieczeństwo i

²³²Innego zdania jest na przykład S. Huntington, który uważa, że nie ma wystarczających dowodów na to, iż w istocie handel międzynarodowy przyczynia się do stabilności międzynarodowej i zmniejsza ryzyko wystąpienia wojny. Przeciwnie, pisze on, że niezależnie od tego, że w 1913 roku odnotowano rekordowe obroty – przez następne kilka dekad narody zabijały się wzajemnie na bezprecedensową skalę a wzrost zależności handlowych w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX w. wcale nie oznaczał zakończenia zimnej wojny. Por. Huntington S; Zderzenie cywilizacji; Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A; Warszawa 1998; s. 84

²³³Dąbrowska K; Gruszczyński M; Kapitał zagraniczny a transformacja sektora finansowego w Polsce; PWN; Warszawa 2001; s. 151

suwerenność państw pojawiają się głównie w odniesieniu do krajów przyjmujących a w tym szczególnie – słabszych i mniej rozwiniętych. W przypadku tych krajów występuje dysproporcja i nierównowaga jako efekt jednostronnej kumulacji przepływów i działalności przedsiębiorstw. Państwa te z jednej strony starają się, bowiem stworzyć warunki do jak największego napływu inwestycji zagranicznych, z drugiej jednak są zbyt słabe, aby zabezpieczyć się przed jego negatywnymi skutkami. Podkreśla się przy tym, że zachęty, jakie państwa te stosują wobec potencjalnych inwestorów zagranicznych, mogą mieć w długim okresie bardzo negatywne konsekwencje dla ich gospodarek. Problem ten odnosi się szczególnie do kwestii związanych z zaniżaniem standardów pracy czy wymogów w zakresie ochrony środowiska. Należy pamiętać, że tak jak przedsiębiorstwa międzynarodowe w swej działalności starają się optymalnie wykorzystać warunki otoczenia dla zwiększania swego zysku, tak państwa w swych działaniach wobec przedsiębiorstw mają możliwość podejmowania przedsięwzięć maksymalizujących własne korzyści i redukujących ewentualne zagrożenia związane z aktywnością KTN. Korporacje mogą, zatem służyć umacnianiu siły państwa i jego pozycji (mogą też wpływać na jej osłabienie).

Charakterystyczną cechą przedsiębiorstw międzynarodowych jest ponadto ich silne oddziaływanie na kwestie o charakterze społecznym i kulturowym. Szczególną uwagę zwraca się na problemy związane z uniwersalizacją, homogenizacją i standaryzacją jako efektami działania korporacji. Następuje zbliżanie społeczeństw w wyniku rozpowszechnienia uniwersalnych wzorców (upowszechnieniem standardów i metod działania korporacji jako skutecznych podmiotów gospodarczych, użytkowanie identycznych produktów, przenoszenie zwyczajów, świąt, trendów mody etc.) Równocześnie pojawiają się tendencje do „konkurowania innością” jako próba wyróżnienia się niejako „na siłę”. To skutek zaburzenia tożsamości (narodowej, regionalnej), co skutkuje często ujawnieniem zachowań dewiacyjnych. Nie chodzi tu, bowiem o dodanie do standardu czegoś nowego, ale o próbę zaprzeczenia zasadności tworzenia danego wzorca. Społeczeństwa zaczynają dzielić się wewnątrz na akceptujących i odrzucających modelowe rozwiązania, co nie sprzyja kreatywnemu podejściu. Z drugiej strony standaryzacja podstawowych elementów życia pozwala na budowanie na stabilnym sprawdzonym gruncie innowacyjnych rozwiązań (nie trawiając energii na „wyważanie otwartych już raz drzwi”).

Jak wynika z powyższych rozważań bardzo trudno jest ocenić jednoznacznie wpływ działalności korporacji transnarodowych na gospodarkę światową i podmioty w niej funkcjonujące. Można jednak bez wątpienia stwierdzić, iż KTN pozytywnie oddziałują tam gdzie obszar (warunki inwestowania) czy podmiot (zasoby, kompetencje, wiedza) są przygotowane na ich przyjęcie, dlatego największe możliwości wykorzystania działań korporacji dla własnych potrzeb mają kraje wyżej rozwinięte i przedsiębiorstwa gotowe współuczestniczyć w globalnej przestrzeni biznesowej. Analizując rozwój KTN, ich formy ekspansji, sposoby wpływania na gospodarki lokalne i gospodarkę światową warto przyjrzeć się konkretnym danym dokumentującym opisane zjawiska.

Korporacje transnarodowe wydają się właśnie tymi podmiotami w strukturze współczesnej gospodarki światowej, które najlepiej przystosowały się do funkcjonowania w nowych warunkach (globalizacji gospodarki światowej i liberalizacji warunków realizacji wszelkich transakcji). Są obecnie głównymi aktorami na globalnych rynkach a ich sieci produkcji i dystrybucji przyczyniają się do organizacji, lokalizacji oraz podziału zdolności wytwórczych w sposób gwarantujący im maksymalizację efektywności na rynku międzynarodowym. Korporacje mogą koordynować i kontrolować produkcję na różnych etapach w ramach poszczególnych krajów i między krajami. Mają możliwości uzyskania korzyści wynikających z różnic geograficznych w rozmieszczeniu czynników produkcji na świecie (zasoby naturalne, kapitał, praca) oraz z różnic w polityce poszczególnych krajów (np. podatki czy subsydia) dzięki dostosowywaniu swoich struktur i zasad funkcjonowania do zmieniających się warunków otoczenia²³⁴. Trudno wskazać dziedzinę, w której KTN nie uczestniczą. Ich znaczenie w poszczególnych regionach i krajach czy obszarach poszczególnych gospodarek (branżach) jest jednak zróżnicowane.

²³⁴Liberska B (red.); Globalizacja ...op. cit.; s. 39

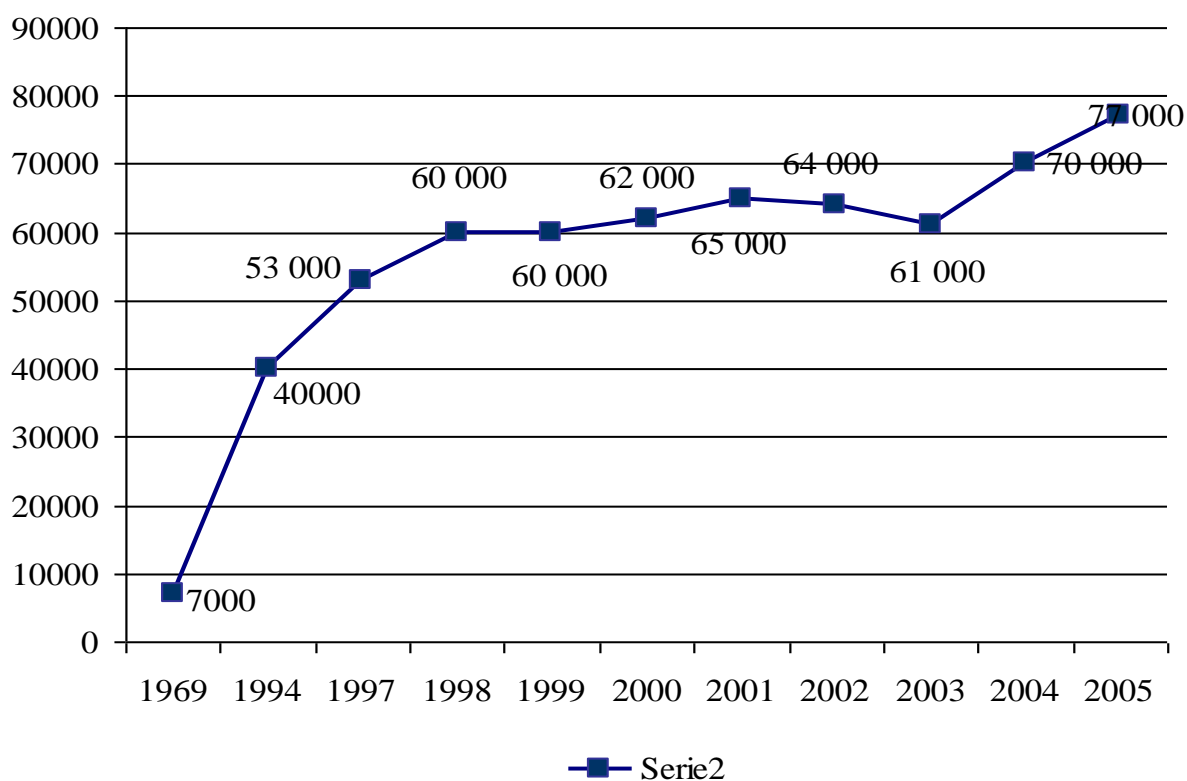
3.4. Korporacje transnarodowe w świetle rankingów

Pozycję korporacji transnarodowych (KTN) w gospodarce światowej (a zatem możliwości realizowania przez nie opisanych w poprzednim podrozdziale funkcji) najlepiej ilustrują dane statystyczne świadczące o ich potędze ekonomicznej. Analizę tych wielkości warto rozpocząć od prześledzenia zmian liczby tego typu podmiotów w gospodarce. Na początku „fazy triady” (1969 r.) było ich (powiemy dziś zaledwie) 7 tysięcy, w połowie lat 90. XX w. około 40 tysięcy (1994 r.) na początku XXI wieku (rok 2000) było ich już dziewięciokrotnie więcej, bo 63 tysiące. Liczba ta jednak systematycznie rosła (65 tysięcy w 2002 roku a już 77 tysięcy w roku 2005)²³⁵osiągając obecnie 80 tysięcy²³⁶. Wykres 1 przedstawia jak zmieniała się liczba korporacji na świecie w okresie 1969-2005. W roku 2003, (kiedy liczba korporacji spadła z poziomu 64 000 w roku 2002 do 61 000 w 2003) miało miejsce największe z obserwowanych załamań. W pewnym sensie spadek ten można łączyć ze spadkiem globalnych przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W 2003 kontynuowały one już trzeci rok z rzędu tendencję spadkową, co wskazywało na niesprzyjającą rozwojowi wielkich korporacji kondycję światowej gospodarki. Jednak już w roku 2004 rozpoczął się największy w historii wzrost liczby korporacji na świecie rok do roku. Między rokiem 2003 a 2004 nastąpił wzrost liczby KTN o 9 tys. korporacji, czyli około 15% (z 61 tys. do 70 tys.), następny rok przyniósł 10% wzrost (z 70 tys. do 77 tys.) a kolejny rok to już tylko 4% wzrost (z 77 tys. do 80 tys.), co może sugerować wyhamowywanie trendu wzrostowego w kolejnych latach.

²³⁵W 2000 roku 63 tysiące korporacji posiadało 820 tysięcy filii, sprzedaż KTN wynosiła 15680 mld USD. Udział PKB korporacji w światowym PKB wynosił 25% a udział handlu wewnątrz korporacyjnego w światowym eksporcie sięgała jednej trzeciej (35%). W 2001 roku istniało około 65 000 korporacji ponadnarodowych, które posiadały 850 000 zagranicznych oddziałów i filii. Według danych ONZ w 2005 roku w gospodarce światowej działało 77 tysięcy KTN. Por. Sporek T; Korporacje transnarodowe jako podmioty współczesnej gospodarki światowej; [w]: Najlepszy E (red); Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej; Wydawnictwo AE w Poznaniu; Poznań 2005; s.197

²³⁶Pierścionek Z; Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw; www.centrumwiedzy.edu.pl (02.03.07)

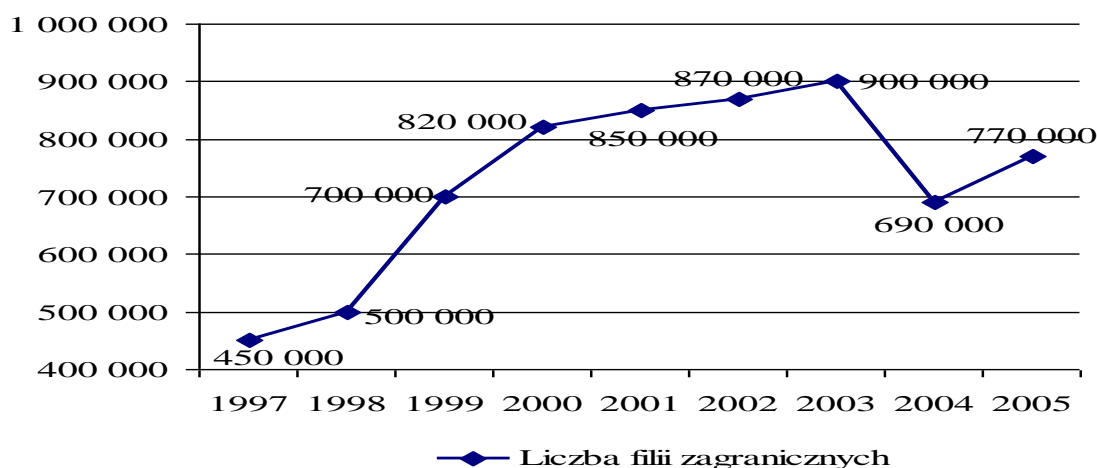
**Wykres 1 -Liczba korporacji transnarodowych na świecie
w latach 1969 – 2005**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sporek T; Korporacje transnarodowe jako podmioty współczesnej gospodarki światowej; [w]: Najlepszy E (red); Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej; Wydawnictwo AE w Poznaniu; Poznań 2005; s.197 oraz WIR 2006; s. 5, WIR 2005; s. xix, WIR 2004; s. xvii, WIR 2003; s. xiiiv, WIR 2002; s. 1

Trend rosnący obserwujemy także analizując liczbę filii zagranicznych KTN (wykres 2) W roku 2003 ich liczba uległa podwojeniu w stosunku do roku 1997. Rok 2003 był jednak przełomowy przyniósł, bowiem gwałtowny prawie 25% spadek ich liczby. W okresie dekady (1997-2005) liczba filii podlegała wahaniom. Ostatecznie na koniec dekady korporacje posiadały 770 000 filii, co oznaczało, że ich liczba wzrosła o 70% w stosunku do poziomu z roku 1987. Liczba filii charakteryzuje się zwykle większą dynamiką wahań rok do roku, niż liczba samych korporacji (odpowiednio wzrost o 45% w tym samym okresie), ale zwykle zachowaniem określonych trendów ogólnych (spadkiem liczby filii w roku 2004 o 30% równoległy spadek liczby KTN).

Wykres 2- Liczba zagranicznych filii korporacji na świecie w latach 1997-2005



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: WIR 2006; s. 5, WIR 2005; s. xix, WIR 2004; s. xvii, WIR 2003; s. xiv, WIR 2002; s. 1; Konferencja prasowa nt. Raportu (2001), Wystąpienie współautora Raportu, dr hab. Z. Zimnego na konferencji prasowej omówienie Raportu (1999), Nowe zjawiska w dziedzinie globalnych bezpośrednich inwestycji zagranicznych pomimo kryzysu finansowego - niektóre możliwe zyski w 1998 roku (1998); <http://www.unic.un.org.pl>

Liczba korporacji transnarodowych (i ich filii) nie musiałaby świadczyć o ich sile oddziaływania jednak analizując kolejne dane (wielkości: zatrudnienia, inwestycji, sprzedaży, aktywów) przekonujemy się dobitnie o ich potęgę. Zatrudnienie w KTN wzrosło 2,5-krotnie na przestrzeni 20 lat (od 1982 do 2002) z poziomu 21,5 mln do ponad 53 mln pracowników²³⁷. W kolejnych latach nadal rosło. W 2006 roku wyniosło 72,6 mln, co stanowiło wzrost w stosunku do roku 2005 o prawie 15% (wynosiło wtedy niecałe 64 mln)²³⁸. W ciągu dekady (1990 – 2001) wartość zagranicznych inwestycji bezpośrednich zwiększyła się z 1700 mld USD do 6600 mld USD, co oznacza prawie czterokrotny wzrost²³⁹. Sprzedaż KTN w ciągu dwóch dekad wzrosła ośmiokrotnie (z niecałych 3 000 mld USD w 1982 roku do ponad 25 000 mld USD w 2006 roku). Oznacza to, iż obecnie znacznie przekroczyła ona eksport światowy, podczas gdy w roku 1990 roku te dwa wskaźniki kształtowały się na podobnym poziomie. Już w pierwszej połowie lat 90. XX w. udział KTN w wytwarzaniu PKB na świecie wynosił

²³⁷Czarny E; Kleinert J; Firmy wielonarodowe w gospodarce światowej; [w]: Czarny E. (red. nauk.); Globalizacja do A do Z; Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004, s.236; www.nbp.pl; 15-10-2007

²³⁸World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development; United Nations; New York and Geneva 2007; s. 9

²³⁹Sowa K; Rola korporacji ponadnarodowych we współczesnej gospodarce światowej; Przegląd Organizacji; 2004; nr 10; s. 20

ok. 25%²⁴⁰. W latach 1996-2000 produkcja filii zagranicznych wzrastała przeciętnie o 8,2% w skali roku, natomiast światowe PKB jedynie o 1,3%. W 2000 roku różnica ta jeszcze bardziej się pogłębiła i wynosiła ponad 10% (odpowiednio 15,1 % dla KTN i 2,7% dla świata)²⁴¹. Relacja wartości produkcji brutto filii KTN do światowego PKB w okresie 1982-2006 wzrosła niemal dwukrotnie. W latach 90. XX wieku produkt filii stanowił 6-7% światowego PKB w okresie 2000-2006 waha się między 9-11%. Na szczególną uwagę zasługuje jednak zmiana relacji aktywów filii KTN do wielkości globalnego PKB. W roku 1982 stanowiły one zaledwie 18% PKB, podczas gdy obecnie przekroczyły jego wielkość (2006 roku- 106%). Znaczną dynamikę wykazuje także sprzedaż filii KTN w zestawieniu ze światowym PKB, jednak w tym przypadku relacja ta zmieniła się z 24% do 52%. W tabeli 3 przedstawiono szczegółowe dane dotyczące zmian światowego PKB oraz wielkości aktywów, sprzedaży i produktu filii zagranicznych KTN w latach 1982-2006.

Wzrost sprzedaży i produkcji zagranicznych filii KTN jest tak znaczący (zwłaszcza odnosząc go do wielkości światowego eksportu), że nieuniknione jest oddziaływanie działalności korporacji na kierunki handlu międzynarodowego. W latach 1990-1995 wartość produkcji i sprzedaży dokonywanej przez filie KTN wzrastała w tempie 10,2%, w latach 1996-2000 tempo to spadło do 9,7%, by w 2002 r. przekroczyć 23%. W odpowiednich okresach, tempo wzrostu światowego eksportu kształtowało się znacznie niżej, przyjmując wartości: 8,7%, 3,6% oraz 4,7%. W efekcie wartość sprzedaży filii KTN była wyższa od eksportu światowego o 32% w roku 1990 i aż o 90% w 2003 r.²⁴² Szacuje się, iż udział KTN w handlu światowym sięga obecnie 80%, przy czym chodzi tu zarówno o handel, gdzie jedną ze stron transakcji jest korporacja jak i o handel wewnątrz korporacyjny. Wymiana wewnątrz korporacyjna, czyli pomiędzy jednostkami KTN (filiami, spółkami mieszanymi) zlokalizowanymi w różnych krajach wynosi około 35% wartości światowego handlu i wciąż wzrasta. Jeszcze wyższy jest udział KTN w międzynarodowej wymianie technologii. Szacuje się go na 80%, przy

²⁴⁰Zorska A; Ku globalizacji...op. cit.; s. 49

²⁴¹World Investment Report 2004: The Shift Towards Services; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2004; s. 9

²⁴²tamże

czym większość transakcji związanych z technologiami odbywa się wewnątrz systemu korporacyjnego (ok. 65-70%)²⁴³.

Tabela 3 - Światowy PKB na tle wielkości aktywów, sprzedaży oraz produktu filii zagranicznych KTN (w mld USD) w wybranych latach okresu 1982-2006

Lata	1982	1990	1993	1994	1996	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Światowe PKB (w mld USD)	11 758	22 610	23 276	28 264*	28 822	30 551	31 895	31 900	32 227	36 327	41 452	44 486	48 293
Aktywa filii KTN (w mld USD)	2 113	5 937	7 091	8 343	11 156	12 606	21 102	24 952	26 543	32 186	36 008	42 637	51 187
Sprzedaż filii KTN (w mld USD)	2 765	5 727	5 933	6 412	8 851	9 500	15 680	18 517	17 685	16 963	18 677	21 394	25 177
Produkt filii (w mld USD)	647	1 476	1 363	1 557	1 950	2 100	3 167	3 495	3 437	3 573	3 911	4 184	4 862
Produkt filii KTN w relacji do światowego PKB **	6%	7%	6%	6%	7%	7%	10%	11%	11%	10%	9%	9%	10%

*wielkość PKB dla roku 1995

** obliczenia własne, wielkości zaokrąglone

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WIR 1995 Table 1 s.2; WIR 1997 Overview Table 1 s. 3; WIR 1998 Table I.1. s. 2; WIR 2001 Overview Table 1 s. 2; WIR 2002 Overview Table 1 s. 1; WIR 2003 Overview Table 1 s. 2; WIR 2005 Overview Table 2 s. 5; WIR 2007; Table I.4.; s. 9

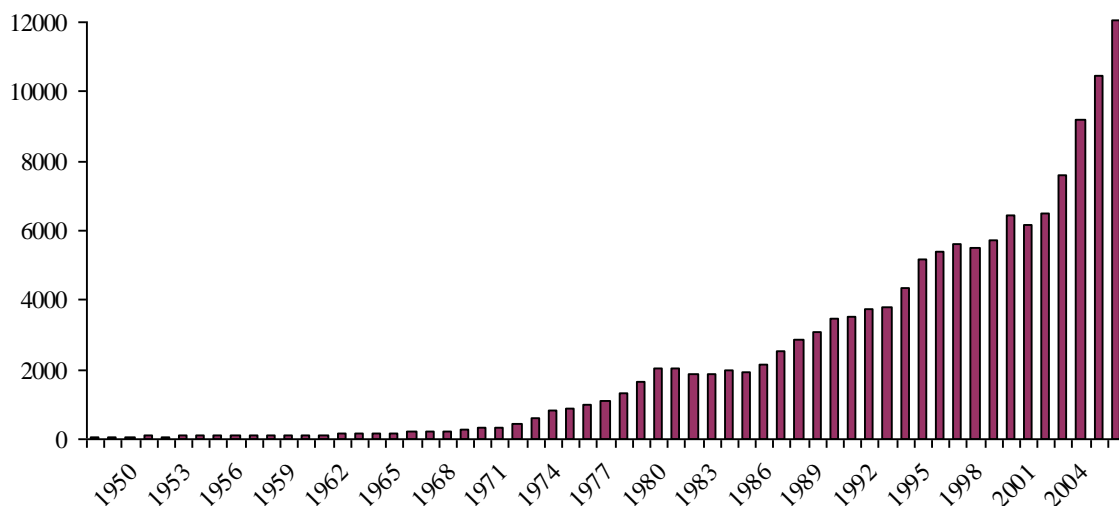
Analizując pozycję KTN w gospodarce światowej nie można, zatem nie przyjrzeć się ich udziałowi w handlu światowym. W tym celu na wykresie 3 zaprezentowano wolumen światowych obrotów handlowych w latach 1950-2004, aby następnie zestawić te wielkości z odpowiednimi danymi dla korporacji. Można zauważyć, iż wolumen handlu światowego rośnie w czasie, przy czym jego dynamika zaczęła się wyraźnie zwiększać dopiero w latach 70. Kolejne nasilenie następuje około roku 2000. Chcąc powiązać zmiany w handlu światowym z procesem globalizacji a zatem także z rozwojem KTN zasadne byłoby odniesienie ich do falowania globalizacji (narastania fal rozwojowych według Schumpetera²⁴⁴, gdzie na lata 70. XX w. przypada

²⁴³Zorska A.; Korporacje transnarodowe...op. cit.; s. 112

²⁴⁴J. Schumpeter całą historię globalizacji zawarł w stworzonym przez siebie wykresie, wskazując obrazowo przyspieszenia i spowolnienia procesu globalizacji (rozpoczynając od lat 70. XVIII wieku,

kulminacja „czwartej fali” a około roku 2000 „piątej fali”). Narastanie fal rozwojowych (globalizacji) według J. Schumpetera przedstawiono na schemacie 5.

Wykres 3 - Światowy handel w latach 1950-2004 (w mld USD)

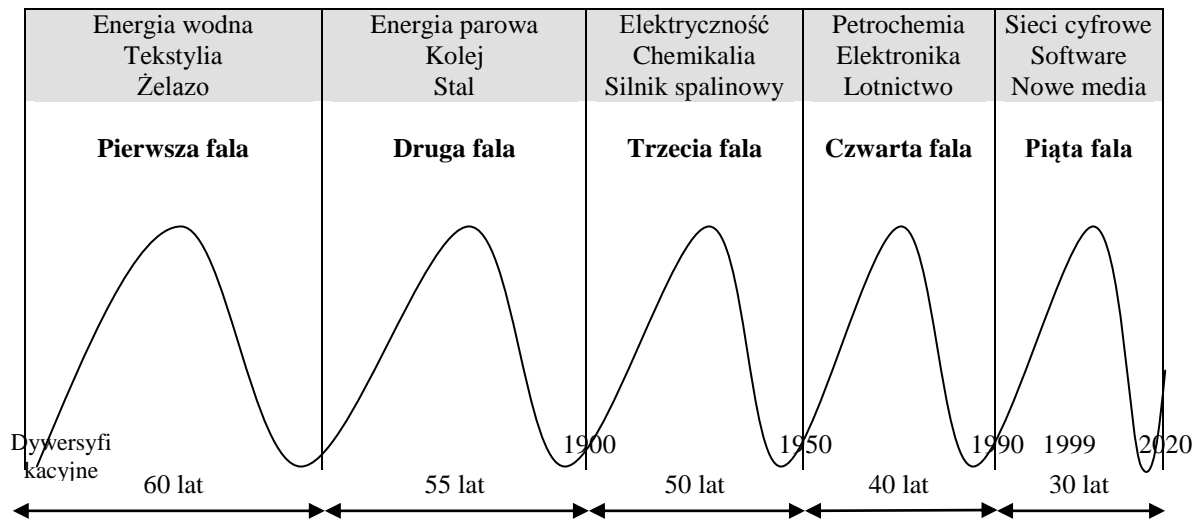


Źródło: Nessel K; Międzynarodowe stosunki gospodarcze; Wyższa Szkoła Zarządzania i Informatyki z siedzibą w Rzeszowie; s. 16 (prezentacja); www.portal.wsiz.rzeszow.pl (03-11-2007)

Najprostszym zabiegiem wykazania znaczenia KTN w gospodarce światowej wydaje się jednak porównanie eksportu światowego z wielkościami obrotów realizowanych przez zagraniczne filie korporacji (wykres 4). Wzrost światowego eksportu jest (był w prezentowanych na wykresie latach) skorelowany ze wzrostem eksportu filii. Warto też zaznaczyć relatywnie duży udział eksportu filii w eksporcie światowym, który corocznie był niemal równy i wynosił ok. 40%.

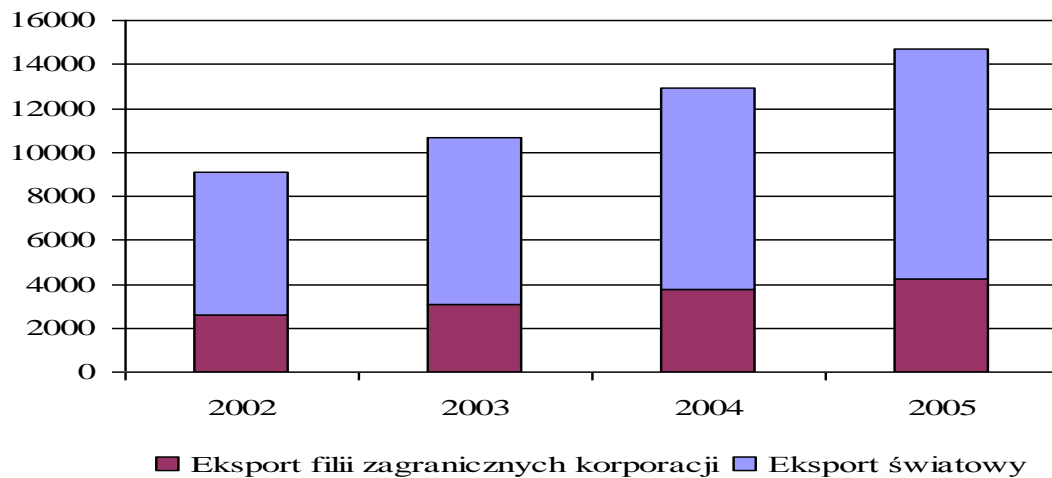
które uznał za jej początek). Analizując historię pojawiania się pierwszych korporacji możemy uznać ten moment za trafnie dobrany. Każda faza charakteryzuje się specyficznymi cechami ekonomicznymi, technologicznymi, społecznymi i politycznymi, które są z jednej strony dziedzictwem historycznym, a z drugiej stanowią efekt działania ówczesnych dla niej mechanizmów i czynników.

Schemat 5 - Narastanie fal rozwojowych (globalizacji) według J. Schumpetera



Źródło: Kukliński A; Unia Europejska jako przełomowe wyzwanie dla Polski XXI wieku (artykuł dyskusyjny); Studia Europejskie nr 1/1999; s. 19; cyt za: Milczarek D; Unia Europejska a globalizacja; Studia Europejskie 3/2004; s. 13; www.studiaeuropejskie.pl; 20-09-2007

Wykres 4- Eksport światowy i eksport filii zagranicznych korporacji w latach 2002-2005 (w mld USD)

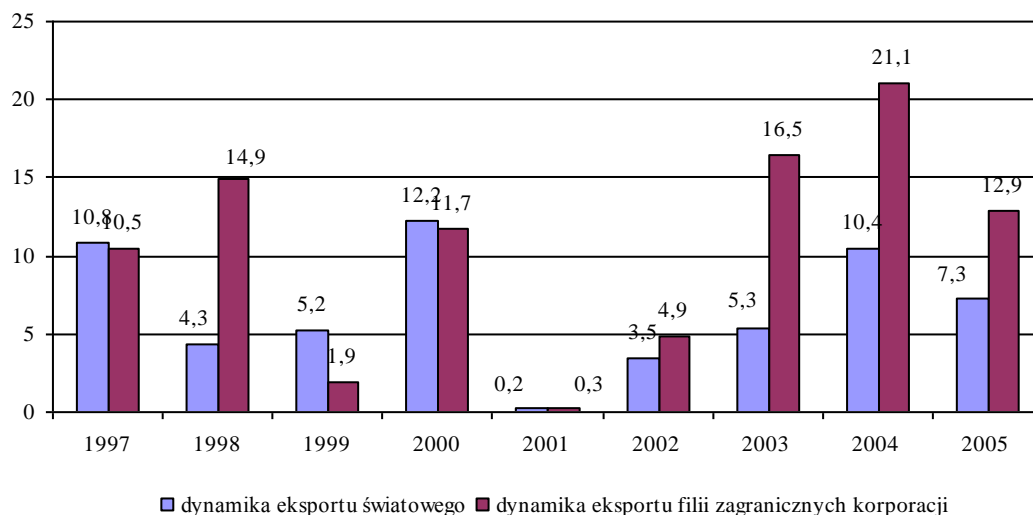


Źródło: opracowanie własne na podstawie: WIR 2003 -FDI Policies for Development: National and International Perspectives; s. 3; WIR 2004 -The Shift Towards Services; s. 9; www.stat.wto.org

Ostatnim elementem odnoszącym działalność korporacji do handlu światowego będzie porównanie jego dynamiki z dynamiką eksportu filii zagranicznych korporacji (wykres 4). W większości z prezentowanych na wykresie lat dynamika eksportu filii znacznie przewyższała dynamikę eksportu światowego. Pamiętając, że eksport filii

stanowi ok. 40% eksportu światowego (wykres 5) można powiedzieć, że eksport światowy jest w pewnym sensie „ciągnięty” przez korporacje.

Wykres 5- Dynamika eksportu światowego i eksportu filii zagranicznych korporacji w latach 1997-2005



Źródło: opracowanie własne na podstawie: WIR1999 -FDI and the Challenge of Development; s. 9; WIR2002 -Transnational Corporations and Export Competitiveness; s. 4; WIR 2006 -FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; s. 4.

W świetle zaprezentowanych danych porównanie korporacji z gospodarkami narodowymi wydaje się jak najbardziej uprawnione. W latach 70. XX w. w pierwszej pięćdziesiątce największych potęg gospodarczych na świecie było 41 państw; natomiast w roku 2004 odnotowano ich tylko 37. Resztę stanowiły korporacje transnarodowe. Przychody lidera na liście- Wal-Mart Stores w ciągu roku przewyższyły PKB Belgii i Szwecji, natomiast brytyjski koncern paliwowy BP wyprzedził Arabię Saudyjską „petrodolarową” potęgę.²⁴⁵ Przemieszczanie się korporacji w górę listy świadczy o szybszym wzroście ich obrotów w stosunku do PKB państw i związane jest z dynamicznym rozwojem KTN jako podmiotów konstytuujących strukturę gospodarki światowej. W zestawieniu opracowanym w 2000 roku na 100 najpotężniejszych podmiotów ekonomicznych 49% stanowiły korporacje (państwa 51%). Zestawienie analizujące PKB krajów w odniesieniu do przychodów korporacji za 2004 rok przedstawia tabela 4.

²⁴⁵Trębski K; Ranking 100 najpotężniejszych państw i korporacji świata; Magazyn Wprost nr 1119/09.05.2004; www.wprost.pl

Tabela 4 -Największe potęgi gospodarcze świata w 2004 roku

Kraj lub korporacja	Roczny PNB lub przychody w mld USD	Kraj lub korporacja	Roczny PNB lub przychody w mld USD
1. USA	10207,0	26. General Motors	185,5
2. Japonia	4323,0	27. Polska	176,6
3. Niemcy	1876,0	28. Norwegia	175,8
4. Wielka Brytania	1510,0	29. Turcja	173,3
5. Chiny (z Hongkongiem)	1402,0	30. Ford Motor	164,2
6. Francja	1362,0	31. Dania	162,6
7. Włochy	1100,0	32. Daimler-Chrysler	157,1
8. Kanada	702,0	33. Argentyna	154,0
9. Meksyk	597,0	34. Indonezja	149,9
10. Hiszpania	595,5	35. Toyota Motor	135,8
11. Indie	494,8	36. General Electric	134,2
12. Brazylia	494,5	37. Royal Dutch/ Stell Group	133,5
13. Korea Południowa	473,0	38. Total	131,6
14. Australia	384,1	39. Finlandia	124,2
15. Holandia	377,6	40. Grecja	123,9
16. Rosja	306,6	41. Tajlandia	123,3
17. Tajwan	289,3	42. Rep. Południowej Afryki	113,4
18. Szwajcaria	263,7	43. Iran	112,9
19. Wal-Mart Stores	256,3	44. Chevrontexaco	112,9
20. Belgia	237,1	45. Mitsubishi	112,7
21. BP	232,5	46. Mitsui & Co	111,9
22. Szwecja	231,8	47. Portugalia	109,1
23. Exxon Mobil	222,8	48. Izrael	105,2
24. Austria	192,1	49. Wenezuela	102,3
25. Arabia Saudyjska	186,8	50. Egipt	97,6

Zródło: Magazyn Wprost, Nr 1119 (09 maja 2004)

Ze względów metodologicznych²⁴⁶ ranking uznaje się jednak za nieprawidłowy, dlatego też zasadne wydaje się raczej posługiwanie się listą stworzoną przez UNCTAD, gdzie w przypadku korporacji uwzględniana jest wartość dodana. Ranking sporządzony w roku 2000 w grupie „100 największych potęg świata” zawiera 71 państw i 29 korporacji (tabela 5)²⁴⁷. Pierwsza korporacja (Exxon Mobil z wartością 63 mld USD) znalazła się dopiero na 45 miejscu. Wraz z rozwojem KTN proporcje na liście dość szybko zaczęły się zmieniać.

²⁴⁶Metodę badań oparto na bezpośrednim porównaniu wartości przychodów korporacji i PKB krajów. W przypadku KTN przy wyliczaniu wartości ich przychodów ze sprzedaży, zawarto w nich także koszty poniesione na wytworzenie produktów i ich sprzedaż.

²⁴⁷Polska zajęła wówczas 28 pozycję ze 158 mld USD, będąc jednocześnie na wyższym miejscu niż jakakolwiek korporacja. Wraz z rozwojem KTN proporcje na liście dość szybko zaczęły się zmieniać. Szczególnie spółki naftowe zanotowały znaczący wzrost. Jednocześnie kilka państw straciło swoją pozycję ze względu na niskie tempo wzrostu gospodarczego. Spowodowało to, że po kilku latach korporacje osiągnęły przewagę liczebną na liście 100 najpotężniejszych podmiotów gospodarczych i przewiduje się dalszy rozwój tej tendencji.

Tabela 5- Ranking krajów i KTN uznanych za największe potęgi ekonomiczne świata w 2000 roku (w mld USD)

Lp.	Kraj lub KTN	Wartość dodana	Lp.	Kraj lub KTN	Wartość dodana
1.	Stany Zjednoczone	9810	51.	Czechy	51
2.	Japonia	4765	52.	Zjednoczone Emiraty	48
3.	Niemcy	1866	53.	Arabskie	47
4.	Wielka Brytania	1427	54.	Bangladesz	46
5.	Francja	1294	55.	Węgry	44
6.	Chiny	1080	56.	Ford Motor	42
7.	Włochy	1074	57.	DaimlerChrysler	41
8.	Kanada	701	58.	Nigeria	39
9.	Brazylia	595	59.	General Electric	38
10.	Meksyk	575	60.	Toyota Motor	38
11.	Hiszpania	561	61.	Kuwejt	37
12.	Korea Południowa	457	62.	Rumunia	36
13.	Indie	457	63.	Royal Dutch Shell	33
14.	Australia	388	64.	Maroko	32
15.	Holandia	370	65.	Ukraina	32
16.	Tajwan	309	66.	Siemens	31
17.	Argentyna	285	67.	Wietnam	31
18.	Rosja	251	68.	Libia	30
19.	Szwajcaria	239	69.	British Petroleum	30
20.	Szwecja	229	70.	Wal-Mart Stores	27
21.	Belgia	229	71.	IBM	24
22.	Turcja	200	72.	Volkswagen	24
23.	Austria	189	73.	Kuba	24
24.	Arabia Saudyjska	173	74.	Hitachi	23
25.	Dania	163	75.	TotalFinaElf	23
26.	Hongkong, Chiny	163	76.	Verizon	22
27.	Norwegia	162	77.	Matsushita	20
28.	Polska	158	78.	Mitsui	20
29.	Indonezja	153	79.	E.on	20
30.	RPA	126	80.	Oman	20
31.	Tajlandia	122	81.	Sony	20
32.	Finlandia	121	82.	Mitsubishi	20
33.	Wenezuela	120	83.	Urugwaj	20
34.	Grecja	113	84.	Dominikana	19
35.	Izrael	110	85.	Tunezja	19
36.	Portugalia	106	86.	Philip Morris	19
37.	Iran	105	87.	Słowacja	19
38.	Egipt	99	88.	Chorwacja	19
39.	Irlandia	95	89.	Gwatemala	19
40.	Singapur	92	90.	Luksemburg	19
41.	Malezja	90	91.	SBC Communic.	18
42.	Kolumbia	81	92.	Itochu	18
43.	Filipiny	75	93.	Kazachstan	18
44.	Chile	71	94.	Słowenia	18
45.	Exxon Mobil	63	95.	Honda Motor	18
46.	Pakistan	62	96.	ENI	18
47.	General Motors	56	97.	Nissan Motor	17
48.	Peru	53	98.	Toshiba	17
49.	Algieria	53	99.	Syria	17
50.	Nowa Zelandia	51	100	GlaxoSmithKline	17
				British Telecom	

Zródło: World Investment Report 2002; Transnational Corporations and Export Competitiveness; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2002; s. 90

Nie kwestionując potęgi korporacji i oddając im należne (z tego tytułu) miejsce w strukturze gospodarki światowej postaramy się zaobserwować zmiany dokonujące się w gronie największych KTN. Korporacje transnarodowe jako kluczowe podmioty w stosunkach międzynarodowych doczekały się, bowiem wielu własnych klasyfikacji. W zależności od przyjętego kryterium hierarchia podlega pewnym modyfikacjom. Za najważniejsze kryteria klasyfikowania KTN uważa się:²⁴⁸ wartość przychodów ze sprzedaży osiąganą przez korporacje; wartość rynkową poszczególnych przedsiębiorstw międzynarodowych; wartość najbardziej rozpoznawalnych marek na świecie, należących do korporacji; wartość zagranicznych aktywów posiadanych przez KTN. Żadna z klasyfikacji uwzględnia wszystkich kryteriów (trudno też wyznaczyć najlepszą) zapoznanie się z czterema najpopularniejszymi (tworzonymi corocznie przez pismo „Fortune”, „BusinessWeek” oraz Konferencję ONZ ds. Handlu i Rozwoju –UNCTAD). Tabela 6 przedstawia kryteria wykorzystywane w poszczególnych rankingach.

Tabela 6 - Rankingi klasyfikujące korporacje transnarodowe

ZASTOSOWANE KRYTERIA	NAZWA RANKINGU	LICZBA UWZGLĘDNIANYCH KTN	ORGANIZACJA PRZYGOTOWUJĄCA RANKING
Wartość rynkowa firmy	Największe potęgi majątkowe	1000	„Business Week”
		200 (dla krajów rozwijających się)	
Wartość marki	Najcenniejsze marki świata	100	„Business Week” Agencja „Interbrand”
Wartość przychodów ze sprzedaży	Największe potęgi handlowe	500	Magazyn „Fortune”
Wartość aktywów zagranicznych	Światowe Raporty Inwestycyjne dla 100 największych niefinansowych* KTN	100	Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju UNCTAD
		25 (dla krajów rozwijających się)	

*UNCTAD przedstawia także ranking 50 największych korporacji finansowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.unctad.org; www.money.cnn.com

www.businessweek.com oraz Zorska A; Korporacje transnarodowe; PWE; Warszawa 2007; s. 92-103

„BusinessWeek” stworzył ranking klasyfikujący korporacje transnarodowe według wartości rynkowej²⁴⁹. Ranking ten przedstawia 1000 największych firm z 38 krajów według ich kapitalizacji rynkowej na dzień 31 maja danego roku. W wydaniu

²⁴⁸ Klasyfikacja KTN została opracowana na podstawie: Zorska A; Korporacje...op. cit.; s. 92-106

²⁴⁹ Wartość rynkowa firmy jest to iloczyn ceny akcji danej firmy w określonym dniu i ilości wyemitowanych papierów wartościowych (akcji), przeliczony na USD według aktualnego kursu.

przedstawiającym największe potęgi majątkowe na dzień 31.05.2004r.²⁵⁰, znalazły się: 432 firmy z USA (42,3%), 137 firm japońskich (13,7%), 73 korporacje brytyjskie (7,3%), 44 korporacje francuskie (4,4%) oraz 35 firm niemieckich (3,5%). Na 1000 przedsiębiorstw aż 51,3 % łącznej kapitalizacji rynkowej i 45,1% zysków wszystkich firm, przypadło na korporacje amerykańskie. Nie powinien, zatem dziwić fakt, iż pierwsze sześć pozycji na liście zajmują właśnie korporacje z tego kraju (tabela 7). Podobny udział w wartości wypracowanego kapitału mają firmy japońskie i brytyjskie, odpowiednio 9,7% i 8,9%, natomiast w wartości wypracowanego zysku znacznie górują nad japońskimi (6,5%) firmy z Wielkiej Brytanii (12,8%), mimo mniejszej ilości firm w rankingu. Udziały korporacji francuskich w kapitalizacji i zyskach wszystkich notowanych na liście „Global 1000” firm wyniosły odpowiednio 4,7% i 4,9%, a firm niemieckich 3,4% i 2%²⁵¹. Ranking „Global 1000” pozwala na rozpatrywanie siły korporacji transnarodowych przez pryzmat ich zdolności do generowania dywidendy oraz budowania zaufania inwestorów do danej spółki. Oferuje pożyteczne informacje dla państw goszczących odnośnie lokowania BIZ przez poszczególne firmy.

²⁵⁰Zamieszczenie danych z 2004 roku jest uzasadnione faktem, iż najświeższe dane w raportach UNCTAD odnoszą się właśnie do roku 2004. Zabieg ten pozwala na porównanie obu rankingów.

²⁵¹Akcentem polskim na liści Global 1000 są dwie firmy – Bank Pekao S.A. (985 miejsce) oraz Telekomunikacja Polska S.A. (987 miejsce), z wartością kapitału w granicach 5,4 mld USD. Por. The BussinessWeek. Global 1000-Leaders 2004; BussinessWeek 25.07.2004; nr 13/14; s. 56-75

**Tabela 7 - Klasyfikacja firm według wartości rynkowej „Global 1000”
(w mld USD) w latach 2004, 2002, 2001**

Lp.	KORPORACJA (nazwa) kraj pochodzenia	Wartość rynkowa (2004)	Wartość rynkowa (2002)	Wartość rynkowa (2001)
1	General Electric, USA	328,11	309,46	486,7
2	Microsoft, USA	284,43	275,70	369,1
3	Exxon Mobil, USA	283,61	271,23	306,7
4	Pfizer, USA	269,66	216,78	270,8
5	Wal-Mart Stores, USA	241,19	240,91	231,1
6	Citigroup, USA	239,43	223,04	260,8
7	BP, W. Brytania	193,05	192,12	199,8
8	American International Group, USA	191,18	174,99	188,8
9	Intel, USA	184,66	184,67	181,4
10	Royal Dutch Shell, Holandia/W. Brytania	174,83	194,55	216,5*
11	Bank of America, USA	169,84	117,09	95,2
12	Johnson&Johnson, USA	165,32	186,94	135,5
13	HSBC Holding, W. Brytania	163,09	116,34	115,6
14	Vodafone Group, W. Brytania	159,15	102,95	174,9
15	Cisco System, USA	152,23	115,53	140,1
16	IBM (International Business Machines), USA	150,55	137,72	196,9
17	Procter&Gamble, USA	139,35	116,38	83,7
18	Berkshire Hathaway, USA	136,86	114,36	104,9
19	Toyota Motor, Japonia	130,65	99,7	130,4
20	Coca-cola, USA	125,56	138,00	117,5

*w tym 130,3 Royal Dutch Petroleum (Niderlands) oraz 86,2 Shell Transport & Trading (Britain)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.businessweek.com: [2004] The BusinessWeek. Global 1000-Leaders 2004; BusinessWeek 25.07.2004; s. 68-75; [2002] The BusinessWeek. Global 1000-Leaders 2002; BusinessWeek 15.07.2002; s. 39-46; [2001] The BusinessWeek. Global 1000-Country by Country; BusinessWeek 09.07.2001; s. 60-75.

Interesującym spojrzeniem na pozycje poszczególnych KTN w strukturze gospodarki światowej jest tworzony przez agencję „Interbrand” i magazyn „BusinessWeek” ranking najwartościowszych marek globalnych. Zestawienie przedstawia najbardziej rozpoznawalne a dzięki temu najcenniejsze marki na świecie oraz ich aktualną wartość. Wśród 100 KTN będących właścicielami najwartościowszych marek połowa to korporacje amerykańskie (dokładnie w 2007 roku: 52 amerykańskie, 37 europejskich, 11 azjatyckich). Cztery najsilniejsze marki świata są amerykańskie (w pierwszej dziesiątce tylko 3 należą do firm spoza Stanów Zjednoczonych). Na „100 Global Top Brands” umieściło swoje firmy tylko 13 państw, z czego 10 jest europejskich (3 pozostałe to oczywiście Stany Zjednoczone oraz Japonia

i Korea Południowa). W Europie największą liczbę „wartościowych” marek posiadają Niemcy (10 firm), Francja (8 firm), Wielka Brytania (5 firm), Szwajcaria (3 firmy). Kontynent azjatycki reprezentują Japonia (8 firm) oraz Korea Południowa (3 firmy)²⁵². Najcenniejszą (niewątpliwie najbardziej rozpoznawalną w każdym zakątku świata) marką jest niezmiennie Coca-Cola (wartość marki 65,3 mld USD, zauważyć możemy jednak regularny spadek jej wartości- rekordowa wartość 70,4 mld USD z roku 2003). Branżą, która najlepiej wypada w rankingu jest sektor szeroko rozumianej technologii informacyjnej (reprezentanci to m.in.: Microsoft, IBM, Intel, ale można tu zakwalifikować także Nokię czy Google). O tym jak trudno jest wypracować silną markę, może świadczyć fakt, iż pierwsze 4 miejsca na liście nie uległy zmianie ani razu (2007 w stosunku do 2002) a wśród najcenniejszych marek (o wartości powyżej 15 mld USD) nie pojawiają się nowe a następują jedynie pewne migracje (por. tabela 8). We współczesnym świecie marka jest istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej, dlatego też postrzeganie KTN w świetle danych o zmianie wartości ich marek wydaje się spojrzeniem wiele mówiącym nie tylko o bieżącej pozycji danej korporacji, ale o potencjale i perspektywach jej rozwoju.

²⁵²Rankings The 100 Top Brands; BusinessWeek 06.08.2007; s. 59-64; www.businessweek.com

Tabela 8 - Najcenniejsze marki KTN (o wartości powyżej 15 mld USD) w roku 2007 oraz zmiany ich wartości (w mld USD) w latach 2002-2007

Pozycja w rankingu w roku 2007	KORPORACJA (nazwa) kraj pochodzenia	Wartość marki (2007)	Wartość marki (2006)	Wartość marki (2005)	Wartość marki (2004)	Wartość marki (2003)	Wartość marki (2002)
1	Coca-Cola, USA	65,3	67,0	67,5	67,4	70,4	69,6
2	Microsoft, USA	58,7	56,9	59,9	61,4	65,2	64,1
3	IBM, USA	57,1	56,2	53,4	53,8	51,8	51,2
4	General Electric, USA	51,6	48,9	47,0	44,1	42,3	41,3
5	Nokia, Finlandia	33,7	30,1	26,4	24,0	29,4	30,1
6	Toyota, Japonia	32,1	27,9	24,8	22,7	20,8	19,4
7	Intel, USA	30,9	32,3	35,6	33,5	31,1	30,9
8	McDonald's, USA	29,4	25,5	26,0	25,0	24,7	26,4
9	Walt Disney, USA	29,2	27,8	24,4	27,1	28,0	29,3
10	Mercedes-Benz, Niemcy	23,6	21,8	20,0	21,3	21,4	21,0
11	Citigroup, USA	23,4	21,4	20,0	20,0	18,6	18,1
12	Hewlett-Packard, USA	22,2	20,5	18,9	21,0	19,7	16,8
13	BMW, Niemcy	21,6	19,6	17,1	15,9	15,1	14,4
14	Marlboro, USA	21,3	21,3	21,2	22,1	22,2	24,1
15	American Express, USA	20,8	19,6	18,6	17,7	16,8	16,3
16	Gillette, USA	20,4	19,5	17,5	16,7	16,0	15,0
17	Louis Vuitton, Francja	20,3	17,6	16,1	6,6	6,7	7,0
18	Cisco System, USA	19,1	17,5	16,6	15,9	15,8	16,3
19	Honda Motor, Japonia	18,0	17,1	15,8	14,9	15,6	15,1
20	Google	17,8	12,4	8,5	Nowa	Nowa	Nowa
21	Samsung, Korea Płd.	16,8	16,1	15,0	12,5	10,8	8,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „The 100 Top Brands”; www.businessweek.com; odpowiednio raporty [2007, 2006] Rankings The 100 Top Brands; BusinessWeek 06.08.2007; s. 59-64; [2005, 2004] The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands; BusinessWeek 01.08.2005; s. 90-94; [2004, 2003] The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands; BusinessWeek 02.08.2004; s. 68-71; [2003, 2002] Special Rreport Top Brands; BusinessWeek 04.08.2003; s. 72-78

Korporacje transnarodowe promując markę i swój wizerunek działają w skali globalnej. Coraz częściej także uciekają się do tzw. niekonwencjonalnych kanałów marketingowych (zwłaszcza wykorzystanie *product placement*²⁵³). Pozwala to na

²⁵³*Product placement* (ekspozycja produktu) to „sposób promocji, polegający na umieszczeniu na zasadach komercyjnych w filmie, sztuce teatralnej, programie telewizyjnym czy też innym nośniku audiowizualnym lub drukowanym produktu lub sytuacji prezentującej określony wzór zachowań”. Inaczej wizualna, bądź akustyczna łatwo rozpoznawalna prezentacja świadczeń ekonomicznych (produktów, usług, miejsc lub osób) w kinie, telewizji, muzyce, grze komputerowej czy książce stanowiąca element wsparcia procesu sprzedaży, szczególnie cenny na rynku międzynarodowym. Celem *product placement* jest: zwiększenie stopnia znajomości danej marki lub firmy (często w skali globalnej)

dotarcie do klienta na całym świecie i utrwalenie wizerunku danej marki w jego świadomości. Przedsiębiorstwa budując a następnie wykorzystując siłę marki w skali globalnej wspierają wzrost swoich przychodów, wartość rynkową jak i konkurencyjność względem innych firm²⁵⁴. Wiele korporacji, które w innych rankingach nie zajmują czołowych pozycji utrwalając swoje nazwy oraz marki handlowe w świadomości konsumentów na całym świecie osiągnęło rekordowe wyniki sprzedaży stawać się „potęgami handlowymi”. Magazyn gospodarczy „Fortune” ustalił ranking 500 największych korporacji na świecie w oparciu o wartość ich przychodów ze sprzedaży („Top Global 500”)²⁵⁵.

W obrębie wszystkich korporacji, znajdujących się na liście „Fortune” (z 23 lipca 2007 roku) największa liczba KTN (162) pochodziła ze Stanów Zjednoczonych²⁵⁶. Łączna wartość ich sprzedaży w 2006 roku wyniosła ponad 6000 mld USD. Należy jednak zauważyć, iż udział korporacji amerykańskich w ogólnej liczbie firm spadł w stosunku do roku poprzedniego z 34% do 32,4%. Możemy także zaobserwować niewielki, ale systematyczny spadek udziału w tej grupie firm japońskich (w rankingu „Global 500” w roku 2006 było ich już tylko 67 podczas gdy, w 2005 r. było ich 70 a w 2004 aż 81). Wśród krajów europejskich przodują: Francja (38 firm), Niemcy (37 firm)

oraz ukształtowanie odpowiedniego i pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa, produktów lub usług. Szerzej na ten temat np: Czarnecki A; *Product placement*. Niekonwencjonalny sposób promocji; PWE; Warszawa 2003; s. 22-58; Czarnecki A; Korsak R; Planowanie mediów w kampaniach reklamowych; PWE; Warszawa 2001; s. 50-85; Kuśmierski S; *Reklama jest sztuką*; Wyższa Szkoła Ekonomiczna; Warszawa 2000; s. 156-157. Przykłady *product placement* jako ekspozycja marki na rynku międzynarodowym można mnożyć. Jednym z nich jest film „Jutro nie umiera nigdy”-2 jednej ze scen bohater jedzie samochodem BMW, który jest ścigany przez kilka samochodów konkurencyjnej dla BMW marki Mercedes, tylko BMW wychodzi z pościgu cało wszystkie Mercedesy ulegają zniszczeniu. W filmie „Świat Wayne’a” („*Wayne’s World*”) jest scena, w której dwaj główni bohaterowie Wayne i Garth reklamują kilka marek, takich jak Pizza Hut, Pepsi czy Reebok. Krok dalej poszli twórcy filmu „*Josie i kociaki*” („*Josie and the Pussycats*”) sam zwiastun filmu (trwający około dwóch i pół minuty) już eksponuje takie marki jak: Ray Ban, Sega, Starbucks, American Express, Ford, Kodak, Mc Donald’s, Puma, Motorola czy Milky Way.

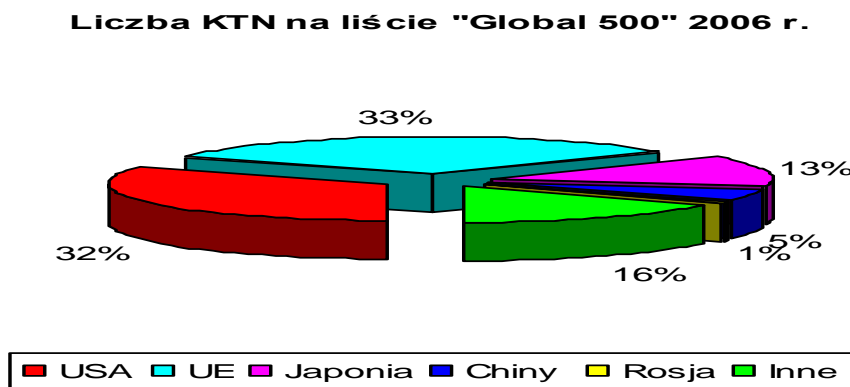
²⁵⁴Zorska A; *Korporacje transnarodowe...* op. cit.; s. 97-99

²⁵⁵Zestawienie „Global 500” charakteryzuje się dużą dynamiką (w przeciwieństwie do zaprezentowanego wcześniej rankingu marek globalnych). Rzadko zdarza się by jakaś korporacja przez kilka lat utrzymywała się na niezmięnionej pozycji, jak kiedyś General Motors na pozycji lidera. Zazwyczaj zmiana dotyczy przesunięć o kilka miejsc na liście, jednak niekiedy ma miejsce także gwałtowny skok o kilkanaście a nawet kilkadziesiąt pozycji. Awans na liści „Global 500” najczęściej jest wynikiem znaczących zmian organizacyjnych, strategii czy ekspansji firmy na nowe rynki. Przyczyną spadku wartości przychodów korporacji może być natomiast niedostateczne rozpoznanie nowego rynku, kryzys ogólnoeconomiczny lub w danym sektorze (np. tzw. „pęknięcie bańki internetowej”) czy przejęcie przez konkurencję części rynku.

²⁵⁶Fortune Global 500 (2007) z 23.07.2007r.; www.money.cnn.com/magazines/fortune; 2007-07-30

i Wielka Brytania (34)²⁵⁷. Liczba korporacji europejskich i amerykańskich jest praktycznie identyczna (odpowiednio 33% i 32%), korporacje zakwalifikowane jako azjatyckie stanowią jedynie 18%, co świadczy o pewnym zaburzeniu równowagi układu Triady (porównaj wykres 6).

Wykres 6- Liczba KTN na liście „Global 500” w zależności od kraju pochodzenia (w %) w roku 2006



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Fortune Global 500 (2007) z 23.07.2007r. www.money.cnn.com

Państwa Unii Europejskiej wprowadziły na listę w roku 2007 łącznie 163 firmy (podobnie jak rok wcześniej) tym samym wyprzedzając po raz pierwszy swoich konkurentów (bezpośrednich -Stany Zjednoczone). Na podkreślenie zasługuje (odzwierciedlająca szybki wzrost gospodarczy Chin) liczba 24 korporacji chińskich (jeszcze 2 lata temu było to jedynie 16 firm a 4 lata temu 11²⁵⁸). Zmiany te przyczyniły się do zmniejszenia nierównowagi w obrębie Triady²⁵⁹.

Analiza branżowa składu listy 500 największych potęg handlowych pozwala wywnioskować, iż nadal na świecie przoduje biznes paliwowy, bankowość oraz motoryzacja. Czołowe miejsca od lat należą do takich korporacji jak: Exxon Mobil, Royal Dutch Shell, BP, Total czy General Motors, Toyota, DaimlerChrysler, Ford

²⁵⁷ Fortune Global 500 (2005) z 25.07.2005r.; www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2005

²⁵⁸ tamże

²⁵⁹ Pozostałe kraje, których korporacje znalazły się w rankingu „Global 500” to: Kanada (16 firm), Korea Południowa (14 firm), Australia (8 firm), Tajwan (6 firm), Malezja (1 firma) i Singapur (1 firma) - stąd na wykresie tak duży udział kategorii „inne”. Por. Fortune Global 500 (2007) z 23.07.2007; www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007

Motor. Bankowość jest reprezentowana przez gigantów, których roczne przychody przekraczają 100 mld USD takich jak: Bank of America, HSBC, Fortis czy Citigroup. Pewną ciekawostkę stanowi otwierająca listę (zarówno w 2006 jak i 2005 roku – porównaj tabela 9) korporacja Wal-Mart Stores²⁶⁰ będąca jedynym przedstawicielem sektora handlu detalicznego w gronie 25 korporacji o największych przychodach.

Tabela 9 - Korporacje według wielkości przychodów (ze sprzedaży) odpowiednio w roku 2006 i 2005

Pozycja w rankingu w roku 2006	KORPORACJA (nazwa) kraj pochodzenia	Przychody (w mld USD)		Zyski (w mld USD)	
		2006	2005	2006	2005
1	Wal-Mart Stores, USA	351,1	288,2	11,3	10,3
2	Exxon Mobil, USA	347,3	270,8	39,5	25,3
3	Royal Dutch Shell, W. Brytania/Holandia	318,8	*	25,4	*
4	BP, W. Brytania	274,4	*	22,0	*
5	General Motors, USA	207,3	193,5	-1,9	2,8
6	Toyota Motor, Japonia	204,7	*	14,1	*
7	Chevron Texaco, USA	200,6	148,0	17,1	13,3
8	DaimlerChrysler, Niemcy	190,2	*	4,0	
9	ConocoPhillips, USA	172,5	121,7	15,6	8,1
10	Total, Francja	168,4	*	14,8	*
11	General Electric, USA	168,3	152,4	20,8	16,6
12	Ford Motor, USA	160,2	172,2	-12,6	3,5
13	ING Group, Holandia	158,3	*	9,7	*
14	Citigroup, USA	146,8	108,3	21,5	17,0
15	AXA, Francja	139,7	*	6,4	*
16	Volkswagen, Niemcy	132,3	*	3,4	*
17	Sinopec, Chiny	131,6	*	3,7	*
18	Crédit Agricole, Francja	128,5	*	8,9	*
19	Allianz, Niemcy	125,3	*	8,8	*
20	Fortis, Belgia/Holandia	121,2	*	5,4	*
21	Bank of America Corp., USA	117,0	63,3	21,1	14,1
22	HSBC Holdings, W. Brytania	115,4	*	15,8	*
23	American International Group, USA	113,2	98,6	14,0	11,0
24	China National Petroleum, Chiny	109,5	*	13,3	*
25	BNP Paribas, Francja	109,2	*	9,1	*

* dana korporacja nie znalazła się w rankingu Global 500 za rok 2005 w gronie 25 „największych potęg handlowych świata”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fortune Global 500 (2007) z 23.07.2007r;

www.money.cnn.com; 2007-07-24 oraz www.money.cnn.com/magazine/fortune/fortune500/full_list

²⁶⁰ Szarzej na temat strategii i historii Wal-Mart Stores: Zorska A.; Korporacje...op. cit.; s. 103-105

Analizując zestawienia „Global 500” szczególnie zwraca uwagę ich „niestabilność”. W 2006 roku wśród największych potęg handlowych na świecie (przychody powyżej 100 mld USD) wciąż znajdowały się: Wal-Mart Stores (351,1 mld USD), Exxon Mobil (347,3 mld USD), General Motors (207,3 mld USD), Chevron Texaco (200,6 mld USD), Conoco Philips (172,5 mld USD), General Electric (168,3 mld USD), Ford Motor (160,2 mld USD), Citigroup (146,8 mld USD), Bank of America Corp. (117 mld USD) czy American International Group (113,2 mld USD). W pierwszej dziesiątce pojawiły się jednak korporacje, które rok wcześniej znajdowały się poza czołową 25 (takie jak np.: Royal Dutch Shell, BP, Toyota, Daimler-Chrysler czy Total).. Z czołówki „potęg handlowych” zniknęły z roku na rok (2006 w stosunku do 2005) KTN posiadające znane marki np: Hewlett-Packard (w 2005 zajmował miejsce 11), Altria Group czy Pfizer²⁶¹. Pozwala to na stwierdzenie, iż „Global 500” koncentrujący się na przychodach poszczególnych korporacji w danym roku nie wydaje się rzetelnie odzwierciedlać rzeczywistego rozkładu sił w grupie największych KTN.

Kolejnym z liczących się rankingów jest klasyfikacja przygotowywana rokrocznie przez UNCTAD, w której korporacje są uszeregowane według wartości zagranicznych aktywów. Ranking wydaje się stanowić najbardziej kompleksowe ujęcie zmian na rynku największych korporacji (analiza dotyczy 100 KTN), bowiem podawane są w nim dane o aktywach (ogółem jak i zagranicą), ale również wysokości przychodów ze sprzedaży (ogółem jak i zagranicą), wielkości zatrudnienia (ogółem jak i zagranicą) jak również wskaźnik umiędzynarodowienia działalności (TNI-transnacionalizacji²⁶²) oraz indeks internacjonalizacji (II- indeks internacjonalizacji²⁶³). W raportach UNCTAD (w innym zestawieniu) podawany jest także indeks

²⁶¹Fortune 500, www.money.cnn.com/magazine/fortune/fortune500/full_list

Zdaniem M. Nowakowskiego tak duża dynamika rankingu i brak zbieżności z klasyfikacją UNCTAD wynikają z faktu, że niektóre firmy czerpią swe dochody w znacznej części ze sprzedaży na rynkach krajowych (jak np. Wal-Mart Stores) lub z eksportu, korzystając wówczas nie z własnej, lecz z obcej sieci handlowej. Por. Nowakowski M. (red); *Biznes międzynarodowy...* op. cit.; s. 252

²⁶²Wskaźnik umiędzynarodowienia zwany także indeksem transnacionalizacji (TNI) to średnia z trzech wskaźników: stosunku kapitału zagranicznego KTN do jej ogólnego kapitału, stosunku zagranicznej sprzedaży firmy do ogólnej sprzedaży oraz stosunku zatrudnienia za granicą do ogólnego zatrudnienia firmy. TNI wyraża intensywność lokowania za granicą funkcji/operacji realizowanych przez przedsiębiorstwo. Por. Nowakowski M. (red.) *Biznes międzynarodowy...*; op. cit.; s. 249-253; Anioł W; *Paradoksy globalizacji*; Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR; Warszawa 2002; s. 63 oraz Liberska B. (red.); *Globalizacja...* op. cit.; s. 42

²⁶³Indeks internacjonalizacji oddaje relację liczby zagranicznych filii do liczby wszystkich filii danej korporacji, przy czym liczone są wyłącznie filie o większościowym udziale danego przedsiębiorstwa. Zorska A.; *Korporacje transnarodowe...* op. cit.; s. 99

geograficznego rozprzestrzeniania przez korporacje swoich filii zagranicznych (GSI²⁶⁴). Należy podkreślić stabilność a zatem i możliwość przeprowadzenia analizy zmian dokonujących się w gronie KTN w świetle rankingów opracowywanych przez UNCTAD, bowiem światowa czołówka KTN nie zmienia się. Jedyne zarzut (w stosunku do poprzednio prezentowanych klasyfikacji KTN) może stanowić dwuletnie opóźnienie publikowanych danych²⁶⁵.

Grupa korporacji transnarodowych posiadających największe majątki zagraniczne (powyżej 100 mld USD każda) to niezmiennie te same podmioty, zamieniają się one jedynie miejscem w rankingu (dane z raportów WIR 2007, 2006 i 2005, czyli odpowiednio dla lat 2005, 2004 i 2003). Osiem najpotężniejszych KTN (według wielkości aktywów zagranicznych) to: General Electric (412,7 mld USD w 2005, 448,9 mld USD w 2004 i 258,9 mld USD w 2003), Vodafone Group Plc (196,4 mld USD w 2005, 247,8 w 2004 i 243,8 w 2003), General Motors (175,4 mld USD w 2005, 173, 7 mld USD w 2004 i 154,5 mld USD w 2003), BP Company Plc (161,2 mld USD w 2005, 154, 5 mld USD w 2004 i 141,5 mld USD w 2003), Royal Dutch/Shell Group (151,3 w 2005, 129,9 w 2004 i 113,0 w 2003), Exxon Mobil (143,9 mld USD w 2005, 134, 9 w 2004 i 116 w 2003), Toyota Motor (131,7 w 2005, 123,0 w 2004 i 94,2 w 2003), Ford Motor Company (119,1 w 2005, 179, 9 w 2004 i 173,9 w 2003)²⁶⁶.

Ranking ścisłej czołówki nie uległ zmianie (sporządzony w 2007 r. w stosunku do roku 2006 jak również 2005). Na podstawie danych dla 100 największych KTN²⁶⁷ opublikowanych w raportach UNCTAD z roku 2006 i 2007 w tabelach przedstawiono odpowiednio: w tabeli 10 zestawienie wielkości aktywów (ogółem i zagranicą), w tabeli

²⁶⁴ Indeks GSI- (*Geographical Spread Index*) jest definiowany jako iloczyn pierwiastka kwadratowego z indeksu internacjonalizacji (II), odzwierciedlającego liczbę zagranicznych filii w ogólnej liczbie filii oraz liczby krajów goszczących. Por. WIR 2007 Table A.I.16 s.236

²⁶⁵ W raporcie WIR 2006 znajdziemy, zatem dane odnośnie aktywów, sprzedaży, zatrudnienia oraz TNI i II za rok 2004, odpowiednio z WIR 2005 prezentuje dane za 2003 itd..

²⁶⁶ World Investment Report 2005. Transnational Corporation and the Internationalization of R&D; United Nations; New York and Geneva 2005; s. 267 oraz World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2006; s. 280-282 oraz WIR 2007 Annex A table A.I.13. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2005; s. 229

²⁶⁷ Korporacje uporządkowano według aktywów zagranicznych w roku 2004, czyli na podstawie danych z raportu WIR 2006.

11 wielkości sprzedaży (ogółem i zagranicą) a w tabeli 12 wielkości zatrudnienia (ogółem i zagranicą) dla trzydziestu największych KTN²⁶⁸.

Tabela 10- Trzydzieści największych KTN według wielkości aktywów zagranicznych w 2004 roku oraz dane o aktywach tych korporacji (w mln USD)

Nazwa korporacji	2004		2005	
	Aktywa zagranicą	Aktywa ogółem	Aktywa zagranicą	Aktywa ogółem
General Electric	448901	750507	412692	673342
Vodafone Group Plc	247850	258626	196396	220499
Ford Motor	179856	305341	119131	269476
General Motors	173690	479603	175254	476078
British Petroleum Com.	154513	193213	161174	206914
Exxon Mobil	134923	195256	143860	208335
Royal Dutch/Shell Group	129939	192811	151324	219516
Toyota Motor Corporation	122967	233721	131676	244391
Total	98719	114636	108098	125717
France Télécom	85669	131204	87186	129514
Volkswagen AG	84042	172949	82579	157621
Sanofi-Aventis	82612	104548	58999	102638
Deutsche Telekom AG	79654	146834	78378	151461
RWE Group	78728	127179	82569	128060
Suez	74051	85788	78400	95085
E.On	72726	155364	80941	149900
Hutchison Whampoa	67638	84162	61607	77018
Siemens AG	65830	108312	66854	103754
Nestlé SA	65396	76965	51112	78602
Electricite De France	65365	200093	91478	202431
Honda Motor Co Ltd	65036	89483	66682	89923
Vivendi Universal	57589	94439	26930	52686
Chevron (Texaco) Corp.	57186	93208	81225	125833
BMW AG	55726	91826	55308	88316
DaimlerChrysler	54869	248850	51342	238813
Pfizer Inc	54055	123684	49909	117565
ENI	50212	98553	46804	99312
Nissan Motor Co Ltd	49553	94588	53747	97661
IBM	47928	109183	45662	105748
ConocoPhillips	46321	92861	55906	106999

* KTN uporządkowane według wielkości aktywów zagranicznych w 2004 roku

Źródło: World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2006; s. 280-282 oraz World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive, Industries and Development; Annex A table A.I.13. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2005; s. 229-231

²⁶⁸Trzydzieści korporacji to pierwsze 30 KTN z rankingu WIR 2006- według wielkości aktywów zagranicznych w 2004 roku.

**Tabela 11- Wielkość sprzedaży ogółem i sprzedaży zagranicą
(w mln USD) dla 30 największych KTN* (w 2004 i 2005 r.)**

Rok	2004		2005	
Nazwa korporacji	Sprzedaż ogółem	Sprzedaż zagranicą	Sprzedaż ogółem	Sprzedaż zagranicą
General Electric	152866	56896	149702	59815
Vodafone Group Plc	62494	53307	52428	39497
Ford Motor	171652	71444	177089	80325
General Motors	193517	59137	194000	192604
British Petroleum Com.	285059	232388	253621	200293
Exxon Mobil	291252	202870	358955	248402
Royal Dutch/Shell Group	265190	170286	306731	184047
Toyota Motor Corporation	171467	102995	186177	117721
Total	152353	123265	178300	132960
France Télécom	58554	24252	61071	25634
Volkswagen AG	110463	80037	118646	85896
Sanofi-Aventis	18678	15418	34013	18901
Deutsche Telekom AG	71868	47118	74230	31695
RWE Group	52320	23636	52081	23390
Suez	50585	38838	51670	39565
E.on	60970	21996	83177	29148
Hutchison Whampoa	23037	17039	31101	24721
Siemens AG	93333	59224	96002	64447
Nestlé SA	69778	68586	73258	72071
Electricite De France	55775	17886	63578	26060
Honda Motor Co Ltd	79951	61621	87686	69791
Vivendi Universal	26607	11613	24265	9051
ChevronTexaco	150865	80034	193641	99970
BMW AG	55050	40198	58105	44404
DaimlerChrysler	176391	68928	186530	76981
Pfizer Inc	52516	22977	51298	24634
ENI	89840	47749	91820	50914
Nissan Motor Co Ltd	79268	55638	83440	59771
IBM	96293	60656	91134	56183
ConocoPhillips	143183	40945	179442	48568

*uporządkowane według wielkości aktywów zagranicznych w 2004 roku z rankingu 100 największych KTN- UNCTAD 2004

Źródło: WIR 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2006; s. 280-282 WIR 2007. Transnational Corporations, Extractive, Industries and Development; Annex A table A.I.13. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2005; s. 229-231

Analizując dane odnośnie wielkości sprzedaży największych KTN (pod względem wielkości aktywów zagranicznych) nietrudno zauważyć nie tylko zmiany z roku na rok, ale również duże dysproporcje między poszczególnymi korporacjami. Dodatkowo należy podkreślić, iż wśród 30 KTN, dla których przedstawiono wielkość sprzedaży (dla roku 2004 i 2005) nie znalazły się podmioty o obrotach znacznie przekraczających wielkości dla niektórych z uwzględnionych w tym zestawieniu np.:

Wal-Mart (312 427 mln USD sprzedaży w 2005 r., ale dopiero 36 pozycja według aktywów zagranicznych), odpowiednio Mitsubishi Corp. (168 744 mln USD i 32 pozycja), Altria Group (97 854 mln USD i 48 pozycja), Carrefour (92 778 mln USD i 43 pozycja), Hewlett-Packard (86 696 mln USD i 41 pozycja), Hitachi Limited (83 763 mln USD i 66 pozycja) czy Samsung Electronics (79 017 mln USD i 85 pozycja).

**Tabela 12 - Wielkość zatrudnienia ogółem i zatrudnienia zagranicą
(w tys. osób) dla 30 największych KTN* (w 2004 i 2005 r.)**

Rok	2004		2005	
	Zatrudnienie ogółem	Zatrudnienie zagranicą	Zatrudnienie ogółem	Zatrudnienie zagranicą
General Electric	307000	142000	316000	15500
Vodafone Group Plc	57378	45981	61672	51052
Ford Motor	225626	102749	300000	160000
General Motors	324000	114612	335000	194000
British Petroleum Com.	102900	85500	96200	78100
Exxon Mobil	105200	52968	84000	52920
Royal Dutch/Shell Group	114000	96000	109000	92000
Toyota Motor Corporation	265753	94666	285977	107763
Total	111401	62227	112877	64126
France Télécom	206524	81651	203008	82034
Volkswagen AG	342502	165152	345214	165849
Sanofi-Aventis	96439	68776	97181	69186
Deutsche Telekom AG	244645	73808	243695	75820
RWE Group	97777	42370	85928	42349
Suez	160712	100485	157639	96741
E.on	72484	32819	79947	45820
Hutchison Whampoa	180000	150687	200000	165590
Siemens AG	430000	266000	461000	296000
Nestlé SA	247000	240406	253000	245777
Electricite De France	156152	50543	161560	17801
Honda Motor Co Ltd	137827	76763	144785	126122
Vivendi Universal	37906	23377	34031	20889
ChevronTexaco	56000	31000	59000	32000
BMW AG	105972	70846	105798	25924
DaimlerChrysler	384723	101450	382724	103184
Pfizer Inc	115000	50287	106000	64701
ENI	71497	30186	72258	32073
Nissan Motor Co Ltd	183607	112530	183356	89336
IBM	329001	175832	329373	195406
ConocoPhillips	35800	14048	35591	15931

*uporządkowane według wielkości aktywów zagranicznych w 2004 roku z rankingu 100 największych KTN- UNCTAD 2004

Źródło: WIR 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2006; s. 280-282 oraz WIR 2007. Transnational Corporations, Extractive, Industries and Development; Annex A table A.I.13. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2005; s. 229-231

Analizując dane odnośnie zatrudnienia największych KTN (pod względem wielkości aktywów zagranicznych) nietrudno zauważyć wręcz ogromne dysproporcje między poszczególnymi korporacjami. Należy dostrzec, iż wśród 30 KTN, dla których przedstawiono wielkość zatrudnienia (w tabeli 12) nie znalazło się wielu istotnych światowych pracodawców, dlatego w tabeli 13 przedstawiono KTN zatrudniające w 2005 roku ponad 150 mln osób.

**Tabela 13 - KTN według wielkość zatrudnienia ogółem (w mln osób) w roku 2005
(ranking uwzględnia korporacje o zatrudnieniu powyżej 150 mln osób)**

Nazwa korporacji	Zatrudnienie ogółem	Zatrudnienie zagranicą
Wal-Mart Stores	1800,0	500,0
Siemens AG	461,0	296,0
Carrefour	436,5	301,5
McDonalds Corp.	421,0	328,4
Daimler Chrysler	382,7	103,2
Hitachi Limited	355,9	113,2
Volkswagen AG	345,2	165,8
Deutsche Post AG	348,6	17,9
General Motors	335,0	194,0
Matsushita Electric Industrial Company	334,4	189,5
IBM	329,4	195,4
General Electric	316,0	155,0
Ford Motor	300,0	160,0
Toyota Motor Corporation	286,0	107,8
Veolia Environnement SA	271,1	164,2
Nestle	253,0	245,8
Deutsche Telekom AG	243,7	75,8
Mittal Steel Company NV	224,3	96,1
United Technologies Corporation	222,2	148,9
Metro AG	214,9	112,3
Telefonica SA	207,6	147,2
Unilever	206,0	157,0
France Télécom	203,0	82,0
Hutchison Whampoa	200,0	165,6
Altria Group	199,0	81,7
AngloAmerican	195,0	155,0
Thyssenkrupp AG	185,9	98,8
Nissan Motor Co Ltd	183,3	89,3
Fiat Spa	173,7	96,6
Ahold Koninklijke	168,6	116,9
Electricite De France	161,6	17,8
Philips Electronics	159,2	133,1
Sony Corporation	158,5	96,9
Suez	157,6	96,7

Źródło: WIR 2007. Transnational Corporations, Extractive, Industries and Development; Annex A table A.I.13. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2005; s. 229-231

Odwoływanie się przy analizie znaczenia KTN we współczesnej gospodarce światowej do rankingu stu największych zarządców zagranicznych aktywów (sporządzanego przez UNCTAD) i wnioskowanie na tej podstawie o trendach i kierunkach zmian wydaje się zasadne z uwagi na fakt, że korporacje te odgrywają tak znaczącą rolę wśród wszystkich blisko 80 tys. KTN. Liczebnie stanowią one, bowiem zaledwie 0,14% wszystkich KTN na świecie, ale ich sprzedaż zagraniczna sięga prawie 20% ogólnej masy handlu generowanego przez korporacje, wartość aktywów zagranicznych przekracza 10% całości aktywów zagranicznych KTN a w ich zagranicznych filiach pracuje 15% zatrudnionych w tego typu firmach. 75% korporacji na liście UNCTAD pochodzi z wysokorozwiniętych państw Triady ekonomicznej (głównie Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji i Japonii)²⁶⁹, dyktując warunki rozwoju w wiodących branżach światowej gospodarki (motoryzacja, przemysł chemiczny i farmaceutyczny, petrochemiczny, elektroniczno-komputerowy, telekomunikacja)²⁷⁰. W ścisłej czołówce rankingu (25 KTN UNCTAD) znalazły się w 2007 roku korporacje pochodzące zaledwie z siedmiu krajów świata i reprezentujące siedem sektorów: samochodowy, petrochemiczny, usług publicznych, telekomunikacyjny, elektryczny oraz handlu detalicznego i farmaceutyczny²⁷¹.

²⁶⁹W 2003 roku było to 87 %. W grupie 100 niefinansowych korporacji transnarodowych o największym majątku zagranicznym 87 korporacji pochodziło z krajów Triady. Wyjątkami były korporacje pochodzące z Australii, Singapuru, Hong-Kongu (Chiny) oraz Malezji czy też Republiki Korei. Było ich łącznie zaledwie 13%. Por. World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D; United Nations; New York and Geneva 2005; s. 252

²⁷⁰W 2006 roku najwięcej przedsiębiorstw na liście pochodziło z USA (27) druga, co do liczebności KTN w rankingu była Francja (15 firm), dalej Niemcy i Wielka Brytania po 12 korporacji, Japonia 9 przedsiębiorstw. Liczące się korporacje spoza tej grupy (z państw rozwijających się) to: Hutchison Whampoa (17 miejsce, Hong Kong, Chiny), Petronas (59 miejsce, Malezja), Singtel Ltd. (73 pozycja, Singapur) i Samsung Electronics (86 miejsce, Korea Płd.). W analizie branżowej (rankingu UNCTAD WIR 2006) KTN reprezentujące cztery sektory: przemysł motoryzacyjny (12 firm), przemysł petrochemiczny (10 firm), przemysł urządzeń elektrycznych i elektronicznych (7 firm) oraz telekomunikację (9 firm) stanowią aż 38% wszystkich KTN na liście. World Investment Report 2006; FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2006; s. 280-282. W 2007 roku sytuacja uległa niewielkim zmianom nadal 25% to korporacje amerykańskie (24). Korporacji francuskich jest w rankingu 13 tak jak i brytyjskich (w tym brytyjsko-holenderskie BP oraz Unilever) oraz niemieckich (w tym Daimler-Chrysler). Stabilną liczbę 9 KTN w 100 utrzymała Japonia. Por. WIR 2007; s. 229-231

²⁷¹W rankingu WIR 2007 na 25 największych KTN (niefinansowych) 7 to korporacje amerykańskie, 6 niemieckie, 5 francuskie, 3 japońskie, 3 brytyjskie (w tym jedna brytyjsko-holenderska) oraz jedna chińska (Hong-Kong). Reprezentowane sektory to: motoryzacja aż 7 wiodących podmiotów świata pochodzi z tej branży, sektor petrochemiczny -6 KTN na 25, usługi publiczne (energia, gaz i woda)- 4 KTN, telekomunikacja 3 KTN, elektryczny -2 KTN (w tym otwierający listę GE), zajmujący się działalnością silnie zróżnicowaną w obrocie detalicznym -2 KTN oraz jedna firma farmaceutyczna. Por. World Investment Report 2007 (WIR 2007); Transnational Corporations, Extractive, Industries and

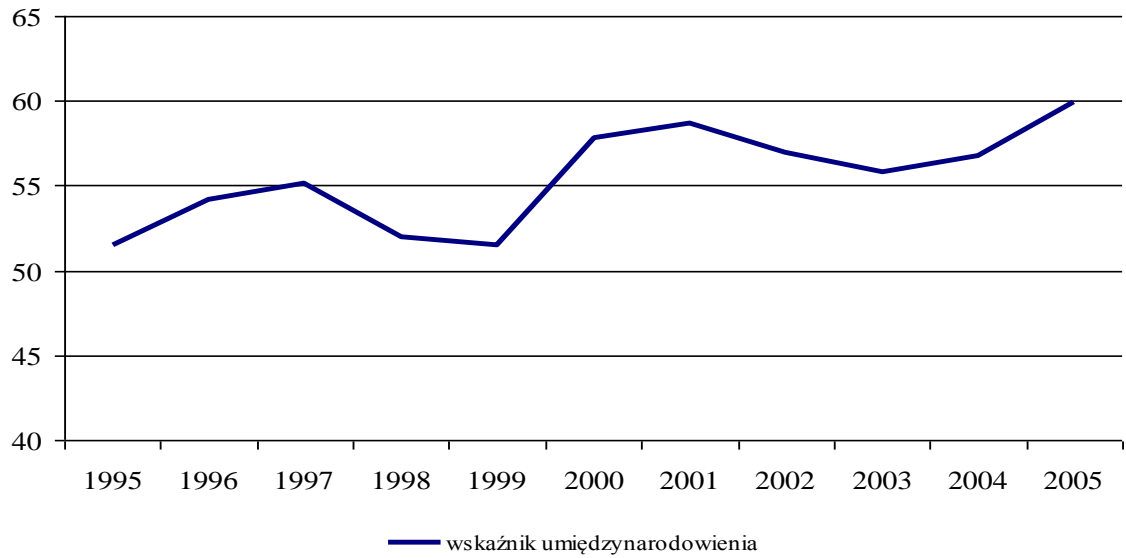
Kolejnym ciekawym spojrzeniem na największe korporacje świata jest analiza podawanych przez UNCTAD indeksów: umiędzynarodowienia (TNI), internacjonalizacji (II) oraz geograficznego rozprzestrzenia filii zagranicznych (GSI). Zestawienie tych indeksów przedstawiono w tabeli 14.

Wskaźnik umiędzynarodowienia (TNI) działalności 100 największych korporacji według UNCTAD nie ulega obecnie istotnym zmianom kształtując się średnio na poziomie około 60%²⁷². Wykres 7 przedstawia kształtowanie się tego wskaźnika dla 100 największych korporacji na świecie w latach 1995-2005. Począwszy od 1995, aż do roku 2005 obserwowany jest wyraźny, ale niewielki trend rosnący. Przy czym należy wskazać też na dwa nieznaczne załamania tego trendu w latach 1998-1999 i 2002-2003. Na przestrzeni analizowanych lat wartość wskaźnika umiędzynarodowienia wzrosła o ponad 8 punktów procentowych z poziomu 51,5 do poziomu 59,9%.

Wykres 7 - Wartość wskaźnika umiędzynarodowienia (TNI) dla 100 największych korporacji na świecie w latach 1995-2005

Development; The world's top 25 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2005; annex Tabele A.I.13

²⁷²Należy zaznaczyć jednak, iż jeszcze w połowie lat dziewięćdziesiątych XXw. przeciętna korporacja wielonarodowa produkowała więcej niż dwie trzecie swoich wyrobów oraz zatrudniała ponad dwie trzecie ogólnej liczby swoich pracowników w kraju macierzystym a tylko pewna liczba KTN uzyskiwała większość dochodów z produkcji i sprzedaży swoich wyrobów na rynku międzynarodowym. Por. Gwiazda A; Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej; Wyd. A. Marszałek; Toruń 1998; s. 70



Źródło: World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2006; s. 33 World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internalization of R&D; United Nations; New York and Geneva 2005; s. 19, World Investment Report 2004 -The Shift Towards Services; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2004;s. 26

Tabela 14 -Wartości wskaźnika umiędzynarodowienia (TNI) i indeksu transnacionalizacji (II) oraz indeksu geograficznego rozprzestrzenienia korporacji (GSI) wyrażona w % dla 100 największych KTN*

Nazwa korporacji	Wskaźnik TNI (2004)	Indeks II (2004)	Indeks GSI (2005)
General Electric	47,8	68,02	65,3
Vodafone Group Plc	87,1	35,35	26,4
Ford Motor	48,7	60,19	52,4
General Motors	34,0	57,24	42,2
British Petroleum Com.	81,5	72,83	65,3
Exxon Mobil	63,0	75,48	62,2
Royal Dutch/Shell Group	71,9	40,29	71,1
Toyota Motor Corporation	49,4	37,83	34,5
Total	74,3	71,18	66,2
France Télécom	48,7	71,37	61,8
Volkswagen AG	56,4	64,47	48,5
Sanofi-Aventis	77,6	81,82	59,4
Deutsche Telekom AG	50,0	68,21	46,4
RWE Group	50,1	62,50	34,7
Suez	75,2	64,54	52,2
E.on	42,7	50,84	33,0
Hutchison Whampoa	79,3	91,26	36,8
Siemens AG	62,0	71,01	79,6
Nestlé SA	93,5	94,46	93,9
Electricite De France	32,4	80,27	37,7
Honda Motor Co Ltd	68,5	40,43	44,9
Vivendi Universal	55,4	56,32	47,1
ChevronTexaco	56,6	48,40	42,0
BMW AG	66,9	81,05	51,7
DaimlerChrysler	29,2	50,55	49,2
Pfizer Inc	43,7	78,85	55,1
ENI	48,8	72,97	49,4
Nissan Motor Co Ltd	61,3	37,86	25,7
IBM	53,4	91,11	77,3
ConocoPhillips	39,2	51,76	33,0
Hewlett-Packard	61,7	73,61	68,6
Mitsubishi Corporation	36,0	59,38	49,6
Telefonica SA	45,0	22,22	43,5
Roche Group	79,0	86,71	67,8
Telecom Italia Spa	26,4	67,57	37,3
Anglo American	72,7	34,46	30,4
Fiat Spa	53,2	79,39	59,3
Unilever	82,8	67,38	52,3
Carrefour	51,0	41,80	32,7
Procter & Gamble	57,0	79,87	74,9
Sony Corporation	56,9	83,86	56,2
Mitsui & Co Ltd	46,1	59,12	55,2
Wal-Mart Stores	24,1	83,33	#
Deutsche Post AG	34,3	85,13	93,1
Compagnie De Saint-Gobain SA	71,8	79,03	66,3
Veolia Environnement	55,9	56,81	56,2
Philips Electronics	84,0	73,65	67,7
Lafarge SA	80,6	86,30	61,3
Repsol YPF SA	46,0	50,41	24,0
Novartis	68,4	90,36	71,0
GlaxoSmithKline	67,5	70,76	58,4

Endesa	43,3	49,71	25,6
Bayer AG	51,8	73,04	75,0
Altria Group Inc	41,0	82,23	68,6
BASF AG	54,2	80,87	80,8
Alcan Inc	85,6	93,08	60,3
Koninklijke Ahold	85,6	60,28	#
Renault SA	45,4	68,75	44,9
Petronas–Petroleum Nasional Bhd	25,7	71,37	#
Dow Chemical Company	55,4	80,40	55,1
Volvo	74,1	79,48	64,5
AES Corporation	73,7	59,41	38,0
British American Tobacco	60,5	63,95	54,1
McDonald's Corp.	65,7	44,74	39,6
Pinault-Printemps Redoute SA	58,3	55,20	#
National Grid Transco	40,7	13,90	#
Matsushita Electric Industrial Co.,Ltd.	41,1	56,30	47,8
United Technologies Corporation	49,3	80,36	57,1
Metro AG	49,3	38,47	34,2
Thomson Corporation	97,3	96,06	48,5
Coca-Cola Company	70,5	72,50	46,9
Nokia	72,5	95,19	71,3
Singtel Ltd.	67,1	18,85	24,5
Johnson & Johnson	37,9	68,95	58,8
Diageo Plc	77,0	36,07	36,8
Mittal Steel Company NV	77,0	95,42	55,7
Inbev	64,2	84,56	48,6
Astrazeneca Plc	81,3	79,05	#
L'Air Liquide Groupe	77,7	72,88	56,7
Abbott Laboratories	51,2	78,64	68,9
Hitachi Ltd	25,0	53,32	46,1
Thyssenkrupp AG	45,0	61,07	57,4
Marubeni Corporation	33,0	54,98	47,1
Bertelsmann	63,4	59,54	45,7
Stora Enso	68,2	88,81	#
Samsung Electronics	45,0	86,21	53,2
Wyeth	44,3	82,11	52,2
CRH Plc	94,5	84,47	38,7
Verizon	6,1	6,85	#
Statoil Asa	34,4	44,44	29,1
Scottish Power	45,6	75,65	#
Bristol-Myers Squibb	46,8	80,43	#
Duke Energy Corporation	18,3	35,11	#
CITIC Group	20,4	23,73	#
BHP Billiton Group	70,4	83,33	#
Chistian Dior SA	57,1	65,63	#
Alcoa	47,1	58,76	40,8
Motorola Inc	50,8	69,89	#
Nortel Networks	83,2	90,63	#
Lymh Moët-Hennessy Louis Vuitton SA	59,8	73,47	59,9

*- KTN uporządkowane według wielkości aktywów zagranicznych; # - oznacza brak danych o GSI dla wymienionych korporacji dla roku 2006

Źródło: WIR 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2006; s. 280-282 [dane TNI i II] oraz WIR 2007 Annex table A.I.16 The Top 100 TNCs ranked by the number of host countries and Geographical Spread Index, 2005; s.236 [dane GSI].

Firmy europejskie wykazywały zwykle najwyższe jego wartości (w 2006 roku Nestlé – 93,5% czy brytyjski Vodafone Group – 87,1%), jednak wyraźna jest tendencja do zacierania się stereotypu o niskim umiędzynarodowieniu korporacji azjatyckich (w 2007 roku obok francuskiego Vodafone i brytyjskiego BP, w grupie 25 KTN, najwyższe wskaźniki TNI ok. 80% wykazywały także japońska Honda i chiński Hutchison Whampoa). Od lat indeksy transnacionalizacji korporacji amerykańskich utrzymują się w granicach 40-50% (w 2007 wyższe wartości zanotowały jednak amerykańskie koncerny petrochemiczne, w tym 67 % Exxon Mobil). Niższe wskaźniki dla korporacji amerykańskich związane są z wykorzystywaniem dużego wewnętrznego rynku zbytu w Stanach Zjednoczonych oraz orientacji zewnętrznej przedsiębiorstw z krajów europejskich posiadającej znacznie mniejsze rynki lokalne. Rozproszenie filii zagranicznych poszczególnych KTN przedstawia indeks internacjonalizacji (II), który wykazuje ciągłą tendencję wzrostową. Dla 15 z 25 wiodących KTN (w 2007 roku) indeks wynosił około 70%, co oznacza, że filie zagraniczne stanowią przeważającą część filii danego podmiotu²⁷³.

Z przedstawionych rozważań wynika, iż kryteria pozwalające zaliczyć określone firmy do kategorii korporacji transnarodowych nie zawsze są przejrzyste i dostatecznie ostre, co jest z pewnością także konsekwencją braku jednolitej definicji, o czym już wspomniano. W celu analizy znaczenia KTN we współczesnej gospodarce można posłużyć się różnymi klasyfikacjami²⁷⁴ wydaje się jednak, iż ranking UNCTAD dla 100 największych KTN (uporządkowanych według wielkości aktywów zagranicznych) najlepiej oddaje zmiany dokonujące się w tej grupie podmiotów z uwzględnieniem ich oddziaływania na system gospodarki światowej. Za użyteczne miary w tym względzie (poza aktywami, obrotami i wielkością zatrudnienia) uznać należy podawane przez

²⁷³Rekord 90,4 % osiągnął Hutchison Whampoa. Najniższy indeks zanotowała Toyota 36,1%. Ciekawostkę stanowi II 36,7% Vodafone Group., która posiadała przecież jeden z najwyższych TNI 82,4%. Por. World Investment Report 2007 (WIR 2007); Transnational Corporation, Extractive Industries and Development; The world's top 25 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2005; annex Tabele A.I.13

²⁷⁴Przywołane rankingi przedstawiają największe korporacje transnarodowe na świecie, w różnych ujęciach i choć pozycje poszczególnych KTN zmieniają się można zauważyć, że najczęściej KTN znajdujące się w czołówce jednego rankingu zwykle osiągają zbliżoną (porównywalną) pozycję w innym zestawieniu.

UNCTAD wskaźnik umiędzynarodowienia (TNI)²⁷⁵ oraz indeks internacjonalizacji (II). Regularne podnoszenie się wartości obu wskaźników odzwierciedla „dużą i wciąż rosnącą rolę BIZ w tworzeniu lub umacnianiu międzynarodowych struktur organizacyjnych oraz w realizacji strategii korporacji transnarodowych²⁷⁶”.

Korporacje transnarodowe jako źródła kapitału są jednymi z głównych podmiotów globalnej gospodarki. Są postrzegane jako podmioty: współtworzące proces globalizacji oraz stanowiące jedną z jego głównych sił napędowych. Prowadzona przez nie działalność „ponad” granicami państw odzwierciedla przemiany dokonujące się we współczesnej gospodarce światowej. KTN dysponują, bowiem na tyle znaczącymi środkami inwestycyjnymi, że wyznaczają standardy w sferze najnowocześniejszych technologii oraz metod organizacyjnych. Samo wywieranie wpływu na system gospodarki światowej przez wielkie światowe korporacje jest niezaprzeczalne. Istotę dociekań winno stanowić, zatem wskazanie podstawowych zasad konstruowania przez nie strategii ekspansji, gdyż w ten sposób możliwe staje się wykorzystanie potencjału korporacji dla rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów, branż, krajów. Podmioty te, bowiem choć „przypisane” do określonych gospodarek narodowych (w tabeli 1-Aneks uwzględniono kraje pochodzenia największych KTN) już dawno przestały być zależne od władz państwowych kraju macierzystego a ich ojczyzną wydaje się być „globalna przestrzeń gospodarcza”.

²⁷⁵W roku 1995 wskaźnik wynosił ok. 51%, w 1996 wzrósł do 55%²⁷⁵, w latach 2000-2003 sięgnął 60% a nawet 70% w zależności od sektora (np. sektor chemiczny ok. 70%, podczas gdy petrochemiczny na poziomie ok. 55%). Najwyższe wskaźniki transnacjonalizacji (powyżej 80%) uzyskały w 2003 roku następujące firmy: Thomson Corporation – Kanada (98%), CRH Plc – Irlandia (95,2%), News Corporation – Australia (92,5%), Roche Group – Szwajcaria (91,8%), Cadbury Schweppes Plc – Wlk. Brytania (87%), Philips Electronics – Holandia (85,8%), Vodafone Group – Wlk. Brytania (85,1%), Alcan Inc. – Kanada (84,4%), Publicis Groupe SA – Francja (82,3%), BP Company – Wlk. Brytania (82,1%), Lafarge S.A. – Francja (80,6%). Por. World Investment Report 1998. Trends and Determinants; United Nations; New York and Geneva 1998; s. 43 oraz World Investment Report 2005...op. cit.; s. 267

²⁷⁶Nowakowski M. (red.); Biznes międzynarodowy ...op. cit.; s. 253. Zagadnieniu roli BIZ jako siły kreowania nowych uwarunkowań działalności na rynku międzynarodowym poświęcono rozdział czwarty niniejszej pracy.

Rozdział IV

Działalność korporacji transnarodowych fundamentem rozwoju globalnej przestrzeni biznesowej

4.1. Strategie ekspansji korporacji transnarodowych

„Strategia jest sztuką tworzenia wartości²⁷⁷”, dzięki właściwej koncepcji (wyznaczeniu kierunków i zakresu działalności) planowania rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie z uwzględnieniem „odpowiedniej konfiguracji posiadanych zasobów oraz zmieniającego się otoczenia²⁷⁸”. Niewielu autorów podnosi w swoich definicjach kwestię znaczenia zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym²⁷⁹ jako istotnych czynników kształtowania strategii. G. Gierszewska ujmuje strategię organizacji jako ogólny program definiowania i realizacji celów przedsiębiorstwa oraz pełnienia przez nie misji²⁸⁰. Podobnie M. Romanowska widząc w niej program działania, określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia²⁸¹. A. Koźmiński określa strategię jako świadomie przyjęty i konsekwentnie realizowany przez dłuższy czas sposób utrzymania przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej²⁸². U A. Zorskiej znajdziemy stwierdzenie o zintegrowanym i skoordynowanym zbiorze działań (akcji, posunięć), podejmowanych dla wykorzystania zasadniczych kompetencji oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej²⁸³. Autorka uwzględnienia możliwości modyfikowania istniejących kompetencji w trakcie realizacji przyjętej strategii (wręcz tworzenia nowych kompetencji) jako niezbędne dla rozwoju organizacji w długim okresie w związku ze zmianami dokonującymi się w otoczeniu. Koncepcja ta wydaje się, zatem szczególnie

²⁷⁷Zorska A; Ku globalizacji? ...op. cit.; s. 146

²⁷⁸Olszanowska K; Determinanty strategii internalizacji przedsiębiorstwa na etapie wyboru rynku zagranicznej ekspansji; [w]: Najlepszy E (red.); Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej; Wydawnictwo AE w Poznaniu; Poznań 2005; s.291

²⁷⁹K. Olszanowska zaznacza, iż znaczenie otoczenia w kształtowaniu strategii przedsiębiorstw jest stosunkowo nowym spojrzeniem. W naukach o zarządzaniu dotychczas dominowało podejście ignorujące znaczenie zmian występujących w otoczeniu jako czynników mogących wywołać reakcję przedsiębiorstwa (zmianę strategii).

²⁸⁰Gierszewska G; Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji; Wyd. WSHiP; Warszawa 2003; s. 19

²⁸¹Romanowska M; Strategie rozwoju i konkurencji; Centrum Informacji Menedzera; Warszawa 1998; s.

6

²⁸²Koźmiński A; Zarządzanie międzynarodowe...op. cit.; s. 97

²⁸³Zorska A; Ku globalizacji?...op. cit.; s. 148

istotna w dobie konieczności uwzględniania globalnej perspektywy dla biznesu, bowiem pozwala na uznanie umiędzynaradawiania działalności przedsiębiorstwa za etap rozwojowy a nie odrębną koncepcję strategiczną²⁸⁴. W przypadku analizy funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych kwestia ta ma znaczenie fundamentalne.

Wraz ze zmianami zachodzącymi na rynku w wyniku postępujących procesów globalizacji konieczne stało się nowe spojrzenie na kwestię znaczenia strategii organizacji. Okazało się, bowiem iż przedsiębiorstwa skoncentrowane jedynie na bieżących wynikach szybko zaczęły tracić swoje pozycje rynkowe²⁸⁵. Niezbędne zwłaszcza dla operujących w skali globalnej przedsiębiorstw międzynarodowych konieczne stało się strategiczne przemodelowanie łańcucha tworzenia wartości. Liberalizacja zasad funkcjonowania gospodarki światowej (zmniejszająca się dotkliwość barier w transakcjach międzynarodowych) spowodowała ożywienie rynków globalne oraz rozwój korporacyjnego systemu organizacji procesu produkcji. Skutkiem międzynarodowego systemu produkcji jest lokowanie przez KTN elementów procesu produkcyjnego (w tym funkcji usługowych) na różnych rynkach rozproszonych po całym świecie (tak, aby w ten sposób skorzystać z różnic w kosztach, zasobach i logistyce)²⁸⁶. Należy zaznaczyć, iż pogłębianie stopnia umiędzynarodowienia działalności korporacji nie jest wyłącznie próbą podkreślenia siły organizacji poprzez fakt ekspansji, ale ma służyć wzmocnieniu przewagi konkurencyjnej²⁸⁷, dzięki dywersyfikacji. Globalna konfiguracja działalności przedsiębiorstwa pozwala, bowiem na maksymalizowanie wartości dodanej w każdym kolejnym ogniwie łańcucha wartości²⁸⁸. W ten sposób korporacje transnarodowe dzięki koordynacji działań na wielu rynkach stały się przedsiębiorstwami najlepiej wykorzystującymi źródła

²⁸⁴Umiędzynarodowienie jako odrębna koncepcja strategiczna wydaje się właściwym podejściem jedynie dla przedsiębiorstw, które od chwili powstania zakładają, iż fundamentem ich działalności będzie rynek międzynarodowy, w konsekwencji w okresie nie dłuższym niż trzy lata (od chwili zarejestrowania działalności) osiągają, co najmniej 75% swoich przychodów na rynkach zagranicznych. Liczba takich podmiotów tzw. „urodzonych globalistów” jest jednak ograniczona. Większość podmiotów dochodzi do pozycji podmiotu zorientowanego na rynek międzynarodowy latami –stąd określenie „globaliści po latach”. Szerzej na ten temat np. Pietrasieński P; Międzynarodowe strategie marketingowe; PWE: Warszawa 2005; s.24-28

²⁸⁵Sowa K; Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych; Difin; Warszawa 2006; s. 79

²⁸⁶World Investment Report 2002... op. cit.; s. 121

²⁸⁷Sowa K; Strategie...op. cit.; s. 61

²⁸⁸Koźmiński A.K; Zarządzanie międzynarodowe; PWE; Warszawa 1999; s. 74

przewagi, jakie oferuje globalna przestrzeń biznesowa (międzynarodowa konkurencja)²⁸⁹.

Wydaje się, iż przyspieszenie tworzenia korporacyjnych systemów międzynarodowej produkcji²⁹⁰ stało się możliwe dzięki zmniejszeniu barier w handlu międzynarodowym i przepływach inwestycyjnych (standaryzacja zasad przepływu BIZ szczególnie znaczenie dla rozwoju sieci powiązań w ramach międzynarodowego łańcucha produkcyjnego miało zastosowanie nowoczesnej technologii -internetu). Pozwoliło, bowiem na koordynację funkcji intensyfikujących wiedzę (takich jak: projektowanie oraz badania i rozwój –sfera B+R). Strategie korporacji w efekcie poszukiwania przez nie nowych form zarządzania swoją rozproszoną działalnością ulegały ewolucji²⁹¹. Należy, bowiem podkreślić, że podczas, gdy krajowe strategie konkurencji opierają się głównie na bezpośrednich źródłach przewagi konkurencyjnej (opartych na kosztowej lub jakościowej przewadze) międzynarodowe strategie konkurencji uwypuklają rolę struktur korporacyjnych oraz zróżnicowania czynniki produkcji w poszczególnych krajach. W badaniach nad źródłami przewagi konkurencyjnej KTN konieczne jest, zatem odwołanie się do odmiennych schematów myślenia (innych obszarów, problemów i założeń)²⁹².

W celu pokazania drogi od zasobów i zdolności w oparciu, o które budowana jest strategia przedsiębiorstwa na poziomie krajowym do wykreowania strategii pozwalających na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym posłużono się schematem (schemat 6).

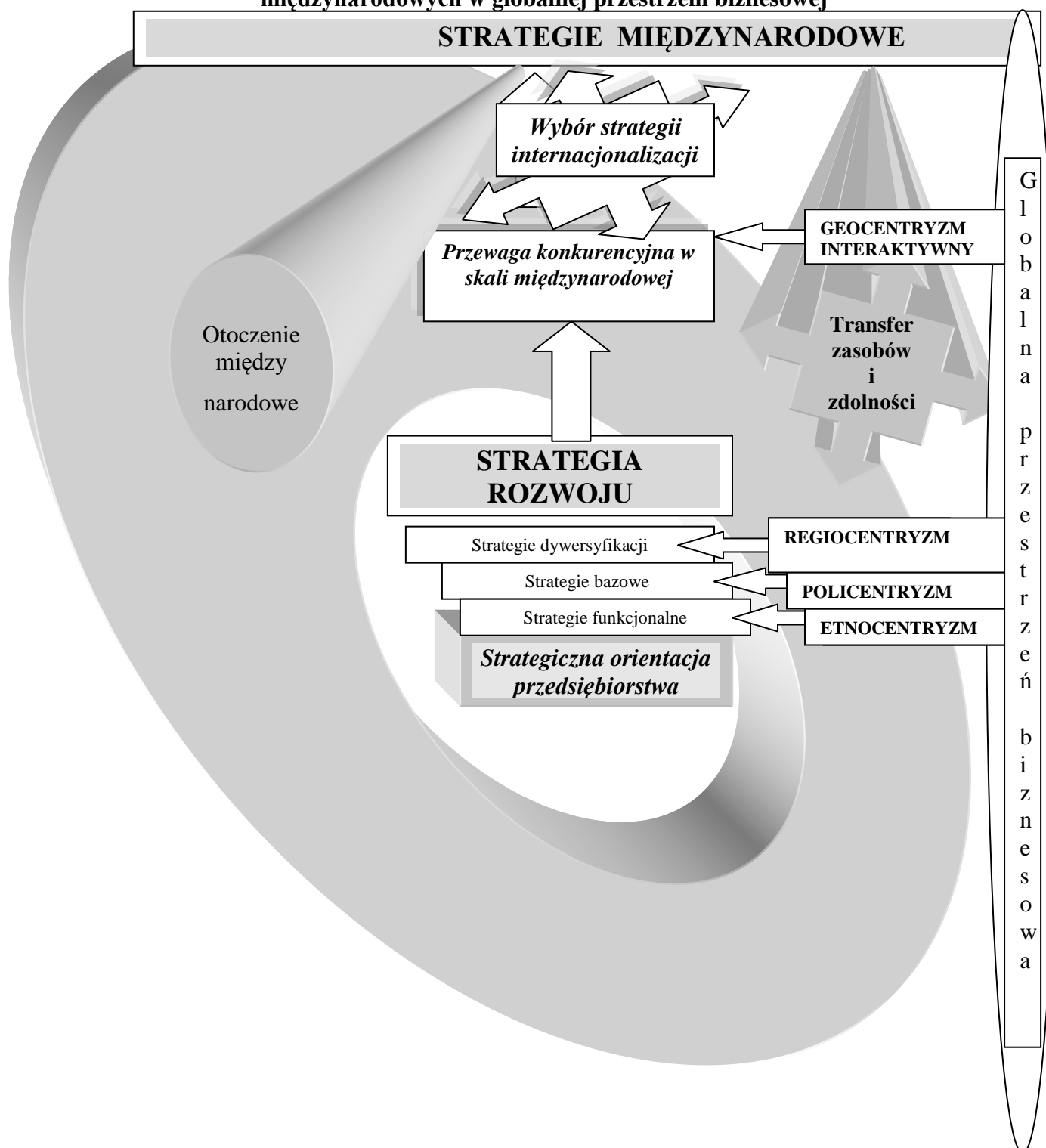
²⁸⁹Nowakowski M.K; Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego; Difin; Warszawa 1999; s. 97

²⁹⁰Produkcja międzynarodowa obejmuje produkcję zagranicznych filii KTN a także częściowo produkcję innych przedsiębiorstw połączonych z nią inwestycjami (BIZ) lub pozainwestycyjnymi powiązaniem (fuzje, przejęcia, alianse). Fuzja –forma łączenia się podmiotów na podstawie dobrowolnej umowy zawieranej pomiędzy dotychczas autonomicznymi przedsiębiorstwami w wyniku, której każde z nich traci dotychczasową odrębność i osobowość i dochodzi do powstania nowego przedsiębiorstwa. Przejęcie– to forma połączenia przedsiębiorstw, ale w przeciwieństwie do fuzji nie musi oznaczać połączenia całkowitego, a tylko połączenie częściowe np. wykupienie sieci dystrybucji, marki albo technologii. Nie powstaje nowy podmiot. Alians strategiczny –to forma umowy zawierana pomiędzy dwoma lub więcej samodzielnie działającymi przedsiębiorstwami, dotycząca współdziałania w ściśle określonym obszarze produkcji, badań lub segmencie rynku. Przedsiębiorstwa posiadają różne kompetencje lub szczególne zasoby, które mogą zostać połączone w celu zrealizowania wspólnego przedsięwzięcia. Alianse umożliwiają swobodny dostęp do szczególnych wartości albo potencjału partnera lub wymianę tych wartości.

²⁹¹World Investment Report 2002...op. cit.; s. 121

²⁹²Sowa K; Strategie...op. cit.; s. 82-83

Schemat 6 - Analiza strategiczna jako podstawa kreowania strategii międzynarodowych w globalnej przestrzeni biznesowej



Źródło: opracowanie własne (z wykorzystaniem elementów Zorska A; Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej; PWN; Warszawa 1998; s. 147)

Należy zwrócić uwagę, iż u podstaw procesu zarządzania korporacjami transnarodowymi leży strategiczna orientacja przedsiębiorstwa (strategie funkcjonalne, bazowe, dywersyfikacji), która tworzy osnowę dla współzależnych obszarów toczącego się wielostopniowego i sekwencyjnego procesu planowania i realizowania międzynarodowej działalności korporacji²⁹³. Istotny element kreowania strategii międzynarodowej stanowi także przyjęte podejście do zasad sprawowania władzy a tym samym delegowania uprawnień w ramach struktury organizacyjnej oraz zasad dostosowywania się do wymagań klienta na rynku międzynarodowym. Najczęściej mówimy wówczas o założeniach odnośnie standardów zachowań w środowisku międzynarodowym, czyli wyborze typu orientacji: etnocentrycznej, policentrycznej, regiocentrycznej lub geocentrycznej²⁹⁴.

W podejściu etnocentrycznym rynek macierzysty jest traktowany jako „zwierzchni”, dlatego zwykle rozwój następuje w kierunku podobnych obszarów na rynku międzynarodowym (rynków zagranicznych o podobnej strukturze). Przedsiębiorstwo koryguje strategię funkcjonalną (skoncentrowaną na realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa zadaniach) zwykle w związku ze zmianą długofalowej wizji działalności przedsiębiorstwa (misji) najczęściej jest to efekt nowego spojrzenia na kondycję własnych zasobów oraz możliwości zyskowności w danej sytuacji rynkowej. Zmiany strategiczne tego typu koncentrują się na podnoszeniu efektywności poprzez poprawę jakości, wzrost innowacyjności oraz zwiększenie zdolności dostosowawczych. W realizowaniu nowych zadań duże znaczenie mają wówczas sposoby zmian technologicznych, w organizacji i zarządzaniu, zasadach przepływu informacji,

²⁹³Rymarczyk J; Internacjonalizacja przedsiębiorstwa; PWE; Warszawa 1997; s. 71

²⁹⁴T. Sporek wyróżnia trzy typy korporacji transnarodowych uwzględniając założenia odnośnie struktury organizacyjnej i zakresu narzucania decyzji przez centralny ośrodek decyzyjny korporacji: etnocentryczne, policentryczne i geocentryczne. M. Bartosik-Purgat (za: H. Perlmutter; *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*; *Columbia Journal of World Business*; I-II.1969) wyróżnia natomiast cztery typy orientacji międzynarodowych przedsiębiorstwa uwzględniając przede wszystkim kulturowe uwarunkowania ich działalności na rynkach międzynarodowych: etnocentryczną, policentryczną, regiocentryczną oraz geocentryczną. J. Rymarczyk utrzymuje podział na cztery typy orientacji międzynarodowych jednak pojęcie orientacji geocentrycznej znacznie komplikuje przypisując mu złożoną naturę, co potwierdza stosowaniem zamiennie dla jej określenia: dualna, oportunistyczna, interaktywna, lokoglobalna oraz transnarodowa. Por. Sporek T; *Korporacje transnarodowe jako podmioty współczesnej gospodarki światowej*; Poznań 2005; s.194 oraz Bartosik-Purgat M; *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*; PWE; Warszawa 2006; s. 41-45

współpracy w obrębie zespołów²⁹⁵. Cała korporacja realizuje strategię wyznaczaną przez zarząd w kraju macierzystym²⁹⁶. Wszystkie zmiany narzucane są w tym modelu centralnie (na podstawie uznawanych za najlepsze rozwiązań zaczerpniętych z rodzimego rynku). Korporację tak działającą możemy nazwać etnocentryczną.

Drugi kierunek w analizie orientacji strategicznej opiera się na tzw. strategiach bazowych²⁹⁷ ukierunkowanych na bezpośrednie interakcje przedsiębiorstwa z najbliższym otoczeniem (klienci, dostawcy, konkurencja) w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez przywództwo kosztowe, dyferencjację (wyróżnienie się) lub koncentrację (na tzw. niszach rynkowych)²⁹⁸. Biorąc pod uwagę strukturę organizacji i zakres delegowania uprawnień przez podmiot macierzysty obserwujemy znacznie większą swobodę jednostek w ramach jednej korporacji w wyborze zasad działania na swoim obszarze, przy zachowaniu wyznaczonych ram strategicznych. Mamy wówczas do czynienia z organizacją policentryczną, w której kultura organizacyjna spółek-córek odzwierciedla specyficzne cechy rynku (segmentu) lokalnego. Trzeci element orientacji strategicznej stanowi strategia dywersyfikacji, umożliwiająca redukcję ryzyka działalności poprzez zróżnicowanie geograficzne czy produktowe (będąca szczególnie istotnym narzędziem walki konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych). Korporacja funkcjonuje w postaci struktur charakteryzujących się dużą niezależnością (zarówno w stosunku do korporacji macierzystej jak i w stosunku do pozostałych jednostek wchodzących w skład organizacji). Ten typ powiązań akcentuje czerpanie korzyści ze zintegrowanej strategii dla „regionów (obszarów) podobnych” (mogą to być obszary w sensie geograficznym lub segmenty zgłaszające podobne wymagania produktowe). Realizująca taką strategię organizacja ma, zatem charakter

²⁹⁵Zorska A; Ku globalizacji? ...; op. cit.; s. 152-153; Rymarczyk J; Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa; PWE; Warszawa 2004; s. 81-84

²⁹⁶Przy podejściu etnocentrycznym struktura organizacji ma zwykle kształt piramidy o zintegrowanej strukturze, podejście policentryczne powoduje „rozpościeranie parasola” (działalność organizacji jest silnie zdywersyfikowana), natomiast podejście regiocentryczne prowadzi zwykle do powstania międzynarodowego konglomeratu, (którym kontrola finansowa stanowi właściwie jedyny element scalania organizacji i wyznaczania strategii jej rozwoju). Por. także: Schroeder J; Organizacja badań marketingowych rynków zagranicznych w przedsiębiorstwie międzynarodowym; [w]: Świerkocki J (red.); Przedsiębiorstwo w otoczeniu międzynarodowym; UŁ Katedra Handlu i Finansów Międzynarodowych; Łódź 1996; s. 238-239

²⁹⁷Strategia bazowa przedsiębiorstwa opiera się na określeniu, typu produktu, typologii obsługiwanych rynków (w sensie geograficznym jak i segmentu-czyli typu klienta), określeniu pozycji wobec głównych konkurentów oraz zasad polityki inwestycyjnej. Por. Yip G.S; Strategia globalna; PWE (wydanie II); Warszawa 2004; s. 33-34

²⁹⁸Nowakowski M; Biznes międzynarodowy...op. cit.; s. 302

regiocentryczny, co oznacza, że dla tak wytyczonego „regionu” korporacja stosuje ujednolicone zasady i normy działania. Poszczególne „regiony” charakteryzują się znaczną autonomią między sobą i dość silnym centralizmem w kwestii standardu zachowań „regionalnych”.

W oparciu o trzy wymienione filary powstaje strategia rozwoju organizacji, stanowiąca podstawę działania w długim okresie, a zatem budowania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym. Strategia ta decyduje, na których rynkach branżowych i geograficznych, w jakim tempie, jakimi sposobami, etapami i instrumentami przedsiębiorstwo będzie umacniać swą pozycję konkurencyjną w długim okresie. Połączenie tych elementów stanowi orientację transnarodową organizacji, która polega na nieustannej poprawie konkurencyjności w skali międzynarodowej poprzez odpowiednie wyważenie komponentów składowych. Zasady doboru i konfigurowania elementów różnych strategii to wybór strategiczny organizacji oparty na jej misji a zdeterminowany zarówno czynnikami działającymi wewnątrz przedsiębiorstwa jak i w zewnętrznym otoczeniu. W przypadku największych korporacji mamy do czynienia ze złożonym otoczeniem międzynarodowym (z bardzo dużą liczbą czynników wpływających na proces tworzenia strategii). Przedsiębiorstwo musi realizując spójną globalnie zintegrowaną strategię umiejętnie wykorzystywać bodźce płynące z najbliższego otoczenia, dlatego też trafniejszym wydaje się nazywanie tego podejścia dualnym, lokoglobalnym, transnarodowym lub interaktywnym²⁹⁹. W niniejszej pracy przyjęto określenie takiej orientacji jako transnarodowej, czyli oznaczającej geocentryzm interaktywny. Strategie rozwoju najprężniejszych KTN charakteryzują się, bowiem podejściem geocentrycznym odnośnie założonego tempa rozwoju w wymiarze ogólnokorporacyjnym, ale uwzględniają także konieczność szybkich i trafnych interakcji o charakterze taktycznym i operacyjnym. W konsekwencji kluczowego znaczenia nabiera kwestia „nakładów inwestycyjnych na badania i rozwój, które determinują strategie cząstkowe³⁰⁰”, bowiem istotnym elementem sukcesu współczesnej organizacji jest umiejętność nieustannego transferowania zasobów i zdolności między organizacją a otoczeniem.

²⁹⁹Na specyfikę „nowej,, orientacji globalnej zwrócił uwagę J. Rymarczyk, wprowadzając właśnie m.in. określenie dualna, interaktywna, lokoglobalna czy transnarodowa (o czym wspomniano już w niniejszej pracy).

³⁰⁰Nowakowski M; Biznes międzynarodowy...op. cit.; s. 300

Przyjmując, że umiędzynarodowienie działalności to jedynie możliwa ścieżka rozwoju organizacji należy uznać internacjonalizację za ewentualny element składowy strategii ogólnej przedsiębiorstwa. W przypadku korporacji transnarodowych stanowi ona jednak immanentną cechę strategii. Metody i formy międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa w każdym typie organizacji podporządkowane winny być głównemu celowi, jakim jest poprawa pozycji konkurencyjnej³⁰¹. Wydaje się, zatem iż stosowane przez korporacje koncepcje ekspansji należałoby traktować raczej jako konceptualizację strategii rozwoju w środowisku międzynarodowym a nie samodzielne strategie KTN (opisywane w literaturze jako strategie). Uwzględniając presję na koszty oraz konieczność lokalnego zróżnicowania oferty w literaturze przedmiotu wyróżniono cztery takie koncepcje-strategie³⁰²:

- **strategię międzynarodową** – która opiera się na centralizacji decyzji operacyjnych przy małym nacisku na koszty³⁰³; w pewnym sensie odpowiadająca podejściu etnocentrycznemu;
- **strategię wielonarodową** – mającą zastosowanie, gdy zachodzi konieczność dostosowywania się do lokalnych rynków a jednocześnie presja na koszty jest niewielka³⁰⁴; odpowiadająca podejściu policentrycznemu;
- **strategię globalną** – wykorzystywaną przy bardzo ostrej konkurencji oraz niewielkiej presji na dopasowanie się do lokalnych rynków³⁰⁵; odpowiadająca podejściu geocentrycznemu („czystemu”);

³⁰¹Pierścionek Z; Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa; PWN; Warszawa 2006; s. 471

³⁰²Por. Np.: Hill Ch.W. L; Jones G.R; Strategic Management; Houghton Mifflin Company; Boston 1994; s.233-237; Pierścionek Z; Strategie konkurencji op. cit.; s. 471-488; Czupiał J; Wpływ konkurencji na strategię przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych; [w]: Najlepszy E (red); Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej; Wydawnictwo AE w Poznaniu; Poznań 2005; s. 286-288 czy Sowa K; Strategie...op. cit.; s. 61

³⁰³Strategie międzynarodowe są stosowane m.in. w sektorach: elektronicznym i elektrotechnicznym, chemicznym, samochodowym oraz spożywczym. Realizowały je m.in. następujące korporacje: Johnson&Johnson, Unilever IBM, McDonlad's, Kellogg, 3M, Ford, Volkswagen.

³⁰⁴Strategie wielonarodowe są najczęściej stosowane w sektorach dóbr konsumpcyjnych, głównie przez firmy europejskie „wrażliwe” na kulturową różnorodność rynków. Strategie wielonarodowe stosowały m.in. takie firmy jak: Philips, Unilever, Siemens, Electrolux, Heineken, Suez, South African Brewerie.

³⁰⁵Jako korporacje realizujące strategię globalną można wymienić takie marki: np. Coca-cola, DuPont, IBM, McDonald's, WHirlpool, Gillette czy Microsoft. Strategia globalna jest najbardziej odpowiednia w branżach produkujących na potrzeby przemysłu (takich jak półprzewodniki i chemiczny) a także masowej dla dóbr masowych (konsumpcyjnych i przemysłowych). Strategia stosowana w wielu firmach branży np. elektronicznej, samochodowej, chemicznej, farmaceutycznej, bankowo-finansowej, spożywczej. Na przykład w sektorze samochodowym za realizujące strategię globalną można uznać: GM, Ford, DaimlerChrysler, Toyota, Volkswagen, Honda, Fiat, PSA (*Peugeot Société Anonyme* –koncern powstał w

- **strategię transnarodową** – realizowaną przy bardzo silnej presji na koszty a równocześnie wyraźnie akcentującej konieczność lokalnego dopasowania³⁰⁶; odpowiadająca podejściu geocentrycznemu interaktywnemu (czyli odmianie geocentryzmu z elementami „wtórnej” indywidualizacji podejścia strategicznego np. wynikającej z konieczności uwzględnienia specyfiki całych „regionów”-regiocentrycznemu).

Podział został opracowany jako konsekwencja założenia, iż rynki, na których działa przedsiębiorstwo charakteryzowane są zwykle na podstawie analizy dwóch parametrów: wrażliwość na cenę w procesie konkurencji i wrażliwość na dostosowanie produktu do indywidualnych wymagań rynków lokalnych. Macierz zależności zastosowanej strategii od tych dwóch parametrów została przedstawiona w tabeli 15. Wybór strategii stosowanej przez przedsiębiorstwo jest zdeterminowany przez własności rynków, na których działa przedsiębiorstwo. Jeśli np. przedsiębiorstwo działa na trzydziestu różnych rynkach a na większości z nich klienci wymagają produktów i usług istotnie różniących się między sobą, to firma musi realizować strategię wielonarodową, jeśli presja na ceny nie jest duża, lub strategię transnarodową, jeśli presja na ceny jest wysoka. Natomiast, gdy klienci na zdecydowanej większości rynków akceptują ten sam wystandaryzowany produkt i usługi to przedsiębiorstwo stosuje strategię międzynarodową, jeśli presja na ceny jest niska, a gdy presja na ceny jest wysoka to strategię globalną³⁰⁷.

celu przejęcia wysokokosztowych zadań związanych z badaniami i rozwojem nowych marek. Grupa PSA jest właścicielem marek Peugeot i Citroën). Korporacje te produkują większość samochodów w fabrykach zlokalizowanych w kilkunastu państwach poza granicami państw macierzystych. Analizując kraj macierzysty korporacji można zauważyć, iż strategię globalne najczęściej stosowane są jednak przez przedsiębiorstwa japońskie. Por. Zorska A; Ku globalizacji...op. cit.; s. 159

³⁰⁶Strategia transnarodowa realizowana jest głównie przez przedsiębiorstwa z branży mechanicznej, chemicznej a także pochodzące z przemysłu samochodowego i lotniczego oraz powiązanych z nimi branż (elektronicznej i elektrotechnicznej). Strategia transnarodowa stosowana jest również przez takie firmy jak: Philip Morris, Nestle, ABB, Cadbury Schweppes, H. J. Heine. Najwięcej korporacji ją stosujących pochodzi ze Stanów Zjednoczonych i Unii Europejskiej (Europy Zachodniej), coraz częściej realizują to podejście także japońskie koncerny.

³⁰⁷Pierścionek Z; Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa; PWN; Warszawa 2006; s. 471-473

Tabela 15 - Macierz -zależność cechy rynków a strategia korporacji

PRESJA NA KOSZTY (CENY)	DUŻA	STRATEGIA GLOBALNA	STRATEGIA TRANSNARODOWA
	MAŁA	STRATEGIA MIĘDZYNARODOWA	STRATEGIA WIELONARODOWA
		MAŁA	DUŻA
PRESJA NA LOKALNE DOSTOSOWANIE PRODUKTU			

Źródło: na podstawie Pierścionek Z; Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa; PWN; Warszawa 2006; s.472; [za]:Ch. Hill; G. Jones; Strategic Management; Houghton Mifflin Co.; Boston 1995; s. 233

Tylko 10-15% KTN wykorzystuje globalne i transnarodowe modele konkurowania na rynkach międzynarodowych. Aż 85-90% korporacji stosuje strategię wielonarodową lub międzynarodową, prawdopodobnie dlatego, iż uchodzą one za relatywnie najłatwiejsze (niska presja na koszty, relatywnie małe wymagania odnośnie unikalności umiejętności i kwalifikacji)³⁰⁸.

Strategia międzynarodowa jest stosowana przez przedsiębiorstwa, które prowadzą swą działalność w kilku lub kilkunastu krajach a zatem ich udział w rynku globalnym jest relatywnie niewielki. Źródła przewagi konkurencyjnej opierają się o transfer kluczowych kompetencji z centrali, która ma charakter strategiczny, zarządzający i koordynujący całą organizację. Zagraniczne oddziały realizują tylko niektóre rodzaje działalności (takie jak: produkcja czy sprzedaż) lub tylko wybrane fazy procesu technologicznego. Zakres decyzji powierzanych filiom jest relatywnie niewielki (są to ewentualnie decyzje operacyjne). Nadzór i kontrola nad działalnością filii przez centralę jest niemal pełna. Strategia międzynarodowa jest rodzajem strategii różnicowania w obu aspektach: produktowym i geograficznym (krajowym). Dywersyfikacja produktowa oznacza, że w poszczególnych oddziałach jest produkowany różny asortyment produktów lub realizowane są wyodrębnione operacje produktowe. Różnicowanie geograficzne (lokalne) przewiduje wykorzystanie różnych lokalizacji dla zaopatrzenia, produkcji lub zbytu.

Charakterystyczne jest, że działania w poszczególnych filiach są realizowane na skalę przekraczającą zapotrzebowanie na danym rynku (mają pokryć zapotrzebowanie całego rynku regionalnego). Działalność filii prowadzących strategię międzynarodową jest mało samodzielna i ściśle nadzorowana przez macierzystą centralę. Działania

³⁰⁸Sowa K; Strategie...op. cit.; s. 92-95

podstawowe są często realizowane przez nie w sposób fragmentaryczny, we współpracy i powiązaniu z zagranicznymi filiami, co prowadzi do wymiany wewnątrz korporacyjnej³⁰⁹. Przekazywane filiom zasoby i zdolności (głównie technologiczne lub marketingowe) są wykorzystywane w sposób nadzorowany i koordynowany przez centralę KTN oraz wzajemnie powiązany między filiami w różnych krajach. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa realizującego tę strategię bazuje na transferowanych z kraju macierzystego kluczowych kompetencjach. Centrum badawczo-rozwojowe skoncentrowane jest w kraju macierzystym korporacji, a wyniki jego prac są transferowane do filii zagranicznych³¹⁰. Strategia międzynarodowa może być skutecznie realizowana jedynie w warunkach niezbyt dużej presji kosztów i konieczności jedynie niewielkich dostosowań na rynkach zagranicznych. Tworzenie wartości i osiąganie zysków następuje w wyniku transferu i skoordynowanego wykorzystania przez filie KTN z konkurencyjnych zasobów i zdolności w krajach, gdzie miejscowi producenci nie dysponują takimi zdolnościami.

W swej międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa mają często do czynienia z bardzo silnymi czynnikami o charakterze lokalnym, które związane są zarówno ze swobodą dostępu, jak i specyfiką rynków krajowych i regionalnych. Odpowiedzią na te lokalne, względnie krajowe lub regionalne, uwarunkowania jest stosowanie strategii wielonarodowej, nazywanej również multinarodową lub multilokalną. Strategie te zakładają, że rynki krajów, na których działają filie korporacji transnarodowych różnią się istotnie od siebie gustami i preferencjami klientów, warunkami konkurencyjnymi, warunkami politycznymi i społecznymi czy prawnymi. Podstawowym wyróżnikiem strategii przedsiębiorstwa multilokalnego jest tzw. „lokalna reakcja”, tzn. dostosowanie zdolności produkcyjnych, produktów i usług do potrzeb segmentów rynków lokalnych i krajowych oraz do lokalnych warunków konkurencji³¹¹.

Strategia wielonarodowa stosowana jest w warunkach niewielkiej presji na koszty, kiedy celem poszczególnych spółek korporacji jest dostosowanie procesów projektowania, produkcji, marketingu logistyki oraz dystrybucji do wymagań klientów

³⁰⁹Zorska A; Ku globalizacji?... op. cit.; s. 157-158

³¹⁰Pierścionek Z; Strategie konkurencji...; op. cit.; s. 485

³¹¹Tubielewicz A; Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym; Wydawnictwa Naukowo-Techniczne; Warszawa 2004; s. 335

na lokalnych rynkach. Strategia ta oznacza dużą samodzielność a wręcz autonomię zagranicznych spółek korporacji w obrębie zarządzania operacyjnego. Przedsiębiorstwa stosujące tę strategię posiadają zwykle zróżnicowaną ofertę produktową jednak dostosowaną do rynków regionalnych a nie wymagań poszczególnych krajów. W konsekwencji równolegle w wielu filiach i oddziałach realizowanych jest kilka rodzajów działalności. Duże znaczenie przy stosowaniu tej strategii ma transfer strategicznych kompetencji i umiejętności z centrali do zagranicznych spółek. Do głównych korzyści stosowania tej strategii należy minimalizacja kosztów związanych z transportem, opłatami celnymi, maksymalnym dostosowaniem spółki do rynku lokalnego, elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące na rynku lokalnym, korzystanie z zasobów i umiejętności znajdujących się w kraju goszczącym. Korporacja jako całość najczęściej nie ma znaczącego udziału w rynku globalnym, chociaż na rynku regionalnym (lokalnym) może być nawet liderem³¹². Realizacja strategii wielonarodowej bywa kosztowna. Strategie wielonarodowe najczęściej są stosowane przez przedsiębiorstwa europejskie, które prowadzą działalność wśród różnorodnych rynków i kultur³¹³.

Według A. Koźmińskiego strategia wielonarodowa polega na stosowaniu do każdej grupy projektowej odrębnej adaptacji do lokalnych specyficznych warunków³¹⁴. Zdaniem A. Zorskiej strategia wielonarodowa polega na delokalizacji zasobów i zdolności oraz decentralizacji decyzji operacyjnych do zlokalizowanych za granicą filii KTN, których zadaniem jest możliwie najlepsze dostosowywanie produkcji i zbytu do potrzeb lokalnych rynków zbytu w krajach goszczących te filie³¹⁵. Z. Pierścionek uważa, że istotą strategii jest dostosowywanie cech produktu i marketingu do gustów i preferencji klientów danego kraju³¹⁶.

Filie realizując posunięcia konkurencyjne niezależnie od siebie (bez uzgodnień i koordynacji) mogą obniżać pozycję konkurencyjną korporacji jako całości. Pozytywnym elementem jest uczestnictwo filii w działalności badawczo-rozwojowej

³¹²Sowa K; Strategie...op. cit.; s. 92-93

³¹³Zorska A; Ku globalizacji?...; op. cit.; s. 156

³¹⁴Koźmiński A; Zarządzanie międzynarodowe...; op. cit.; s. 18

³¹⁵Zorska A; Ku globalizacji? ...op. cit.; s. 156

³¹⁶Pierścionek Z; Strategie rozwoju ...op. cit.; s. 321

korporacji, jednak nie traktują tego aspektu jako fundamentalnego (są to głównie prace adaptacyjne i przyczynkowe³¹⁷).

W warunkach silnej presji związanej z dostosowywaniem do zmieniających się warunków rynkowych wydaje się, iż lokalne dopasowanie jest bardzo istotne. Stosowanie strategii multinarodowej przynosi wiele pozytywnych efektów³¹⁸. Znajomość zasad prowadzenia biznesu zgodnie z lokalnymi uwarunkowaniami i zwyczajami oraz bliskość rynku zbytu umożliwia stałą jego penetrację, analizę i szybkie reakcje na pojawiające się zmiany. Pozwala to także na lepszą współpracę z lokalnymi partnerami, co daje możliwości pełniejszego wykorzystania lokalnej infrastruktury biznesu (zaplecza naukowo-rozwojowego, kanałów dystrybucji, źródeł finansowania). Zastosowanie tej strategii powoduje ograniczenie kosztów transakcyjnych oraz kosztów zarządzania i koordynacji.

Strategię globalną należy podjąć, gdy istnieje silna presja na obniżanie kosztów wytwarzania i zbytu a równocześnie niewielki jest nacisk na różnicowanie produktu (w celu dostosowań do wymagań lokalnych rynków). Produkt o jednakowych cechach jakościowych, oferowany w niezmienionej postaci na wszystkich rynkach określany jest mianem produktu globalnego. Strategia bazuje na możliwości obniżania kosztów w konsekwencji realizacji korzyści płynących z dużej skali produkowanych wyrobów lub półproduktów. Konieczna jest integracja i koordynacja wszystkich działań by proces produkcyjno-handlowy mógł przebiegać sprawnie w skali globalnej. Produkowane wyroby mają standardowy charakter (i stosunkowo niskie ceny), dlatego stosowane są ujednolicone środki marketingowe³¹⁹. Przewaga przedsiębiorstw stosujących ten typ strategii powstaje w wyniku obustronnych transferów kluczowych kompetencji i umiejętności, również zasobów materialnych jak i pozamaterialnych pomiędzy centralą a zależnymi spółkami ulokowanymi w różnych krajach a także pomiędzy samymi zagranicznymi oddziałami³²⁰.

W strategii globalnej wszystko jest większe: zakres geograficzny działalności, liczba jednostek korporacyjnych, skala produkcji, zróżnicowanie, specjalizacja, integracja, koordynacja itp. Należy zauważyć, iż strategię globalną są trudne do

³¹⁷Pierścionek Z; Strategie konkurencji i rozwoju ...op. cit.; s. 477

³¹⁸Tubielewicz A; Zarządzanie strategiczne ...op. cit.; s. 336-337

³¹⁹Zorska A; Ku globalizacji?...op. cit.; s. 159

³²⁰Sowa K; Strategie...op. cit.; s. 95

realizacji, gdyż wymagają dużych zasobów i zdolności (głównie menadżerskich). Aby realizować strategię globalną ważne jest umiejętne identyfikowanie oraz odpowiednie wykorzystanie zasobów firmy³²¹. Realizacja strategii globalnej oferuje wiele korzyści, wśród których należy wymienić: „obniżenie kosztów, poprawę jakości produktów i programów, wzmocnienie preferencji klientów oraz wzrost konkurencyjności³²²”.

W realizacji strategii wykorzystywany jest „globalny” model organizacji systemu korporacyjnego a ogólny rozwój firmy zmierza ku zaangażowaniu się na wielu rynkach zbytu, z wykorzystaniem strategii kosztowej. Obniżanie kosztów jest efektem korzyści płynących z dużej skali wytwarzania produktów w niewielu miejscach mających optymalne warunki produkcyjne, często w centrali. Natomiast sprzedaż jest dokonywana na wielu rynkach przez liczne filie³²³. Strategia globalna pozwala, zatem na skuteczną strategię cenową.

Globalne uczestnictwo w rynku wywołuje pozytywny efekt marketingowy z tytułu wysokiej obecności na rynku globalnym oraz pozytywnie wpływa na renomę danego przedsiębiorstwa, co poprawia jego pozycję przetargową wobec dostawców lub/i odbiorców. Istotne są również pozytywne efekty z tytułu skoordynowanych posunięć konkurencyjnych. Posunięcia takie polegają na opracowywaniu planów globalnego działania. Korporacja ma możliwość optymalizacji elementów łańcucha tworzenia wartości, prowadząc w pełni zintegrowane i skoordynowane posunięcia konkurencyjne (większość operacji odbywa się z pominięciem rynku-internalizacja). Istotnym elementem realizacji strategii jest koncentracja działalności badawczo-rozwojowej³²⁴.

Zarządzanie międzynarodowe działalnością przedsiębiorstw ogólnoswiatowych, wobec złożoności ich otoczenia globalnego, regionalizacji gospodarki i silnych ruchów społecznych o podłożu narodowym, nie może ograniczać się tylko do wychodzenia naprzeciw globalizacji rynków, produkcji i produktów, ale musi zachować jednocześnie zdolność do lokalnego reagowania. Oznacza to potrzebę łączenia korzyści wynikających z wielkiej skali rynku globalnego z lokalnymi i narodowymi imperatywami rynkowymi. Odpowiedzią strategiczną na te uwarunkowania są strategie

³²¹Sowa K; Strategie...op. cit.; s. 95-96

³²²Yip G.S; Strategia...op. cit; s. 53 oraz szerzej: Sowa K; Strategie...op. cit.; s. 27-62

³²³Nowakowski M; Biznes międzynarodowy...op. cit.; s. 308

³²⁴Pierścionek Z; Strategie konkurencji i rozwoju ..op. cit.; s. 478-479

transnarodowe, pozwalające przedsiębiorstwu na jednoczesne dostosowanie się do potrzeb lokalnych i globalnych³²⁵.

Strategia transnarodowa jest najnowszym, najtrudniejszym i najbardziej złożonym modelem działań strategicznych, możliwym do efektywnego stosowania przy wykorzystaniu zasobów, umiejętności i kluczowych kompetencji. Strategia transnarodowa jest strategią mix, gdyż obejmuje elementy strategii globalnej oraz strategii wielonarodowej. Można ją stosować w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych – silnej globalizacji sektora i rynku równocześnie dysponując zespołem unikalnych zasobów i umiejętności³²⁶.

Charakterystyczną cechą współczesnej konkurencji jest to, że nacisk na obniżanie kosztów pochodzi już nie tylko ze strony konkurencji (głównie z tej samej branży), ale również ze strony samego przedsiębiorstwa, które dąży nieustannie do najwyższej globalnej efektywności. Wytwarzane produkty nie mogą być, zatem nadmiernie wystandardyzowane, konieczne jest, bowiem ich regularne dostosowywanie do potrzeb lokalnych rynków³²⁷. Głównymi instrumentami realizacji strategii są: podzielenie łańcucha wartości firmy, geograficzne rozproszenie funkcji oraz jednostek ją realizujących, optymalna pod względem kosztów lokalizacja, globalna i lokalna skala działania, standaryzacja i specjalizacja, wszechstronne przepływy półproduktów, zasobów i informacji, szeroka kooperacja z innymi firmami, np. za pomocą stosowanych aliansów. Powiązanie i koordynacja działań poszczególnych filii zagranicznych związane są z uruchomieniem wewnątrz korporacyjnych przepływów towarów i czynników między nimi³²⁸. Strategia transnarodowa jest, zatem strategią o najwyższym stopniu zaawansowania.

Strategia wielonarodowa oraz globalna stanowią model działania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych o wyrazistych, skrajnych cechach. Strategie międzynarodowe i transnarodowe charakteryzują pewne cechy właściwe dla strategii globalnej oraz pewne właściwe dla strategii wielonarodowej. Ocenia się, że będzie następować wzrost zastosowań strategii globalnej oraz transnarodowej, co jest związane z globalizacją sektorów oraz rozwojem korporacji transnarodowych.

³²⁵Tubielewicz A; Zarządzanie strategiczne ..op. cit.; s. 344

³²⁶Sowa K; Strategie...op. cit.; s. 96

³²⁷Zorska A; Ku globalizacji?...; op. cit.; s.160

³²⁸tamże; s. 161

Istnieje wiele przypadków przejścia od strategii wielonarodowej do strategii globalnej, (ale również zdarzają się zmiany w kierunku przeciwnym)³²⁹. Wiele jest przypadków przejścia od strategii międzynarodowej do strategii transnarodowej, co wydaje się stanowić naturalną konsekwencję równoczesnej presji na koszty (w wyniku wzrostu intensywności konkurencji (presja na koszty) oraz konieczności dostosowywania oferty do zróżnicowanych potrzeb lokalnych rynków. Globalizacja przyczynia się, bowiem do szybkiej akceptacji produktów zunifikowanych, w warstwie ich rdzenia funkcjonalno-technicznego (następuje standaryzacja pewnych wartości). Elementem decydującym o konkurencyjności jest jednak zwykle wartość dodana do owego rdzenia-standardu (stanowiąca odpowiedź na wyzwania lokalnych odbiorców). Rozwiązanie innowacyjne w pierwotnym okresie zostaje zaakceptowane przez rynek międzynarodowy w wersji jednolitego „światowego” wzoru, następnym etapem jest jednak oczekiwanie indywidualizacji szczegółów rozwiązania dla potrzeb poszczególnych rynków (np. dopasowania kulturowe). Stąd wiele ponadnarodowych korporacji wprowadza, po okresie unifikacji, lokalne dostosowania³³⁰. Nawet „światowi giganci”, produkujący wydawałoby się jednorodne dobra, jeśli nie różnicują swojej oferty dla konkretnych krajów, to zwykle robią to choćby dla regionów. Koncepcja promocji może być globalna, lecz sposób argumentacji musi być dostosowany do mentalności odbiorców na różnych rynkach lokalnych. Wyróżnikiem jest, bowiem marka (nazwa) firmy a niekoniecznie jednorodność (globalna) cech samego produktu,

³²⁹Przykładem takiej zmiany strategii jest np. firma Philips, która pod wpływem konkurencji ze strony japońskich firm Sony oraz Matsushita przeszła od strategii multinarodowej do globalnej. Zdarzają się też przejścia od strategii globalnej do wielonarodowej, jeżeli strategia była „przeglobalizowana”.

³³⁰Między innymi Coca-Cola, która realizowała globalną strategię produktu oraz promocji w Indiach oraz Indonezji, zmieniła skład i nazwę handlową sprzedawanych tam napojów. W Hongkongu oferuje się Coca-colę na gorąco z imbirem. Zunifikowana promocja Coca-Coli w wielu krajach nie była zrozumiała a zatem przestała być skuteczna, w konsekwencji Coca-Cola wprowadziła lokalne odmiany produktów (nadała też lokalne cechy strategiom promocji). Podobnie uczynił Mc Donald's serwując w Izraelu hamburgery koszerne, we Francji z dodatkiem musztardy, w Indiach bez wołowiny a w Kanadzie na bazie homarów. McNugets serwowany jest w cieście a w Austrii i w Polsce w bułce tartej. Danone oferuje jogurty „zestalone” w Europie Zachodniej oraz płynne w Japonii. W Europie Południowej oferuje się głównie smaki kwaśne, podczas gdy we Wschodniej i Północnej słodkie. W Brazylii, Indonezji i Japonii popularny jest smak aloesowy oraz kaktusowy. W północnej Europie popularny jest smak waniliowy oraz konfiturowy. Kiedyś Nescafé była symbolem jednej marki, ale obecnie istnieje na rynkach międzynarodowych w ponad tysiącu odmianach. Podobne lokalne dostosowania stosują koncerny Procter&Gamble, Hellman's, producenci Barbie i Kena oraz producenci samochodów. Globalnie akceptowany Renault Scenic jest oferowany w Afryce z większym zbiornikiem paliwa, podwyższonym zawieszeniem oraz większej szczelności. Szerzej: Z. Pierścionek; Strategie konkurencji i rozwoju...op. cit.; s. 487-488

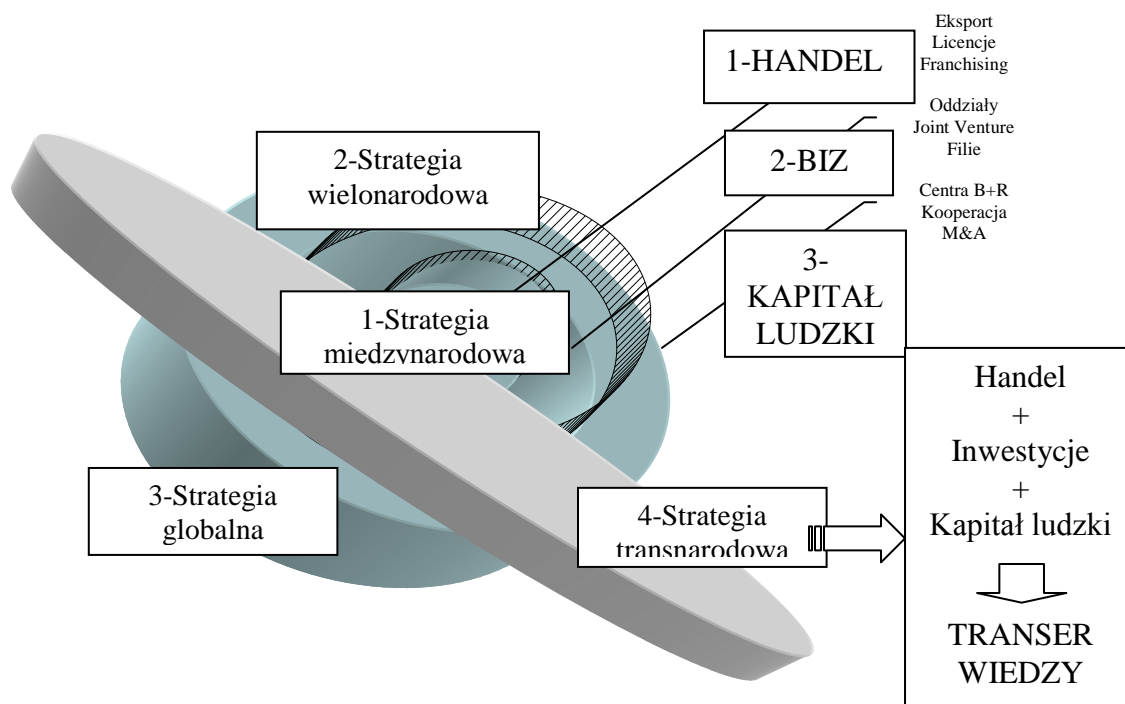
stad akcenty motywujące do zakupu mogą być różne. Charakterystyczne jest, że rynki krajów rozwiniętych cechuje wyższy stopień indywidualizacji oraz akcentowanie społecznych aspektów ofert (np. „wrażliwość ekologiczna”) Na rynkach krajów rozwijających się największe znaczenie ma nadal cena produktu³³¹.

Procesy umiędzynarodowienia i globalizacji działalności korporacji transnarodowych wymuszają na nich stosowanie różnego rodzaju strategii, które pomogą im w realizacji zamierzonych celów strategicznych. Każda z omówionych strategii, przynosi korporacji określone korzyści a wybór odpowiedniej powinien opierać się na analizie posiadanych zasobów i zbudowanych na ich bazie kluczowych kompetencjach. Zachodzące w ogólnoświatowym otoczeniu zmiany, których rdzeń tworzy nowy system techniczny i ekonomiczny, skłaniają KTN do przemian o charakterze dostosowawczym³³². Wydaje się, iż przejawia się to w ewoluowaniu wykorzystywanych przez nie form zaangażowania w gospodarkę światową (od eksportu, przez inwestycje typu BIZ, aż do zaawansowanych porozumień kooperacyjnych- porównaj schemat 7).

³³¹tamże; s. 488

³³²Zorska A; Ku globalizacji?...op. cit.; s. 101

Schemat 7- Model ewoluowania strategii korporacyjnych



Źródło: opracowanie własne

Efektywne realizowanie zaawansowanych strategii rozwojowych (w tym zwłaszcza koncepcji-strategii transnarodowej czy globalnej) wymaga z pewnością międzynarodowej integracji oraz koordynacji działań i decyzji jak również dysponowania wyróżniającymi kwalifikacjami w celu jak najlepszego wykorzystania wszystkich zasobów i umiejętności (w ramach własnej struktury organizacyjnej)³³³. W tym miejscu zasadne wydaje się odwołanie się do zasad kreowania globalnych systemów produkcyjnych³³⁴ jako istotnych koncepcji internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Decydujące znaczenie w kontekście strategii stosowanych przez KTN wydają się mieć trzy elementy międzynarodowego systemu produkcji³³⁵: globalny łańcuch kreowania wartości oparty na specjalizacji, geograficzna dywersyfikacja działalności oraz metodyka zarządzania w złożonej strukturze organizacyjnej. Tylko

³³³Sowa K; Strategia...op. cit.; s. 98

³³⁴Problematykę teoretycznych aspektów powstawania globalnych systemów produkcyjnych i zasad ich funkcjonowania przedstawiono w podrozdziale omawiającym podstawy eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej.

³³⁵Szerzej: World Investment Report 2002...op. cit.; s. 122-124

właściwe dopasowanie tych elementów pozwala na realizację koncepcji rozwoju organizacji (zwłaszcza osadzonej w środowisku międzynarodowym) w globalnej przestrzeni biznesowej (por. schemat 5 na stronie 152).

Globalny łańcuch kreowania wartości oparty na specjalizacji jako fundamentalny element międzynarodowego systemu produkcyjnego opiera się na odpowiednim podziale wszelkich aspektów działalności w ramach globalnej struktury przedsiębiorstwa tak, aby identyfikowany z przedsiębiorstwem produkt finalny (kojarzony z marką organizacji) był maksymalnie dopasowany do potrzeb klienta. Koncepcja łańcucha wartości opiera się, bowiem na założeniu, że zdolności strategiczne organizacji zależą od efektywności współdziałania elementów otoczenia wewnętrznego (zależnych w dużej mierze od sprawności organizacyjnej podmiotu) i otoczenia zewnętrznego (w tym przede wszystkim od oceny oferty firmy przez jej odbiorców). Obejmuje on wszystkie działania, począwszy od źródeł technologii (sfera badań i rozwoju), poprzez projektowanie i realizację produkcji (wytwarzanie dobra finalnego), aż po wdrażanie koncepcji dystrybucji i marketingu na rynku docelowego odbiorcy. Każde z tych działań to ogniwo łańcucha wartości firmy, bowiem każda faza i powiązanie stanowią wkład w kreowanie dobra finalnego³³⁶. Kreowanie łańcucha oznacza, zatem takie koordynowanie funkcjonowania jego ogniw (poprzez umiejętne zarządzaniu ich potencjałem), aby wywołać efekt synergii³³⁷.

Korporacje dzięki możliwości umiędzynarodowienia poszczególnych funkcji swojej działalności są zdolne do zwiększenia wartości i efektywności poszczególnych działań. Globalna fragmentaryzacja łańcucha tworzenia wartości pozwala na powierzenie określonych działań wybranym jednostkom organizacyjnym przedsiębiorstwa (takim jak zagraniczne filie a zatem zlokalizowanym w różnych krajach) w celu optymalizacji warunków realizacji strategii rozwoju³³⁸.

Specyfika KTN pozwala im na zastosowanie strategii eliminacji³³⁹ dzięki wyróżnieniu działalności z różnymi nakładami, wymaganymi zdolnościami

³³⁶Pierścionek Z; Strategie rozwoju firmy; PWN; Warszawa 1998; s. 121

³³⁷Penc J; Zarządzanie w warunkach globalizacji; Difin; Warszawa 2003; s. 201-202

³³⁸Poprawie efektywności w sferach służy niektóre funkcje są często wyłączone poza struktury własne (niezależne podmioty zewnętrzne: dostawcy, podwykonawcy, pośrednicy, partnerzy aliansów strategicznych itd.). Por. Zorska A; Korporacje...op. cit.; s. 161

³³⁹Strategia eliminacji jest jedna z czterech podstawowych strategii zarządzania produktem (obok strategii niezmienności, modyfikacji i innowacji) Polega ona na rozpoczynaniu działalności od szerokiej oferty

produkcyjnymi i zyskiem finansowym, nawet w tej samej branży albo procesie produkcyjnym. Rezultatem jest ogólny trend w kierunku specjalizacji funkcjonalnej globalnego łańcucha wartości, który jest przeciwieństwem pionowej integracji struktur (do niedawna obserwowany w strategiach wielu KTN). Poprawie globalnej efektywności korporacji służy wyłączenie poza struktury własne (włączanie niezależnych podmiotów zewnętrznych: dostawcy, podwykonawcy, pośrednicy, partnerzy aliansów strategicznych itd.) niektórych funkcji leżących poza rdzeniem specjalizacyjnym organizacji. Kluczem do zdobycia przewagi konkurencyjnej w międzynarodowych systemach produkcyjnych w długim okresie jest, bowiem zdolność do zbudowania wartości marki i zakumulowania jej kapitału w oparciu o zmieniające się gusta i style w dynamicznie rozwijającej się przestrzeni globalnej (nazywana napędem marketingowym)³⁴⁰.

Drugi element międzynarodowego systemu produkcji stanowi **przestrzenna dywersyfikacja działalności**. Polega ona na odpowiednim w sensie geograficznym rozmieszczeniu jednostek organizacji w celu pozyskania najcenniejszych zasobów lokalnych dla zmaksymalizowania przewagi konkurencyjnej systemu korporacyjnego jako całości. Na przełomie wieków XX i XXI widoczne były istotne zmiany w zasadach oceny miejsc lokalizacji działalności KTN³⁴¹ (rozmieszczeniu technologii, produkcji i działalności marketingowej w międzynarodowym systemie produkcji). Wydaje się jednak, iż różnica w kosztach pozostaje nadal najważniejszym czynnikiem, przy czym koszty są oceniane relatywnie uwzględnieniem wydajności i produktywności danego miejsca lokalizacji w czasie. Należy zaznaczyć, iż rachunek ekonomiczny obejmuje także nakłady na B+R oraz procesy zarządcze takie jak: księgowość, systemy informatyczne, marketing. W konsekwencji można zauważyć, iż w wyniku poszukiwania optymalizacji kosztów przez lata doszło do wzrostu zasięgu działalności

produktowej (zwykle z jednej branży) a następnie stopniowym eliminowaniu ze swojej oferty kolejnych produktów aż do uzyskania pozycji lidera rynkowego w określonej sferze. Na przykład firma Intel koncentruje się obecnie wyłącznie na projektowaniu i produkcji mikroprocesorów (oraz kilku powiązanych produktów). Okazało się to korzystniejsze niż łączenie produkcji chipów z konieczną zorganizowaniem w firmie produkcji całych systemów komputerowych. Podstawę strategii Intela stanowi ustanowienie dominacji na rynku poprzez innowacyjność i design, które wyróżnią jego produkty. Działalność Intela, której rezultaty są widoczne w gotowych produktach jest tzw. napędem technologicznym międzynarodowego systemu produkcyjnego. Por. World Investment Report 2002...op. cit.; s. 123-124

³⁴⁰ tamże; s. 123-124

³⁴¹ Zasady i czynniki lokowania inwestycji zagranicznych omówione zostaną w dalszej części rozdziału.

KTN, jednak widocznym trendem jest obecnie operacyjna integracja oddalonych geograficznie miejsc poprzez tworzenie zintegrowanych struktur powiązań biznesowych. Korporacje skupiają się, zatem na geograficznej alokacji ogniw swojego globalnego łańcucha wartości tak, aby cały międzynarodowy system produkcyjny organizacji osiągnął poziom maksymalnej efektywności³⁴².

Trzecim elementem międzynarodowego systemu produkcji jest **metodyka zarządzania w złożonej strukturze organizacyjnej**. Globalny łańcuch kreowania wartości z rozproszonymi geograficznie jednostkami organizacyjnymi wymaga nowego spojrzenia na zasady zarządzania organizacją. Istotę metodyki zarządzania tą złożoną strukturą wydają się stanowić dwa elementy: narzędzia koordynacji i mechanizmy kontrolne. W strukturach tradycyjnych (hierarchicznych) instrumentarium zarządzania (koordynacji i kontroli) wynika wprost z ustanowionej struktury organizacyjnej podmiotu, zatem jest relatywnie prostym do przeanalizowania systemem. W sytuacji jednak, gdy geograficzna i funkcjonalna dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa wymusza zastosowanie elastycznych struktur organizacyjnych, często zróżnicowanych dla poszczególnych obszarów działalności tego samego podmiotu, kluczową kwestią staje się sprawna koordynacja systemu oraz wypracowanie mechanizmów samokontroli. Zarządzanie międzynarodowym systemem produkcji stoi przed wyzwaniem ogarnięcia poziomów organizacji funkcjonujących w jej strukturze w wielu formach, od współwłasności (zwykle bezpośredni nadzór kierowniczy), aż po różnorodne pozaformalne powiązania, (w których niezależni pośrednicy, dostawcy, producenci, marketingowi, są połączeni różnymi relacjami z organizacją: franchising, licencjonowanie, zlecenia podwykonawstwa, kontrakty marketingowe, wspólne standardy techniczne, oparte wyłącznie na zaufaniu relacje biznesowe³⁴³).

Współczesne przedsiębiorstwa (zwłaszcza korporacje transnarodowe) zmuszone zostały do zrewidowania dotychczasowych strategii rozwoju i dostosowania ich do dyktowanych przez zmieniające się otoczenie warunków. Wydaje się, iż kluczowe czynniki sukcesu a zatem stabilnego, zrównoważonego rozwój organizacji w długim okresie należy rozpatrywać na trzech poziomach: koncentracji na jakości zasobów i

³⁴² tamże; s. 124

³⁴³ World Investment Report 2002...op. cit.; s. 122. Przykładem połączenia obydwu podejść jest Toyota, w której obserwujemy ściśle powiązanie zakładów montażowych posiadanych przez firmę całkowicie na własność z wielowarstwowymi sieciami formalnie niezależnych podwykonawców.

procesów, znaczenia czasu jako parametru strategicznego, umiejętności dopasowania organizacji do potrzeb jednostek i zbiorowości.

Na poziomie pierwszym koncentrujemy się na samodoskonaleniu procesów i zasobów organizacji, w celu poprawy jakości wykonywanych czynności i tym samym możliwości wzbogacania standardów. W działaniach tych ujawniają się specyficzne cechy i przewagi organizacji, co sprzyja wskazywaniu potencjalnych obszarów specjalizacji. W pierwszym etapie internacjonalizacji wykorzystujemy, zatem głównie strategie międzynarodowe oparte na przewadze własnościowej, w drugim włączamy zasady realizacji strategii wielonarodowych wykorzystując przewagi lokalizacyjne.

Na poziomie drugim przechodzimy do realizacji wszelkich działań pozwalających na wykorzystanie czasu jako strategicznego parametru rozwoju organizacji. Podejmujemy starania o uzyskanie „palmy pierwszeństwa” a w konsekwencji ponadprzeciętnych zysków jako zdyskontowania umiejętności wykreowania wartości dodanej do powszechnie akceptowanego standardu. Uzyskując pozycję lidera staramy się „odessać” maksymalne korzyści z rynku globalnego-strategia globalna. Podstawą budowania przewagi jest zwykle internalizacja kluczowych zadań, co pozwala nie tylko na oszczędności czasu, ale i uzyskanie korzyści wynikających z ominięcia zniekształceń rynkowych.

Na poziomie trzecim strategii rozwoju realizacji poprzez umiędzynarodowienie należy skoncentrować się na uwypuklaniu sfer idealnego zespolenia organizacji z potrzebami klienta globalnego, postrzeganego jednak przez pryzmat indywidualnych potrzeb poszczególnych jednostek oraz konkretnych zbiorowości. Umiejętność dopasowania organizacji do specyfiki wymagań odbiorcy pozwala na asymilację z danym środowiskiem i tym samym wykreowanie marki bazującej na koncepcji współodpowiedzialności organizacji za jakość życia i dobrobyt swoich klientów. Ten najwyższy poziom oznacza swoiste „wtopienie” przedsiębiorstwa w system gospodarki światowej, przy równoczesnym zintegrowaniu z poszczególnymi społecznościami lokalnymi w globalnej przestrzeni gospodarczej. Na poziomie tym organizacja realizuje strategię transnarodową.

Należy, zatem zauważyć, iż o ile do niedawna najczęściej uwagi przedsiębiorstwa przywiązywały do niskich kosztów i wydajności to obecnie zmuszone są do skoncentrowania się na jakości, wyścigu z czasem czy ochronie środowiska a koszty,

choć nadal istotne nie stanowią elementu decydującego. Te cztery czynniki w równym stopniu decydują o tym, czy przedsiębiorstwo potrafi skutecznie koncentrować swoje działania na najważniejszym celu każdego z nich a więc zaspokajaniu potrzeb klienta³⁴⁴.Rozwój a nawet przetrwanie przedsiębiorstwa zależą od zbudowania przez nie trwałej przewagi konkurencyjnej w oparciu o wyjątkowe zasoby i umiejętności na bazie, których organizacja wyznacza stosowną strategię uwzględniając konieczność funkcjonowania w ramach globalnej przestrzeni gospodarczej. Analizując funkcjonowanie KTN i stosowane przez ten typ podmiotów strategie należy, zatem uwzględnić determinanty o charakterze egzogenicznym powodujące zmiany w wewnętrznych strukturach i systemach przedsiębiorstw. Wybór przez daną korporację rodzaju strategii jest uzależniony od relacji między konkurencyjną presją na obniżanie jednostkowych kosztów produktów a presją na dostosowania produktów do potrzeb krajowych (lokalnych) rynków zbytu. „Działając w różnych krajach, KTN mają duże możliwości obniżania kosztów dzięki lokowaniu tworzących wartość funkcji/działań w optymalnych warunkach ekonomicznych oraz dzięki zwiększaniu ich skali, specjalizacji i standaryzacji. Wymaga to również zwiększania integracji i koordynacji funkcji w ramach systemu korporacyjnego³⁴⁵”.

³⁴⁴Kasiewicz S; Kąciak E; Międzynarodowe aspekty zarządzania operacjami w biznesie; [w]: M.K. Nowakowski (red.); Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw; Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; Warszawa 1995; s. 99

³⁴⁵Zorska A; Ku globalizacji?...op. cit.; s. 155

4.2. Uwarunkowania inwestycji przedsiębiorstw międzynarodowych

We współczesnej gospodarce możemy zaobserwować wiele zjawisk, które utożsamiamy albo z procesem postępującej globalizacji albo ze wzrostem znaczenia na arenie międzynarodowej nowych podmiotów- korporacji transnarodowych. Pogłębiająca się internacjonalizacja działalności gospodarczej jest z jednej strony wynikiem poszukiwania przez KTN przewagi konkurencyjnej, z drugiej natomiast efektem postępującej liberalizacji prowadzącej do otwierania na rynek światowy coraz większej liczby gospodarek świata. Miarą umiędzynarodowienia działalności organizacji jest jej zaangażowanie zagranicą. „Szczególnie ważnym czynnikiem internacjonalizacji stały się bezpośrednie inwestycje zagraniczne, podejmowane przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw, z coraz większej liczby krajów, których strumienie docierają do prawie wszystkich zakątków świata³⁴⁶”. Atrakcyjność danego obszaru dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) stała się wyznacznikiem poziomu gospodarczego (państw i regionów).

Analiza strumieni przepływu inwestycji, czyli międzynarodowych przepływów kapitału (decyzje o podejmowaniu inwestycji zagranicznych) opiera się na trzech zasadniczych teoriach (portfolio, makro i mikroekonomicznej), które jednak nie wyjaśniają w pełni kierunków przepływu BIZ ani ich struktury.

Teoria portfolio -wskazuje na oczywistą skłonność właścicieli kapitału do maksymalizacji zysku, w związku z tym kapitał lokowany jest w tych krajach, w których rentowność inwestycji będzie najwyższa. Analiza ryzyka związanego z podejmowaniem inwestycji za granicą prowadzi do tzw. dywersyfikacji portfela - czyli do osiągnięcia równowagi między oczekiwanymi zyskami a ewentualnym ryzykiem towarzyszącym decyzji o podjęciu inwestycji.

Teoria makroekonomiczna – podkreśla, że wszelkie ruchy kapitału są związane a wręcz uzależnione od takich czynników jak: siła poszczególnych walut, koszty pracy, poziom kapitału, dochód na mieszkańca. Teoria ta jednoznacznie wskazuje na przepływ kapitału z kraju o silnej walucie, wysokim dochodzie i wysokich

³⁴⁶Karaszewski Wł; Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie [w:] Współczesne kierunki inwestowania – formy i efekty; Wyd. AE w Katowicach; Katowice 2005; s. 491

kosztach produkcji do kraju o znacznie słabszej walucie, a co za tym idzie o mniejszym dochodzie oraz tańszych kosztach produkcji np. tania siła robocza. Luką tej teorii jest brak wyczerpującego wyjaśnienia zjawiska przepływu kapitału między dwoma krajami o silnej walucie.

Teoria mikroekonomiczna – udowadnia, że decyzje o inwestycji za granicą są podejmowane na szczeblu mikro-przedsiębiorstw. Korporacje ze względu na skalę prowadzonej działalności gospodarczej przejawiają tendencję do upatrywania swoich interesów w wymiarze całej gospodarki światowej, dlatego ich decyzje z pewnością mają wymiar mezoekonomiczny (sektoralny) a nawet w przypadku największych KTN makroekonomiczny.

Żadnej z przedstawionych teorii nie można uznać za pełną i wyczerpującą, dlatego zasadne wydaje się ich łączne rozpatrywanie, zwłaszcza w odniesieniu do podmiotów typu przedsiębiorstwa międzynarodowe. Każda zawiera, bowiem istotne elementy opisujące stan rzeczywisty. Nadrzędnym motywem podejmowania inwestycji było i jest zapewnienie przedsiębiorstwu rozwoju. Świat staje się w wyniku liberalizacji coraz bardziej otwarty, dlatego uwzględnianie wielowymiarowych uwarunkowań decyzji inwestycyjnych jest ważne. Należy pamiętać, iż istnieją zawsze trzy kategorie czynników decydujących o podjęciu i lokalizacji inwestycji: tzw. stymulanty (czynniki przyciągające), destymulanty (czynniki odpychające) oraz nominanty (czynniki neutralne).

Celem rozważań niniejszego podrozdziału jest wykazanie, iż lokalizacja bezpośrednich inwestycji zagranicznych (w tym czynniki stymulujące przyciąganie kapitałów na określone obszary, do konkretnych sektorów) stanowi odzwierciedlenie kierunków rozwoju gospodarki światowej ma, zatem kapitalne znaczenie dla kreowania nowych uwarunkowań działalności na rynku międzynarodowym. Korporacje transnarodowe jako główni aktorzy tego procesu realizując swoje strategie rozwoju wyznaczają standardy dla architektury globalnej przestrzeni gospodarczej w danym okresie.

Wśród czynników decydujących w danej korporacji o wyborze konkretnych rynków zagranicznych jako miejsc oraz zasad lokowania swojej aktywności wymienić należy kilka elementów, w tym: siłę i charakter konkurencji w danym segmencie na poszczególnych obszarach geograficznych, strategię ekspansji realizowane przez

wiodące podmioty branży, źródła budowania pozycji konkurencyjnej, czyli rodzaj poszukiwanych korzyści (rynek zbytu, typ zasobów). Najistotniejsza jest jednak strategia rozwoju, która decyduje o ostatecznym wyborze kierunków ekspansji (krajów goszczących) oraz zasad zaangażowania (typu inwestycji, czyli form instytucjonalnych rozwiązań, które umożliwiają przedsiębiorstwom wprowadzenie towarów lub zasobów i zdolności do innego kraju³⁴⁷). W tabeli 16 przedstawiono podstawowe wady i zalety wybranej formy umiędzynarodowienia działalności.

Tabela 16 -Zalety i wady trzech podstawowych form umiędzynarodowienia działalności korporacji

Typ podejścia	Sposób wejścia	Zalety	Wady
HANDEL <i>Podejście operacyjne (transakcyjne)</i>	eksport (pośredni, kooperacyjny bezpośredni) poddostawy montownie dostawy obiektów” pod klucz” sprzedaż licencji	Realizacja korzyści skali produkcji Niskie koszty wejścia Niewielkie ryzyko (w przypadku licencjonowania- ewentualne możliwe naruszania zasad realizacji procesu produkcyjnego mogące powodować „uszczerbek” na marce firmy) Możliwość realizowania korzyści płynących z wzbogacania produktu jedynie o drobne modyfikacje (np. opakowania, nazwy) Zdobywanie nowych doświadczeń rynkowych (o preferencjach klientów)	Wysokie koszty transportu (wyrobów gotowych, nie dotyczy licencji) Bariery handlowe Problemy z realizacją zintegrowanej koncepcji dystrybucyjno-promocyjnej (lokalni pośrednicy handlowi, obsługa, serwis- niezależni od firmy) W przypadku sprzedaży licencji-utrata kontroli nad technologią Brak korzyści lokalizacji i kumulacji doświadczenia Brak możliwości koordynacji łańcucha tworzenia ostatecznej wartości dla klienta

³⁴⁷Do podstawowych form zaangażowania uwzględniając własność zasobów (zaangażowania zasobów, stopnia integracji korporacyjnej) oraz zakres kontroli nad zaangażowanym kapitałem (struktura zarządzania, ryzyko) można zaliczyć: eksport, poddostawcy, montownie, dostawy obiektów” pod klucz”, sprzedaż licencji, franchising, inwestycje strategiczne, *joint venture*., przejęcia, otwieranie filii, fuzje. Przejście do wyższych form jest związane ze zmianą mechanizmu koordynowania transakcji i operacji przez korporacje od rynkowych (eksport, poddostawcy) i międzykorporacyjnych (porozumienia, wspólne przedsięwzięcia) po wewnątrz korporacyjne (filie, fuzje, przejęcia). Szerzej: Nowakowski M; Biznes międzynarodowy...op. cit.; s. 286-289

<p>KOOPERACJA</p> <p><i>Podejście taktyczne</i></p> <p><i>(oparte na analizie uwarunkowań współpracy z otoczeniem zagranicznym)</i></p>	<p>wspólne przedsięwzięcia (<i>joint venture</i>)</p> <p>kontrakty (<i>franchising</i>, umowy o współpracy umowy o stowarzyszeniu)</p> <p>alianse kapitałowe (udziały mniejszościowe, wzajemny wykup udziałów)</p>	<p>Dostęp do wiedzy i możliwości działania partnera</p> <p>Wspólne ponoszenie kosztów i ryzyka (w tym na sferę B+R)</p> <p>Przychylność lokalnej społeczności (w tym władzy)</p> <p>Dostęp do lokalnej siły roboczej</p> <p>Pokonanie barier wejścia na obcy rynek</p> <p>Dopasowanie do lokalnych wzorców (kulturowych, marketingowych etc)</p>	<p>Słaba kontrola nad technologią</p> <p>Małe możliwości koordynacji łańcucha wartości w skali korporacji</p> <p>Ograniczone korzyści lokalizacji i doświadczenia</p> <p>Konieczność podporządkowania się większościowym udziałowcom (<i>franchisodawcom</i>)</p> <p>Ograniczone możliwości wyznaczenia strategicznych kierunków rozwoju (mimo partycypacji w wydatkach)</p>
<p>INWESTYCJE</p> <p><i>Podejście strategiczne</i></p> <p><i>(oparte na zaangażowaniu kapitałowym z długą perspektywą)</i></p>	<p>zagraniczne filie o pełnej własności w oparciu o paradygmat OLI*</p> <p>BIZ typu „<i>greenfield</i>” w tym**:</p> <p><i>resource seeking</i></p> <p><i>market seeking</i></p> <p><i>efficiency seeking</i></p> <p><i>strategic-asset seeking</i></p>	<p>Ochrona technologii, (zachowanie przewagi własnościowej)</p> <p>Osiąganie korzyści lokalizacji (przewaga lokalizacyjna)</p> <p>Możliwość strategicznej koordynacji i integracji procesów wewnątrz własnej struktury organizacyjnej (przewaga internalizacji)</p> <p>Pogłębiania doświadczenia i specjalizacji (kształtowanie kluczowych kompetencji)</p>	<p>Wysokie ryzyko (ekonomiczne, polityczne, społeczne)</p> <p>Ogromne zaangażowanie kapitałowe (niekiedy związane z brakiem możliwości realizacji zysku w krótkim okresie)</p> <p>Konieczność samodzielnego zorganizowania pełnego zakresu działalności w systemie prawno-organizacyjnym obcego państwa</p>

*Paradygmat OLI został opisany w podrozdziale 2.3. (niniejszego opracowania)

**Rodzaje inwestycji związane są z motywami inwestora (poszukiwanie surowców, rynków zbytu, poprawa efektywności oraz poszukiwanie zasobów strategicznych).

Źródło: opracowanie własne (z wykorzystaniem elementów z: Nowakowski M; Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych; Key Text; Warszawa 2000; s. 288)

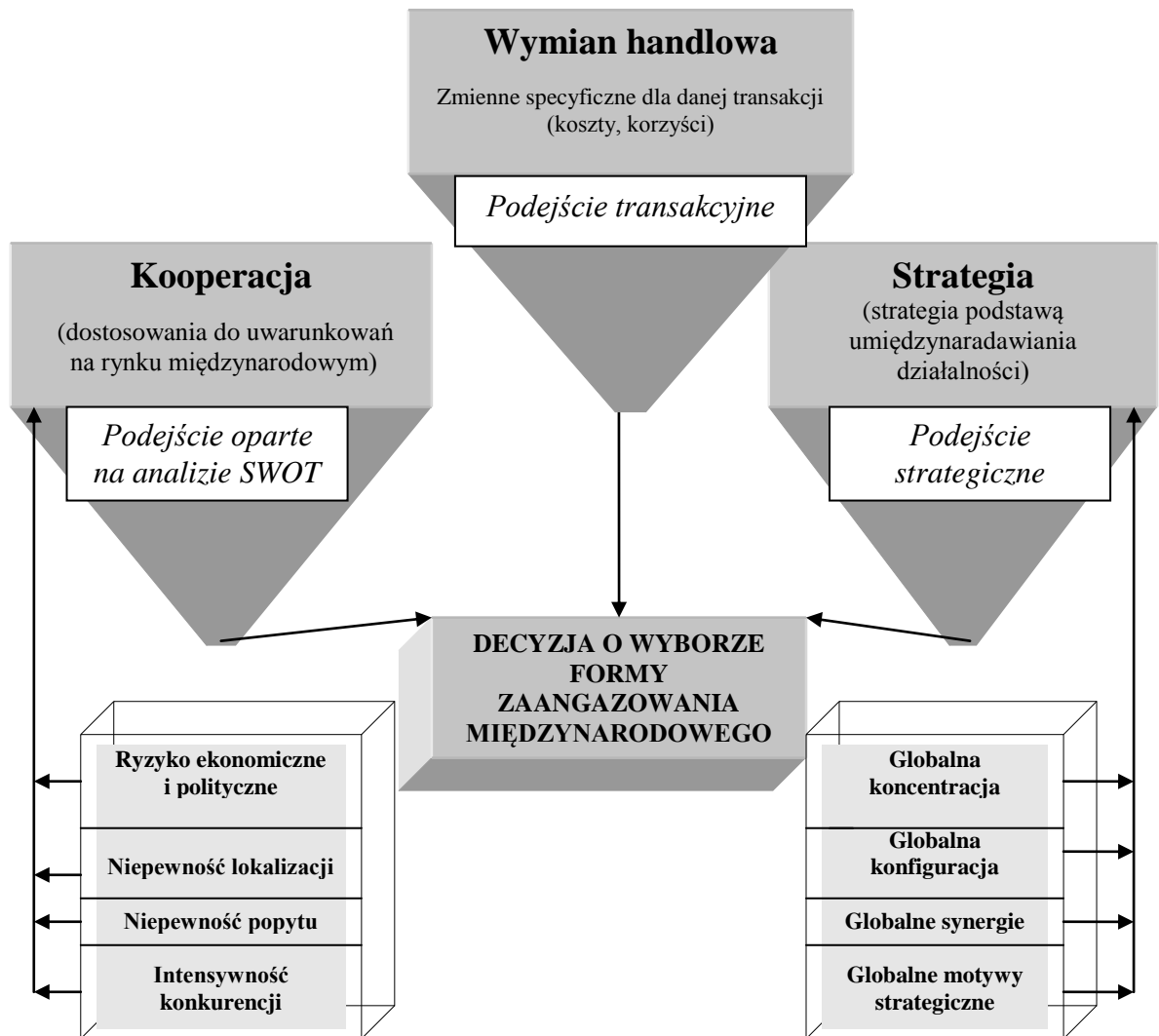
Wydaje się, iż działalność przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych (bez względu na wybraną formę zaangażowania) umotywowana jest zawsze dążeniem do poprawy efektywności wykorzystania posiadanych atutów konkurencyjnych (w postaci technologii, marki, metod zarządzania i marketingu). Na gruncie teoretycznym możemy wyróżnić trzy podejścia³⁴⁸: transakcyjne (oparte na rachunku kosztów), analizy czynników (i ich powiązań) w zewnętrznym otoczeniu i w samym przedsiębiorstwie oraz strategiczne (długookresowych korzyści).

³⁴⁸Zorska A; Ku globalizacji? ...op. cit., s. 181-184

Podejście transakcyjne i analityczne wydają się być wstępnymi koncepcjami rozwoju KTN (bazują odpowiednio na teorii kosztów transakcyjnych oraz analizie typu SWOT). Zgodnie z nimi korporacje preferują zaangażowanie własnych zasobów w tworzeniu wspólnego przedsięwzięcia, jeśli mogą powstać znaczne korzyści z połączenia zasobów i zdolności korporacji oraz przedsiębiorstwa pochodzącego z kraju goszczącego. Jednocześnie koszty związane z transferem zasobów i zdolności do kraju goszczącego oraz zarządzanie wspólnym przedsięwzięciem nie mogą być zbyt wysokie. Drugie podejście polega na dokładnej analizie czynników w otoczeniu zewnętrznym (szans i zagrożeń) oraz wewnętrznym (wskazanie słabych i mocnych stron). Przedsiębiorstwo winno, zatem przeprowadzić analizę SWOT dla poszczególnych opcji (rynków międzynarodowych). Ocena otoczenia zewnętrznego związana jest z analizą takich aspektów jak: wielkość i chłonność rynku, siła i charakter konkurencji, lokalne zasoby czynników i stan infrastruktury, polityka ekonomiczna państwa wobec kapitału zagranicznego, powiązania gospodarcze z zagranicą, czynniki polityczne, socjologiczne, kulturowe itd. Czynniki wewnętrzne są związane z funkcjonowaniem samego przedsiębiorstwa (atutów i braków w sferze produktowej, zasobowej, zarządzania, marketingu etc.).

Podejście strategiczne uwzględnia konieczność kompleksowego spojrzenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym, bowiem odwołuje się równocześnie do trzech aspektów: transakcji, otoczenia i strategii organizacji. Jako cztery zasadnicze zmienne w tym podejściu przyjmuje się: globalną koncentrację, globalną konfigurację (układ przestrzenny jednostek korporacji), globalną synergię oraz globalne motywy strategiczne. Grupa czterech strategicznych zmiennych w połączeniu z analizą SWOT otoczenia międzynarodowego organizacji oraz zmiennych kształtujących efektywność poszczególnych transakcji tworzą dopiero ramy analizy służącej podjęciu decyzji o wyborze formy międzynarodowego zaangażowania KTN. Schemat 8 przedstawia czynniki decydujące o wyborze podejścia a zatem formy zaangażowania na rynku zagranicznym.

Schemat 8 - Czynniki kształtujące wybór formy zaangażowania międzynarodowego



Źródło: opracowanie na podstawie: Zorska A; Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej; PWN; Warszawa 1998; s. 185

Podsumowując rozważania teoretyczne dotyczące różnorodności sposobów wchodzenia KTN na rynek międzynarodowy należy zauważyć, iż w miarę postępującej globalizacji i liberalizacji wzrasta znaczenie podejścia strategicznego jednak zwykle korporacje dochodzą do tego modelu po uprzednim realizowaniu strategii opartych na podejściu transakcyjnym (handel) oraz na ocenie uwarunkowań płynących z konfiguracji otoczenia. Funkcjonując na rynku międzynarodowym korporacje dążą nieustannie do optymalizacji ogólnokorporacyjnej efektywności (z uwzględnieniem lokalnego dostosowania) kreując powiązania wykraczające poza tradycyjny model

oparty na inwestycjach³⁴⁹ (w tym aliance strategiczne, fuzje i przejęcia oraz sieci wewnątrz- i międzykorporacyjne).

Formą ekspansji KTN na rynki międzynarodowe pozwalającą na sekwencyjne umiędzynarodawianie działalności pozostają jednak bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ). Stanowią one niejako punkt wyjścia dla dalszego rozwoju korporacji na bieże modeli opartych na wiedzy i łańcuchu tworzenia wartości dodanej. Model rozwoju KTN w oparciu o potencjał wiedzy, czyli zasoby o kluczowym znaczeniu dla konkurencyjności firmy, pod warunkiem umiejętnego nimi zarządzania. Zasadnicze znaczenie dla przedsiębiorstwa ma zarządzanie całym kompleksem działań związanych z wiedzą, w tym zwłaszcza jej kreowaniem i akumulowaniem, ochroną oraz stosowaniem. Wiedza jest kluczowym zasobem kreującym międzynarodową przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa a w konsekwencji wydatnie przyczyniającym się do tworzenia wartości dodanej. Można wyróżnić dwa zasadnicze kanały uczenia się: organizacyjny (aliance strategiczne, akwizycje lokalnych firm) oraz indywidualny (pracownicy lokalni, pracownicy innych obcych firm), przy czym często kanały te łączą się. W modelu KTN opartym na wiedzy kluczową kwestią jest wykorzystanie społecznego kapitału danej organizacji dla zwiększenia efektywności transferu wiedzy. W konsekwencji autorka odwołuje się do modelu tworzenia wartości G.S. Yipa (wzorowanego wprawdzie na tradycyjnym łańcuchu wartości M.E. Portera), który uwzględnia tylko działania podstawowe organizacji, za to w ujęciu rozszerzonym o B+R, marketing (projektowanie) i logistykę (zaopatrzenie) włączając różne kraje jako miejsca realizacji działań tworzących wartość dodaną³⁵⁰.

Pojęcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest, zatem nierozzerwalnie związane z ekspansją kapitałową korporacji transnarodowych, które stają się we współczesnej gospodarce „instytucjonalnym wyrazem lokaty kapitału³⁵¹”. Przenoszenie

³⁴⁹Tradycyjnie rozwój KTN jest związany z postępującym zaangażowaniem przedsiębiorstwa w międzynarodową działalność gospodarczą i z określoną sekwencją tego zaangażowania: od eksportu (E) przez porozumienia kooperacyjne (PK) do zagranicznych inwestycji bezpośrednich (BIZ). Tradycyjną drogą rozwoju KTN, która uwzględnia narastające i sekwencyjne umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa w układzie E-PK-BIZ. Por. Zorska A.; Korporacje transnarodowe; PWE; Warszawa 2007; s. 145-146. A. Zorska (w swojej najnowszej pracy z 2007 roku) wyróżnia trzy model rozwoju i funkcjonowania KTN: oparty na inwestycjach, oparty na wiedzy i oparty na łańcuchu tworzenia wartości dodanej. Por. Zorska A.; Korporacje transnarodowe...op. cit.; s. 139-171

³⁵⁰Por. Zorska A.; Korporacje transnarodowe...op. cit.; s. 154, 158, 162

³⁵¹Grochulski A.; Korporacje międzynarodowe; PWN; Warszawa 1973; s. 10

kapitału w skali globalnej służące długookresowemu rozwojowi gospodarczemu zarówno inwestora jak i miejsca lokaty utożsamiane jest właściwie z BIZ. Działalność inwestycyjna korporacji kształtuje, zatem ogólne uwarunkowania działalności na rynku międzynarodowym. W konsekwencji BIZ dokonywane przez korporacje ustalają wymiary brzegowe globalnej przestrzeni gospodarczej.

4.3. Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w gospodarce światowej

Problematyką inwestycji zagranicznych zajmuje się wielu badaczy, mimo to pojęcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ)- nie doczekało się dotąd precyzyjnej, jednolicie stosowanej definicji. W teorii ekonomii za inwestycje bezpośrednie uważa się lokaty kapitałowe, podjęte przez inwestora za granicą w celu bezpośredniego wpływu na działalność produkcyjną przedsiębiorstwa, w którym dana firma posiada udział własnościowy lub w celu dostarczania środków finansowych, dóbr inwestycyjnych, technologii. Stanowią formę długoterminowej lokaty kapitału polegającą na stworzeniu od podstaw nowego przedsiębiorstwa (tzw. *greenfields investment*) lub wykupieniu takiej liczby akcji, która pozwalałaby na kontrolę nad nim (przejmowanie firm bądź ich udziałów przez zagranicznych przedsiębiorców np. podczas prywatyzacji). Najczęściej uwypuklany jest, zatem aspekt własności pozwalającej na sprawowanie kontroli. BIZ definiowane są w tym ujęciu jako strumień kapitału mający na celu zapewnienie inwestorowi zagranicznemu kontroli nad firmą powstałą za granicą. Jej zdobycie jest możliwe przez przejęcie firmy na własność, albo posiadanie większościowych udziałów w przedsiębiorstwie. Do inwestycji zagranicznych zalicza się, zatem zarówno przepływy finansowe skierowane do filii zagranicznych lub oddziałów, jak i przekazywanie technologii, patentów i dóbr rzeczowych w zamian za udziały³⁵².

Według wzorcowej definicji OECD, bezpośrednia inwestycja zagraniczna ma miejsce wówczas, gdy zagraniczny inwestor uzyskuje lub posiada „trwały wpływ” w przedsiębiorstwie zagranicznym. Wartością progową wyznaczającą, z natury rzeczy w sposób umowny, uzyskanie tak określonego wpływu jest posiadanie 10% akcji zwykłych lub głosów. Inwestorem bezpośrednim może być osoba fizyczna, inkorporowane lub nieinkorporowane państwowe lub prywatne przedsiębiorstwo, rząd, grupa przedsiębiorstw lub grupa osób fizycznych, które posiadają inwestycję

³⁵²Por. Rzepka A; Inwestycje zagraniczne a globalizacja gospodarki; *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*; nr 1/2005; s. 52; Pach J; Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w świetle bezpieczeństwa ekonomicznego na przykładzie Polski w latach dziewięćdziesiątych XX wieku; *Wyd. Naukowe Akademii Pedagogicznej*; Kraków 2001; s. 55;

bezpośrednią³⁵³. BIZ stanowią, zatem formę długoterminowych lokat kapitałowych dokonywanych przez podmioty gospodarcze.

Początków wzrostu znaczenia BIZ w gospodarce światowej należy doszukiwać się pod koniec XIX wieku, gdy wraz z przejściem przez Stany Zjednoczone pozycji głównego eksportera kapitału, wzmożła się ekspansja prywatnych firm amerykańskich, dokonywana właśnie w formie inwestycji bezpośrednich za granicą. Pierwotnie obiektem zainteresowania amerykańskich korporacji stały się kraje Ameryki Północnej i Południowej, w okresie międzywojennym przedsiębiorstwa te rozciągnęły pole swych zainteresowań również na Europę, zaś po II wojnie światowej na cały świat. Pod koniec lat dwudziestych XX wieku zrównały się wartościowo kwoty lokat portfelowych i inwestycji bezpośrednich, zaś po zakończeniu Wielkiego Kryzysu inwestycje bezpośrednie zaczęły przeważać, zwłaszcza w odniesieniu do gospodarki Stanów Zjednoczonych. O ile jeszcze w 1914 roku 90% światowego wywozu kapitału długoterminowego przypadało na lokaty portfelowe, to w latach 1951-1964 zagraniczne inwestycje bezpośrednie stanowiły 80% eksportu kapitału netto³⁵⁴.

Dynamiczny wzrost znaczenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych w gospodarce światowej rozpoczął się w latach osiemdziesiątych XX wieku, osiągając maksymalne wartości na początku XXI w. (porównaj wykres 8)³⁵⁵. Stało się możliwe dzięki zmianom relacji między importerami kapitału (krajami goszczącymi) a eksporterami (KTN), głównie za sprawą wprowadzenia licznych ułatwień dla inwestorów zagranicznych oraz standaryzacji zasad inwestowania w skali globalnej (na forum organizacji międzynarodowych).

Impulsem rozwojowym dla BIZ były postanowienia końcowe Rundy Urugwajskiej GATT (1986-1994), jednak globalizacja przepływów kapitałowych związana jest już działalnością WTO (następczyni GATT od 1995 roku) szczególnie z

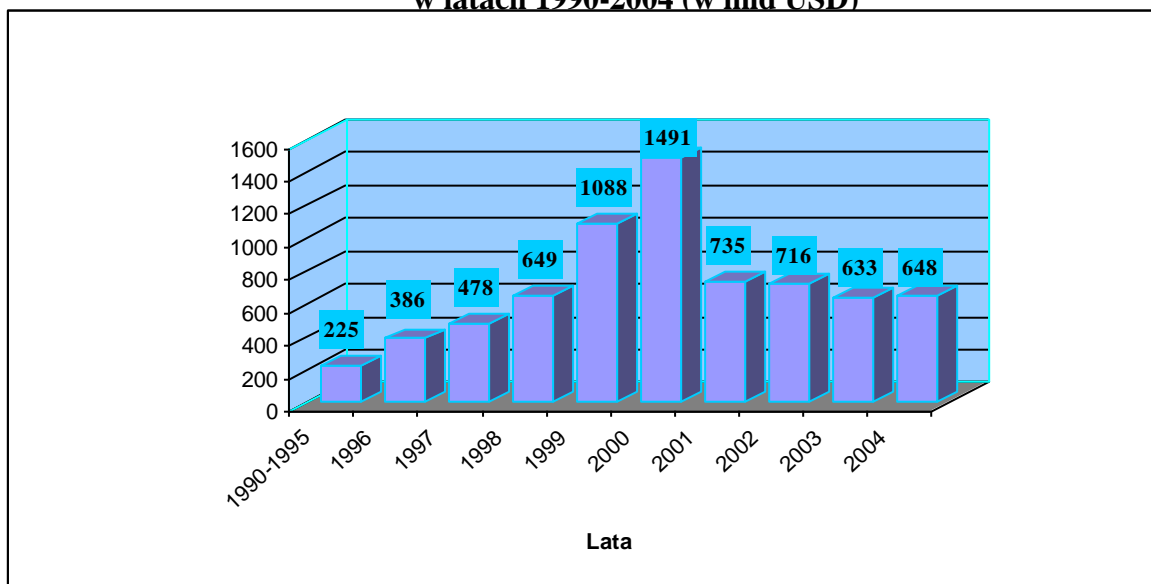
³⁵³Karaszewski Wł; Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990-1999 – miejsce w gospodarce kraju, czynniki i perspektywy rozwojowe; Uniwersytet M. Kopernika; Toruń 2001; s. 19

³⁵⁴Por. Sporek T; Zagraniczne inwestycje bezpośrednie główną strategią korporacji transnarodowych; Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach; Katowice 1998; s. 12-21

³⁵⁵W ostatniej dekadzie XX wieku przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych zwiększały się z każdym rokiem. Warto przy tym podkreślić, iż rosły one szybciej niż PKB i handel światowy. Stały się, zatem bardzo ważnym sposobem wzrostu produkcji dóbr i oferowania usług na rynki międzynarodowe. W latach 1990-2000 wartość zagranicznych inwestycji wzrosła ponad pięciokrotnie Por. Michałków I; Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce w dobie globalizacji; Wydawnictwo Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie; Warszawa 2003; s. 53-56

wypracowaniem tzw. „reguł singapurskich” (Konferencja Ministerialna WTO 1996 w Singapurze), pozwalających na wypracowanie światowego systemu ochrony BIZ w krajach przyjmujących. Sprzeciw krajów słabo rozwiniętych zahamował, co prawda prace nad „swoistym” kodeksem BIZ (V Konferencja Ministerialna WTO w Cancun) jednak kwestia ta jest nieustannie tematem negocjacji w ramach WTO. Pracami nad liberalizacją przepływów kapitałowych zajmuje się od dawna także OECD. Już w roku 1961 przyjęła dwa kodeksy: „Kodeks liberalizacji przepływów kapitałowych” oraz „Kodeks liberalizacji bieżących transakcji niewidzialnych”. W latach 90. XX w. OECD podjęła prace nad Wielostronnym Układem Inwestycyjnym (MAI- *Multilateral Agreement on Investments*) również w tym przypadku zaporą okazały się protesty krajów rozwijających się³⁵⁶.

Wykres 8 - Wartość (rocznych) światowych przepływów inwestycyjnych w latach 1990-2004 (w mld USD)



*dane dla lat 1990-1995- wartość średnioroczna; np. w 1994 wartość BIZ na świecie wyniosła 222 mld USD (por. Schroeder J; Organizacja badań marketingowych rynków zagranicznych w przedsiębiorstwie międzynarodowym; [w]: Świerkocki J (red.); Przedsiębiorstwo w otoczeniu międzynarodowym; Uniwersytet Łódzki Katedra Handlu i Finansów Międzynarodowych; Łódź 1996; s. 237

Źródło: World Investment Report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness; United Nations; New York and Geneva 2002; s. 303 (dane za lata 1990-2001) oraz World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internalization of R&D; United Nations; New York and Geneva 2005; s. 303 (dane za lata 2002-2004)

³⁵⁶Szerzej: Szymaniak A; Wybrane aspekty reguł inwestowania zagranicznego w dobie globalizacji; [w]: Rymarczyk J; Michalczyk W. (red.); Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej; tom 2; AE we Wrocławiu Katedra MSG; Wrocław 2004; s. 358-366

Standaryzacja zasad realizacji inwestycji bezpośrednich możliwa była przede wszystkim dzięki osiągnięciu konsensusu między państwami a korporacjami odnośnie wertykalnego porządku gospodarki światowej. Tocząca się latami rywalizacja między państwami narodowymi a wielkimi przedsiębiorstwami³⁵⁷ nie sprzyjała interesom żadnej ze stron. Dopiero dostrzeżenie możliwości czerpania obopólnych korzyści z uregulowania wzajemnych stosunków spowodowało pozytywne zmiany. Zmiany narodowych regulacji dotyczących BIZ w latach 1991-2006 prezentuje tabela 17.

Analizując dane odnośnie regulacji narodowych dotyczących BIZ można stwierdzić, iż wyraźna jest tendencja wzrostu liczby regulacji ułatwiających swobodę obrotu kapitałem (trzykrotne zwiększenie się liczby regulacji wspierających rozwój BIZ) oraz liczby krajów stosujących korzystne dla KTN regulacje (dwukrotny wzrost liczby krajów). Rok 2004 był przełomowy, bowiem liczba krajów jak i liczba korzystnych regulacji osiągnęły swoje maksymalne wartości. Lata 2005 i 2006 charakteryzowały się natomiast spadkiem liczby korzystnych regulacji, jak i liczby krajów je stosujących. W roku 2006 liczba korzystnych regulacji spadła w stosunku do rekordowego roku 2004 o prawie 40% (z 234 do 147). Należy zauważyć, iż wahania wielkości określających proporcje korzystnych i niekorzystnych regulacji narodowych odnośnie BIZ nie oddają w pełni kwestii związanych z przepływem kapitału zagranicznego. Dopiero dokładniejsze przyjrzenie się zasadom pozwalającym na napływ kapitału do danego kraju jak i instrumentom regulującym funkcjonowanie podmiotów z udziałem kapitału zagranicznym na poszczególnych obszarach pozwala dostrzec, iż coraz istotniejszy staje się stopień dostosowania regulacji narodowych do stale ujednolicanych w skali międzynarodowej norm³⁵⁸.

³⁵⁷Do lat 80.XX w. stosunki między korporacjami a rządami państw narodowych miały charakter nieustannego konfliktu. Interesy korporacji wydawały się sprzeczne z interesami trzech typów władzy: państw macierzystych KTN, państw przyjmujących ich kapitał oraz organizacji międzynarodowych reprezentujących interesy państw narodowych. Początkowo w latach 50. i 60. XX w. korporacje widziane były jako zagrożenie dla porządku międzynarodowego jako podmioty dysponujące ogromnymi kapitałami, jednak z uwagi na pozytywne skutki ekonomiczne jakie rodziły ich inwestycje wszystkie ich postulaty były właściwie realizowane. Państwa (rządy) nie czuły się na siłach walczyć z KTN. Od połowy lat 70. XX w. sytuacja zaczęła się zmieniać, to rządy zyskiwały przewagę i zaczęły wykorzystywać kapitał korporacyjny do realizacji swoich celów strategicznych. W tym okresie mnożyły się regulacje ograniczające swobodę działania KTN. Dopiero jednak lata 80. XX w. a w pełni właściwie dopiero lata 90. XX w. przyniosły konsensus. Por. Rugman A; Lecraw D; Booth L; International Business. Firm and Environment; Mc Graw-Hill; New York 1985; s. 254-275

³⁵⁸Szerzej odnośnie instrumentów regulujących działalność KTN: WIR 1995 Overview s. 39-41 oraz Schroeder J; Zawadzka K; Instrumenty regulujące działalność korporacji wielonarodowych; [w]:

Tabela 17 -Zmiany narodowych regulacji dotyczących BIZ w latach 1991-2005

Zmiany w poszczególnych okresach	Liczba krajów stosujących specjalne regulacje dotyczące BIZ	Skumulowana suma zmienionych regulacji (w danym roku)	Ilość regulacji ułatwiających przepływy w formie BIZ (w ogólnej liczbie regulacji)	Ilość regulacji zaostrzających wymagania dotyczące BIZ (w ogólnej liczbie regulacji)
1991	35	82	80	2
1992	43	79	79	0
1993	57	102	101	1
1994	49	110	108	2
1995	64	112	106	6
1996	65	114	98	16
1997	76	151	135	16
1998	60	145	136	9
1999	63	140	131	9
2000	69	150	147	3
2001	71	208	194	14
2002	70	248	236	12
2003	82	244	220	24
2004	102	271	235	36
2005	93	205	164	41
2006	93	184	147	37

Źródło: World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internalization of R&D; Table 5- National regulatory changes 1991-2004; United Nations; New York and Geneva 2005 [dla lat 1991-2004] oraz World Investment Report 2007. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development; United Nations; New York and Geneva 2007; Table I.8.; s. 14; [dla lat 2005-2006]; www.unctad.org/wir

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne realizowane w warunkach postępującej globalizacji przy równoczesnym pogłębianiu stopnia liberalizacji przepływów w skali gospodarki światowej, wyrażonego między innymi liczbą korzystnych regulacji, (co związane jest także z działalnością GATT/WTO) pozwoliły KTN stać się stymulatorami zmian uwarunkowań międzynarodowej działalności biznesowej. Do najważniejszych kompetencji KTN uzyskanych dzięki możliwości realizacji inwestycji w skali globalnej (obok zdolności do wykorzystywania korzyści skali i zróżnicowanych

Budzowski K; Wydymus St; Problemy handlu międzynarodowego; AE w Krakowie Katedra HZ; Kraków 2000; s. 127-140

warunków lokalizacyjnych w skali świata dla obniżenia kosztów jednostkowych) należy, bowiem zaliczyć kreowanie „globalnych produktów” (w tym całej związanej z ich umieszczeniem na rynku strategii marketingowej) oraz a może przede wszystkim umiejętność zarządzania międzykulturowego pozwalającą na wypracowywanie przychylności międzynarodowego klienta. Wydaje się, iż korporacje osiągają to dzięki sprawności w „lobbingu na rzecz międzynarodowej standaryzacji norm” zgodnych z ich strategiami rozwojowymi oraz zdolności do „równoległego konkurowania i kooperacji”³⁵⁹. Można, zatem uznać, że to właśnie poprzez inwestycje zagraniczne KTN uzyskują możliwość takiej konfiguracji łańcucha tworzenia wartości w skali międzynarodowej, która pozwala im podporządkowywać sobie znaczną część zmiennych otoczenia (dla pozostałych podmiotów pozostających zmiennymi egzogenicznym).

Inwestycje stały się, zatem jednym z fundamentów kreowania uwarunkowań funkcjonowania podmiotów w dobie globalizacji. Oddziałują, bowiem nie tylko na sferę *stricte* gospodarczą, ale wywołują „zmiany roli państwa i form jego polityki interwencji w odniesieniu do podmiotów gospodarczych”. Państwa zachowują swoje uprawnienia do wyznaczania strategicznych kierunków rozwoju coraz wyraźniej ujawnia się jednak „swoista wspólnota interesów na linii państwo-podmioty gospodarcze”. W ten sposób w skali międzynarodowej następuje kształtowanie „nowego układu stosunków między władzą państw narodowych a przedsiębiorstwami transnarodowymi. Lata 90.XX w. to okres nowych tendencji i zmiany poglądów na rolę państwa w gospodarce. Rozpowszechniła się wówczas praktyka wyznaczania celów strategicznych w następstwie realizacji koncepcji rozwoju poprzez nieustanną poprawę konkurencyjności. W ten sposób nastąpiło różnicowanie sektorów gospodarki na przyszłościowe i schyłkowe, co było wyraźnym podważeniem podstawowych zasad neoliberalnej ekonomii. W międzynarodowej działalności gospodarczej upowszechnił się system elastycznej specjalizacji, któremu towarzyszyło zmniejszanie roli państwa w

³⁵⁹Por. Gołębiowski T; *Możliwości czołowej rywalizacji polskich przedsiębiorstw z korporacjami międzynarodowymi*; [w]: Najlepszy E (red); *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*; Wydawnictwo AE w Poznaniu; Poznań 2005; s. 266-267

oddziaływaniu na działalność gospodarczą (zwłaszcza międzynarodową), przy równoczesnym wzroście roli rynku i grup przedsiębiorstw³⁶⁰.

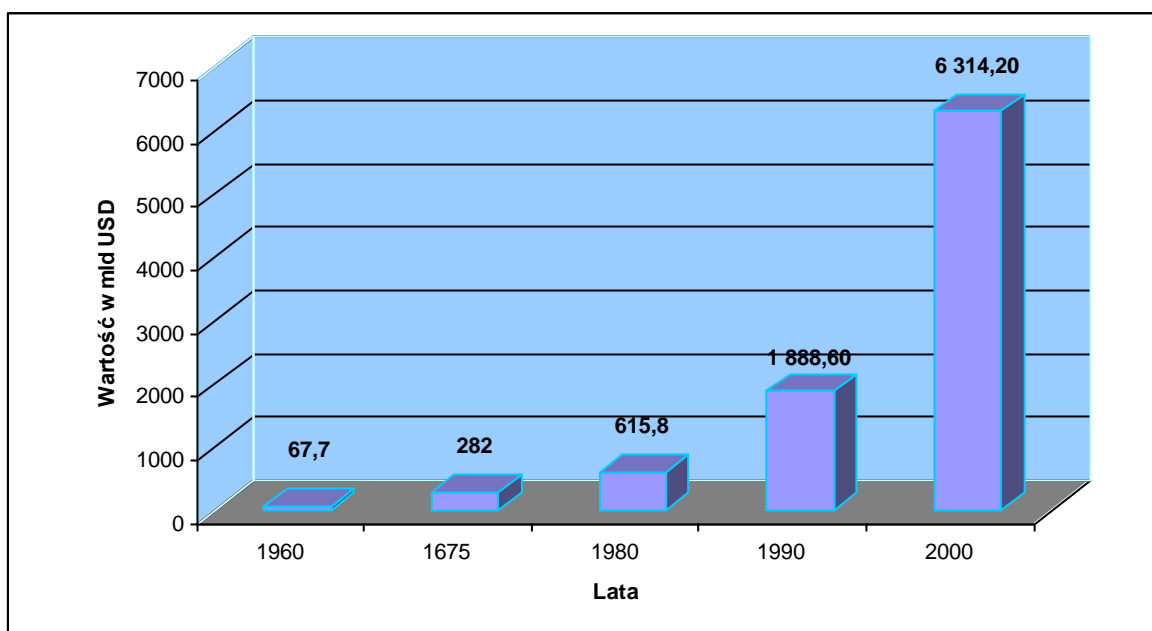
Szczególne znaczenie w kształtowaniu uwarunkowań działalności na rynku międzynarodowym nabiera działalność korporacji transnarodowych. Posiadając rozbudowaną strukturę organizacyjną oraz ogromny potencjał ekonomiczny kształtują one system gospodarki światowej nadając rytm zmianom w nim zachodzącym.

³⁶⁰Por. Wojciechowski H; Kształtowanie międzynarodowych stosunków ekonomicznych; AE Poznań; Poznań 2003; s. 191 oraz Skowrońska A; Globalizacja a polityka przemysłowa; [w]: Najlepszy E (red); Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej; Wydawnictwo AE w Poznaniu; Poznań 2005; s.145-148

4.4. Inwestycje korporacji transnarodowych a ogólne uwarunkowania działalności na rynku międzynarodowym

Odzwierciedleniem roli korporacji transnarodowych w strukturze gospodarki światowej jest ich aktywność w światowych przepływach inwestycyjnych, które w ciągu czterech dekad zwiększyły się z niecałych 70 mld USD do ponad 6 bilionów USD (porównaj wykres 9). W tym miejscu warto zastanowić się nad czynnikami warunkującymi globalne przepływy inwestycyjne oraz ich związkiem ze strategiami rozwoju KTN.

Wykres 9 - Skumulowana wartość światowych przepływów inwestycyjnych w latach 1960 – 2000



Źródło: Transnational Corporations in World Development. Trends and Prospects; New York 1998; s. 24 (dla lat 1960 i 1975) oraz World Investment Report 2001. Promoting Linkages; United Nations; New York and Geneva 2001; s. 301 (dla lat 1980, 1990, 2000)

Wydaje się, iż najistotniejszym przewartościowaniem motywów KTN podejmujących obecnie działalność za granicą jest dewaluacja tradycyjnych czynników lokalizacyjnych. Tradycyjne parametry jak: liczba ludności, zasoby naturalne i dostęp do kluczowych rynków zbytu tracą, bowiem na znaczeniu, podczas gdy coraz większą rolę zaczynają odgrywać inne udogodnienia. Do czynników nowej generacji zaliczyć

można przede wszystkim: nowoczesną infrastrukturę transportową (położenie względem głównych dróg i linii kolejowych, planowanych autostrad, portów, przejść granicznych oraz lotnisk), dynamicznie rozwijające się środki telekomunikacji, rozwinięte zaplecza badawczo-rozwojowe, zapewniony dostęp do technologii, silne powiązania z nauką i zagranicznymi ośrodkami badawczymi oraz duży potencjał innowacyjny krajów, do których kierowane są inwestycje. Wzrasta, zatem rola jakościowych determinant tzw. miękkich czynników lokalizacji inwestycji³⁶¹, co jest ściśle związane ze zmianami dokonującymi się na poziomie przedsiębiorstw (np. wzrostem znaczenia kapitału ludzkiego w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej). Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowiąc istotny element strategii przedsiębiorstw międzynarodowych odzwierciedlają ich kierunki rozwoju. Motywy dokonywania BIZ są bardzo różne, można jednak stwierdzić, że wszystkie są powiązane z umacnianiem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa a bezpośrednie inwestycje zagraniczne są traktowane jako narzędzie walki konkurencyjnej przyczyniają się, bowiem do tworzenia międzynarodowych powiązań pomiędzy podmiotami gospodarczymi w skali globalnej³⁶².

Globalny wzrost wartości inwestycji zagranicznych dokonywanych przez KTN doprowadził do zwiększenia wzajemnych powiązań i współzależności między krajami. Większość państw zdaje sobie sprawę z roli, jaką w utrzymaniu i stymulowaniu wzrostu gospodarczego odgrywają obecnie inwestycje zagraniczne. J.H. Dunning podkreśla, że „BIZ są najlepszą formą zapewnienia ciągłego i niezakłóconego dostępu do nowoczesnych czynników wytwórczych”³⁶³. Korporacje realizując swoje strategie rozwojowe dokonują, bowiem transferu technologii, *know-how* oraz technik

³⁶¹Szerzej: Rosińska M; Kierunki globalnych przepływów kapitałowych a znaczenie miękkich czynników lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych w procesie decyzyjnym [w]: Karaszewski Wł. (red.); Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w budowaniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw i regionów; Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu; Toruń 2007; s. 307-322

³⁶²Inwestorzy realizujący inwestycje bezpośrednie mają największy udział w obrotach na międzynarodowym rynku aliansów strategicznych, które najczęściej dokonywane są przez korporacje transnarodowe. Alianse strategiczne pozwalają firmom na odnoszenie korzyści płynących z większej skali działalności, na podwyższanie potencjału produkcyjnego lub wyeliminowanie konkurenta.

³⁶³Przybylska K; W poszukiwaniu ogólnej teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich; Gospodarka Narodowa; 1999; nr 7/8; s. 32

zarządzania, co w konsekwencji przyczynia się do niwelowania luki technologicznej pomiędzy poszczególnymi uczestnikami rynku międzynarodowego³⁶⁴.

Przepływy kapitałowe będące immanentną cechą współczesnej gospodarki stanowią, zatem kluczowy element rozwoju korporacji. Budowanie przewagi konkurencyjnej KTN opiera się m.in. na trafnym wyborze miejsc lokalizacji swoich inwestycji. Konsekwencją jest przenoszenie uwarunkowań strategii korporacyjnych na zasady doboru krajów goszczących, co odzwierciedla się w istotności czynników stymulujących inwestycje zagraniczne (wzrost roli tzw. czynników miękkich). Zmniejsza się znaczenie tradycyjnych elementów przyciągających inwestycje tzw. czynników twardych. Proces globalizacji sprawia, bowiem że coraz większa część podstawowych uwarunkowań ulega standaryzacji. Stają się one nominantami, czyli czynnikami neutralnymi, które muszą być spełnione, ale są łatwo porównywalne uznawane, zatem za standard minimum. Nie mają większego wpływu na podejmowane decyzje inwestycyjne. Ostatecznie o lokalizacji inwestycji przesądzają pewne szczególne elementy jakościowe, stanowiące „wartość dodaną” do owego standardu. W tabeli 18 przedstawiono zestawienie podstawowych czynników lokalizacji BIZ, w podziale na twarde i miękkie.

Tabela 18 - Twarde i miękkie czynniki lokalizacji BIZ

Kategoria	Czynniki twarde	Czynniki miękkie
Rynek pracy	<ul style="list-style-type: none"> • podaż siły roboczej • kwalifikacje siły roboczej • poziom wynagrodzeń • standard pozamaterialnego systemu wynagrodzeń 	<ul style="list-style-type: none"> • jakość administracji • stosunki ze związkami zawodowymi • możliwość pozyskania pracy, rozwoju zawodowego, kształcenia • rozmieszczenie przestrzenne siły roboczej (odległość od miejsca pracy i możliwości komunikacyjne)
Infrastruktura działalności gospodarczej	<ul style="list-style-type: none"> • podaż gruntów i biur • infrastruktura transportowa (ilość i jakość dróg oraz innych połączeń komunikacyjnych- lotnisko, port) 	<ul style="list-style-type: none"> • wizerunek danego obszaru jako miejsca działalności gospodarczej (istnienie innych podmiotów, okręgów przemysłowych, centrów)

³⁶⁴Maciejewski M; Bezpośrednie inwestycje zagraniczne i ich wpływ na wymianę międzynarodową; Zeszyty Naukowe AE w Krakowie; Zeszyt 556; Kraków 2001; s. 70

	<ul style="list-style-type: none"> wewnątrzregionalna sytuacja komunikacyjna (połączenia lokalne, częstotliwość i kompatybilność) 	<ul style="list-style-type: none"> biznesowych, węzłów logistycznych jakość zagospodarowania przestrzeni i wyobrażenia decydentów odnośnie perspektyw rozwoju (ewidencje, plany, uregulowany stan prawny gruntów i budynków)
Koszty	<ul style="list-style-type: none"> cena gruntów i powierzchni lokalne opłaty i podatki lokalne subwencje i dodatki regionalne nakłady na dobra ogólnego użytku (np. ochronę środowiska, stan bezpieczeństwa) zaopatrzenia w energię i wodę wynagrodzenia i uposażenia 	<ul style="list-style-type: none"> koszty promocji regionalnej (współuczestnictwo w zintegrowanym systemie promocji, pozwalające na obniżenie kosztów własnych) regionalne różnice w wynagrodzeniach-motywacyjne elementy zapłacone
Klimat gospodarczy	Brak	<ul style="list-style-type: none"> klimat społeczny dla nowych inicjatyw jakość administracji wspierającej gospodarkę i jej zdolność do dostosowywania się do zmian (umiejętności „uczenia się”) klimat polityczny i perspektywy stabilności realizacji obranej strategii
Public relations miejsca	Brak	<ul style="list-style-type: none"> wizerunek miejsca lokalizacji jako środowiska przedsiębiorczości i innowacyjności wizerunek regionu pod kątem nowoczesności (technologie, usługi) wizerunek regionu i pod kątem prowincja-metropolia znaczenie historyczne i kulturowe
Otoczenie kulturalne	Brak	<ul style="list-style-type: none"> znaczenie miejsca jako ośrodka kulturowego i informacyjnego sponsoring kultury oferta kulturalna i wypoczynkowa (teatry, koncerty, muzea, sztuka, kina)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ziemianowicz W; Jałowiecki B; Polityka miejska a inwestycje zagraniczne w polskich metropoliach; Wyd. Nauk. Scholar; Warszawa 2004; s. 23

Znaczenie poszczególnych czynników lokalizacyjnych jest różne, w kolejnych fazach procesu decyzyjnego. Najczęściej wyodrębnia się trzy fazy analizy odnośnie lokalizacji inwestycji. Pierwsza faza, w której przy wyznaczaniu większego regionu,

gdzie będą prowadzone poszukiwania, znaczną rolę odgrywają czynniki miękkie, takie jak wiedza inwestora o regionie czy doświadczenie innych firm. Nie oznacza to, że wybór regionu dokonywany jest na zasadzie czysto intuicyjnej. Wykonywane są analizy popytu czy porównanie nakładów i wyników dla kilku obszarów. Druga faza, której celem jest wyłonienie skończonej liczby miejsc lokalizacji o najniższych kosztach produkcji, charakteryzuje się spadkiem znaczenia czynników miękkich. Główną rolę odgrywają tu czynniki twarde. Trzecia faza, w której po wyłonieniu kilku miejsc o zbliżonych parametrach (w tym kosztach), czynniki miękkie mogą decydować o podjęciu działalności gospodarczej. Grupę tę z uwagi na jej oryginalność i zmienność w czasie i przestrzeni, nazwano w niniejszej pracy, „czynnikami miękkimi drugiej generacji”. Warto zauważyć, że czynniki mające charakter miękkie decydują wielokrotnie o miejscu inwestycji, jednak pod warunkiem, iż stanowią „wartość dodaną” do czynników twardych (standardu), bez których rozważania o danym obszarze w ogóle nie zostałyby podjęte przez inwestora lub zakończone po wejściu w fazę drugą (przy niespełnieniu na jej wstępie standardowych wymogów). Przedsiębiorstwa poszukują czegoś, co pozwoli im na uzyskanie „premi” za dodanie wartości do powszechnie obowiązującego standardu.

W fazie pierwszej mamy, zatem do czynienia z podejściem opartym na analizie SWOT otoczenia międzynarodowego. W ujęciu konkretnego regionu, chcącego zaistnieć na mapie atrakcyjnych miejsc lokalizacji kapitału konieczne jest, więc najpierw wyróżnienie się (zwrócenie na siebie uwagi)- faza I. Celem jest stanie się nazwanym elementem, który potencjalni inwestorzy potrafią wyodrębnić z „szarej masy” bezimiennego otoczenia. W tym miejscu warto zaakcentować rolę istnienia na danym obszarze wszelkiego rodzaju skupisk branżowych i porozumień integracyjnych. Pierwsze z nich: okręgi przemysłowe, klastry i sieci stanowią swego rodzaju rozpoznawalną markę, będącą synonimem profesjonalizmu i jakości. Drugie, czyli porozumienia integracyjne takie jak: obszary preferencyjnego handlu, strefy wolnego handlu, unie celne, wspólny rynek, unie gospodarcze, pozwalają dzięki inwestycji w jednym z krajów uczestniczących uzyskać ułatwienia w dostępie do innego rynku partnerskiego (lub całej grupy rynków w zależności od zaawansowania integracji obszaru).

W fazie drugiej mamy do czynienia ze sprawdzaniem stabilności i rzeczywistej

jakości zaoferowanych standardów. Przedsiębiorstwa analizują uwarunkowania prawno-administracyjne i biznesowe³⁶⁵. Można zaryzykować twierdzenie, iż jest to etap obliczeń *stricte* księgowych, opartych o kalkulacje kosztów, wynikających z regulacji dotyczących wejścia podmiotu zagranicznego na dany rynek i funkcjonowania na nim w długim okresie. W fazie tej dominuje, zatem podejście transakcyjne. Przedsiębiorstwo międzynarodowe będzie zainteresowane sprawdzeniem zasad fuzji i przejęć, standardów traktowania obcego kapitału, istniejących regulacji rynku a szczególnie polityki konkurencji. Istotną kwestią jest stabilność regulacji i ich zgodność z międzynarodowymi standardami, co pozwala na stosowanie jednolitych reguł zarządzania produkcją międzynarodową w całej organizacji. Rozbieżności i niezgodności na tym poziomie, czyli brak owego standardu, może być czynnikiem zniechęcającym przedsiębiorstwo do danej lokalizacji (nawet w przypadku stosowania policentrycznej struktury organizacyjnej). W każdej organizacji musi, bowiem istnieć element spajający (swego rodzaju rdzeń) a dopiero na nim buduje się pozostałe elementy.

Pokazanie „inności”, stanowiącej specyficzny atrybut (faza III), to dodawanie do standardu, wyróżniających cech stanowiących potencjalne źródło kreowania przewagi konkurencyjnej. Można mówić, więc niejako o „czynnikach miękkich drugiej generacji”, czyli jakby dynamicznej wersji tradycyjnych elementów przewagi konkurencyjnej. I tak zasoby siły roboczej (niewykwalifikowanej) mogą zwiększyć swoją wydajność i obniżyć koszty jednostkowe, ale tylko w pewnym ograniczonym zakresie. Dynamiczna ich postać to kapitał ludzki (a jeszcze szerzej intelektualny)³⁶⁶. Dzięki inwestycjom w niego można podnieść jego wartość a tym samym wartość

³⁶⁵Nowara W; Rynarzewski T; Ewolucja roli czynników determinujących napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski; [w]: Karaszewski Wł. (red.); Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki; Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika; Toruń 2005; s. 134-139

³⁶⁶Kapitał ludzki to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań. Zasób ten nie jest dany przez genetyczne właściwości danej populacji, ale można go powiększać za pomocą inwestycji w człowieka tj. przez: usługi i udogodnienia związane z ochroną zdrowia, poprawą wyżywienia, szkolenie i doskonalenie zawodowe w czasie pracy, kształcenie w systemie edukacji narodowej, poszukiwanie i gromadzenie informacji o sytuacji firm i perspektywach zawodowych, badania naukowe, migracje ludności. W literaturze przedmiotu funkcjonuje także pojęcie kapitał intelektualny, czyli IC (*Intellectual Capital*), wprowadzone przez L. Edvinssona, jako posiadana wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają przewagę konkurencyjną na rynku.

przedsiębiorstwa. Wartość rynkowa współczesnego przedsiębiorstwa opiera się, bowiem na kapitale finansowym i kapitale intelektualnym. Świadczy to o dewaluacji tradycyjnego (zasobowego) modelu budowania konkurencyjności. Wysoko wykwalifikowani pracownicy, z ich specjalistyczną wiedzą, kreatywnym podejściem oraz chęcią ciągłego doskonalenia swoich umiejętności, stanowią źródło nieograniczonych możliwości rozwojowych.

Na kapitał intelektualny³⁶⁷ jako fundament konkurencyjności firmy i motor jej rozwoju, składają się kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny. W skład kapitału strukturalnego wchodzi kapitał kliencki oraz organizacyjny. Kapitał organizacyjny dotyczy natomiast innowacji i procesów. Całość kapitału intelektualnego bazuje, zatem na czynniku ludzkim i jego nieograniczonym potencjale rozwojowym. Inwestycje w poszukiwaniu zasobów kapitału ludzkiego oznaczają nie tylko możliwości pozyskania taniej i zdyscyplinowanej siły roboczej, ale zasobu zdolnego do podnoszenia własnej wartości. Współczesny inwestor poszukuje przynajmniej dwóch typów pracowników. Pierwsza grupa to naukowcy, inżynierowie, menedżerowie. Druga to pracownicy wykonujący prace rutynowe oraz usługowe. Z jednej, więc strony miejsce wybrane na lokalizację działalności musi mieć korzystne cechy środowiskowe, aby przyciągnąć pracowników o najwyższych kwalifikacjach, z drugiej natomiast strony musi istnieć na miejscu dość szeroki rynek pracy umożliwiający pozyskanie pracowników innych kategorii. Podaż siły roboczej, względnie niska cena pracy niewykwalifikowanej oraz słaba aktywność różnych organizacji (związków) zawodowych wpływają pozytywnie na decyzje lokalizacyjne. W związku koniecznością ciągłego podnoszenia kwalifikacji, standardowych dla danej grupy zawodowej istotny jest potencjał zatrudnianej załogi. Przedsiębiorstwa opierające przewagę na zaawansowanej technologii lokalizują się chętnie wewnątrz stref uniwersyteckich. Ułatwia im to zatrudnienie pracowników naukowych oraz wymianę informacji między laboratoriami przedsiębiorstw i uniwersytetów, a także powoływanie wspólnych jednostek badawczych. Pozwala to także na korzystanie z sieci edukacyjnych różnego poziomu. Istotą działania KTN na tym etapie jest stosowane podejście strategiczne poszukiwana zasobów mogących stanowić źródło budowania kluczowych kompetencji. Korporacje analizują, zatem

³⁶⁷Edvinsson L; Malone M.S; Kapitał intelektualny; PWN; Warszawa 2001; s. 45

kompleksowo wszystkie aspekty kreowania wartości inwestycji.

Miarą atrakcyjności danej przestrzeni w ujęciu strategicznym nie jest środowisko przyrodnicze jako nośnik zasobów naturalnych, ale środowisko jako otoczenie społeczno-kulturalne (atrakcyjna oferta mieszkaniowa, urządzenia kulturalne i oświatowe). Istotne znaczenie mają czynniki miękkich lokalizacji „drugiej generacji” takie jak: warunki życia mierzone jakością otoczenia społeczno-kulturalnego, nowoczesną (spersonifikowaną) infrastrukturą komunikacyjną czy wreszcie wskaźniki aglomeracji i integracji powodujące efekt synergii. Spersonifikowana infrastruktura komunikacyjna nie jest tożsama z infrastrukturą transportową. Współczesne produkty, szczególnie oparte na zaawansowanych technologiach nie są już, bowiem zwykle wyrobami masowymi (najczęściej rzeczywistym produktem jest wiedza). Dostępność do sieci tradycyjnego transportu (kolejowego, morskiego, samochodowego) staje się, zatem mniej istotna. Kluczowa natomiast jest bliskość lotniska, dostęp do sieci telekomunikacyjnej i internetowej, czyli infrastruktura ruchu osobowego oraz informacyjno-informatyczna. Korzyści aglomeracji i integracji powodujące efekt synergii to związane z odpowiednimi działaniami administracji publicznej, środki wspierające koncentrację podmiotów gospodarczych. Chodzi tu niejako o „drugą falę” wsparcia zachodzących procesów integracyjnych. Często zdarza się, bowiem iż po okresie euforii związanym z uruchomieniem, jakiejś strefy (czy to branżowej czy regionalnej), następuje czas stagnacji i zapomnienia. Należy pamiętać, iż efektywność systemu powstałego w wyniku połączenia pojedynczych podmiotów przekracza, sumę efektywności cząstkowych pojedynczych elementów składowych, dlatego warto mobilizować uczestników do dalszej integracji. Rozwój zaangażowanych przedsiębiorstw i innych uczestników to zachęta dla kolejnych potencjalnych inwestorów.

Czynniki te mają charakter jakościowy i stanowią istotne elementy umożliwiające przedsiębiorstwu poszukiwanie coraz lepszych metod dostosowywania się do wymogów dynamicznie zmieniającego się otoczenia międzynarodowego. Konkurowanie o napływ kapitału skłania poszczególne państwa do tworzenia rozmaitych bodźców przyciągania inwestycji. Dzięki temu wspierają one tworzenie infrastruktury biznesowej: sprawnych systemów informacyjnych, centrów finansowych, scentralizowanych ośrodków działalności badawczej i marketingowej,

systemów edukacyjno-szkoleniowych itd. O ile w sferze prawno-administracyjnej można mówić jedynie o tempie wdrażania norm i standardów międzynarodowych, czyli np. dostosowywaniu regulacji prawnych do określonych wymogów. To w kwestii czynników miękkich drugiej generacji istota tkwi w „odmienności”, czyli nowatorskim spojrzeniu na kwestie dotychczas pomijane lub uwzględniane zbyt powierzchownie.

Analiza czynników stymulujących inwestycje zagraniczne tylko pozornie wykracza poza tematykę badania roli KTN w procesie kreowania globalnej przestrzeni gospodarczej. Przedsiębiorstwa międzynarodowe poprzez realizację swoich strategii rozwojowych wywierają, bowiem decydujący wpływ na kształtowanie nowych uwarunkowań działalności na rynku międzynarodowym. Wpływ ten objawia się między innymi w zasadach realizacji przepływów kapitałowych, co w konsekwencji powoduje różnicowanie elementów struktury gospodarki światowej premiując podmioty (państwa) dostosowujące się do wymagań korporacji. Poprzez wskazywanie czynników stymulujących, destymulujących oraz neutralnych to KTN nie tylko dzieli rynki na atrakcyjne inwestycyjne i nieatrakcyjne dla inwestorów, ale wyznaczają standardy dla poszczególnych procesów i produktów. Kształtują także wzorce zachowań strategicznych dla innych podmiotów gospodarczych, wskazując nowe trendy oraz stymulując innowacje i zmiany modyfikacyjne we wszystkich dziedzinach.

Korporacje to podmioty równoważne swą siłą ekonomiczną wielu państwom i dlatego uprawnione do uczestnictwa w tworzeniu uwarunkowań dla rozwoju gospodarczego współczesnego świata. Poprzez inwestycje bezpośrednie włączają się w kreowanie globalnego ładu ekonomicznego decydując już nie tylko o intensywności i dynamice handlu międzynarodowego (jak było to w przypadku tradycyjnych przedsiębiorstw opierających swoją działalność na wymianie eksportowo-importowej), ale także kształtując globalną architekturę finansów i technologii. Właśnie czynniki postrzegane przez KTN jako istotne w procesie decyzyjnym odnośnie nowych inwestycji wyznaczają nowe uwarunkowania działalności na rynku międzynarodowym.

Inwestycje bezpośrednie mogą służyć uruchomieniu samodzielnej działalności lub też uzyskaniu kontroli nad już funkcjonującym podmiotem. Przedmiotem rozważań w kolejnym rozdziale jest, zatem problematyka dotycząca międzynarodowych fuzji i przejęć jako specyficznego instrumentu wykorzystywanego przez KTN do kształtowania uwarunkowań działalności w globalnej przestrzeni gospodarczej.

Rozdział V

Mechanizm oddziaływania korporacji na strukturę gospodarki światowej poprzez międzynarodowe fuzje i przejęcia

Celem niniejszego rozdziału jest wskazanie roli fuzji i przejęć jako procesu kształtującego system gospodarki światowej w toku jej ewolucji. Na wstępie przedstawiono klasyfikację międzynarodowych fuzji i przejęć oraz kilka uwag terminologicznych. W drugiej części rozdziału podjęto próbę analizy trendów *Mergers and Acquisitions* (M&As)³⁶⁸ w ujęciu historyczny biorąc za podstawę wartość i liczbę transakcji. Zwrócono uwagę również na zmiany znaczenia poszczególnych członków Triady ekonomicznej w transakcjach międzynarodowych fuzji i przejęć, uwzględniając kwestie dotyczące roli gospodarek krajów rozwijających się w tym procesie. Celem analizy jest próba oceny znaczenia międzynarodowych fuzji i przejęć dla zmian zachodzących w strukturze globalnej przestrzeni biznesowej.

5.1. Fuzje i przejęcia w procesie inwestycyjnym

Na wstępie należy zwrócić uwagę na specyfikę fuzji i przejęć (*Mergers and Acquisitions* -M&As) na tle innych przepływów typu inwestycyjnego (zwłaszcza bezpośrednich inwestycji zagranicznych- BIZ)³⁶⁹. Istotą działań podjętych w ramach międzynarodowych fuzji i przejęć jest połączenie majątków i operacji dwóch firm należących do dwóch różnych krajów i zwykle w konsekwencji powstanie podmiotu o nowej osobowości prawnej. Kontrola nad aktywami jest, zatem przenoszona z przedsiębiorstwa lokalnego na zagraniczne. Zarówno inwestycje typu „*greenfield*” jak i

³⁶⁸ *Merger* (ang.)- fuzja. *Acquisition* (ang.) nabycie, przejęcie. *Mergers and Acquisitions* -M&As (ang.)- fuzje i przejęcia.

³⁶⁹ Ekspansja inwestycyjna zagranicą (w formie BIZ) może odbywać się, bowiem na jeden z dwóch sposobów: albo jako inwestycje BIZ od podstaw, czyli typu „*greenfield*” albo w formie nabycia, bądź fuzji z istniejącą lokalną firmą. Ogólne definicje bezpośrednich inwestycji zagranicznych mają, zatem zastosowanie również w odniesieniu do fuzji i przejęć. Kraj przejmujący albo nabywca jest krajem pochodzenia inwestycji a kraj, do którego jest skierowana inwestycja to kraj gospodarz. Nabywcy mogą posiadać udziały mniejszościowe (zagraniczni inwestorzy posiadają od 10 do 49% głosów w firmie) lub dysponować pakietami większościowymi (50-99%). Mogą być pełnym nabywcą (100% głosów). Inwestorzy posiadający mniej niż 10% tworzą inwestycje portfolio i dlatego nie są uwzględnieni w niniejszej analizie.

M&As dokonywane są obecnie zwykle przez korporacje transnarodowe (KTN- ang. TNC), które dążą do rozbudowy swojego systemu produkcyjnego w skali międzynarodowej. Oba te rodzaje inwestowania włączają do zarządzania przedsięwzięciem w jednym kraju rezydenta innego kraju. W momencie jednak, kiedy aktywa przedsiębiorstwa przechodzą pod kontrolę międzynarodowej korporacji (dotyczy to zarówno nowopowstających podmiotów w przypadku inwestycji typu „*greenfield*” jak i uzyskania pakietów większościowych udziałów w już istniejącym podmiocie -w przypadku międzynarodowych fuzji i przejęć), zasadne wydaje się rozróżnienie tych form inwestowania.

W 1999 roku stosunek światowych międzynarodowych fuzji i przejęć do światowych przepływów BIZ wynosił ponad 4/5. Gdyby wszystkie te fuzje i przejęcia były sfinansowane przez BIZ, znaczyłoby to, że 4/5 światowych przepływów BIZ miało formę fuzji i przejęć. Największy wpływ na właśnie taki stosunek pomiędzy przepływami BIZ i międzynarodowymi fuzjami i przejęciami miały kraje rozwinięte. W krajach rozwijających się wartość międzynarodowych fuzji i przejęć zaczęła rosnąć dopiero od połowy lat 90. XX w. (wciąż jednak jest poniżej wartości BIZ typu „*greenfield*”, gdyż aż 2/3 przepływów BIZ do tej grupy państw to inwestycje od podstaw)³⁷⁰. W krajach rozwiniętych to właśnie międzynarodowe fuzje i przejęcia już od dawna uważane były za kluczową część napływów BIZ³⁷¹. W latach 1987-1999 wartość międzynarodowych fuzji i przejęć w krajach rozwiniętych wzrastała systematycznie, średniorocznie o 20% (ogółem na świecie tempo wzrostu sięgało nawet 30%). W tym okresie ich udział w światowych międzynarodowych fuzjach i przejęciach nie spadł nigdy poniżej 77% a w późnych latach 80. XX w. osiągnął nawet 98%. W latach 2002-2003 nastąpił wprawdzie spadek tempa fuzji i przejęć jednak ponowny

³⁷⁰Tempo zmian było jednak ogromne. Stosunek wartości międzynarodowych fuzji i przejęć do napływów BIZ w krajach rozwijających się wzrósł, bowiem z 1/10 w latach 1987-1989 do ponad 1/3 w latach 1997-1999. Wśród krajów rozwijających się stosunek ten był najwyższy w Ameryce Łacińskiej i na Karaibach (wzrost z 18% do 61% pomiędzy tymi dwoma okresami), podczas gdy w rozwijającej się Azji był to wzrost jedynie z 8% do 21%. W Europie Środkowej i Wschodniej BIZ typu „*greenfield*” wydają się nadal ważniejsze od fuzji i przejęć. Firmy w krajach rozwijających się wciąż nie są dużymi graczami, jeśli chodzi o przejmowanie firm za granicą. Ich udział w wartości ogólnej fuzji i przejęć osiągnął w latach 1996-1997 jedynie 10%, ale spadł poniżej 5% w latach 1998-1999. Niemniej jednak międzynarodowe fuzje i przejęcia przez firmy z krajów rozwijających się podwoiły się w 1999 roku do rekordowego poziomu 41 mld USD. Stosunek międzynarodowych fuzji i przejęć do odpływów BIZ z krajów rozwijających się także wzrósł z 43% w 1990 roku do 63% w 1999. Szerzej: WIR 2000 Chapter IV

³⁷¹Wydaje się, iż obecnie doceniają ich znaczenie także gospodarki krajów rozwijających się.

wzrost rozpoczął się w roku 2004, aby w 2005 osiągnąć prawie 90%. Dane dotyczące zmian w przepływach BIZ oraz fuzjach i przejęciach w latach 1986-2006 zawiera tabela 19.

Tabela 19 - Zmiany w przepływach BIZ oraz międzynarodowych fuzjach i przejęciach w latach 1986-2005 (zmiany wyrażone w %)

Lata	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2002	2003	2004	2005	2006
Napływ BIZ (FDI inflows)	21,7	21,8	40,0	-25,8	-9,3	31,6	27,4	38,1
Odplyw BIZ (FDI outflows)	24,6	17,3	36,4	-29,43	3,6	56,6	-4,6	45,2
Międzynarodowe fuzje i przejęcia (Cross-border M&As)	25,9*	24,0	51,5	-37,7	-19,7	28,2	88,2	22,9

* dane dotyczące okresu 1987-1990

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1986-2002] World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies; UNCTAD; Chapter I; Table I.2- Selected indicators of FDI and international production 1982-2005; s. 9; [2003-2006] World Investment Report 2007: Chapter I; Table I.4- Selected indicators of FDI and international production 1982-2006; s. 9

Problem jednak polega także na tym, iż trudno jest dokładnie określić, jaki udział w bezpośrednich inwestycji zagranicznych stanowią międzynarodowe fuzje i przejęcia (nie można precyzyjnie zestawić ich wartości w bilansie płatniczym, gdyż dane dotyczące źródeł finansowania międzynarodowych fuzji i przejęć rzadko są dostępne osobno). Dodatkowa trudność to problemy z porównywaniem danych dotyczących międzynarodowych fuzji i przejęć podawanych przez różne źródła. Tylko niewielka liczba krajów dostarczając dane o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych rozróżnia inwestycje typu „*greenfield*” od fuzji i przejęć. Skutkiem tego jest niemożność dokładnego wskazania w praktyce gospodarki światowej wszystkich transakcji stanowiących międzynarodowe fuzje bądź przejęcia, choć ich rosnące znaczenie we współczesnym świecie wydaje się bezsporne³⁷².

³⁷²Znaczenie międzynarodowych fuzji i przejęć jako istotnego mechanizmu oddziaływania na gospodarkę światową potwierdza między innymi coraz dokładniejsze analizowanie tych zjawisk we wszelkich

W tabeli 20 przedstawiono wielkość przepływów BIZ (napływ i odpływ BIZ) oraz międzynarodowych fuzji i przejęć w okresie 1982-2006 (dla wybranych lat).

Tabela 20 - Wielkość przepływów BIZ (napływ i odpływ BIZ) oraz międzynarodowych fuzji i przejęć w okresie 1982-2006 (dla wybranych lat) w mld USD

Lata	1982	1990	2004	2005	2006
Napływ BIZ (w mld USD)	59	202	711	946	1306
Odpływ BIZ (w mld USD)	28	230	813	837	1216
Średnia wartość BIZ* (w mld USD)	43,5	216	762	891,5	1261
Wartość międzynarodowych fuzji i przejęć M&As (w mld USD)	b.d	151	381	716	880
Udział M&As w średnich przepływach BIZ (w %)	-	69,9	50	79,6	69,8

*jako średnia arytmetyczna sumy napływu i odpływu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1982, 1990, 2004] World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies; UNCTAD; Chapter I; Table I.2- Selected indicators of FDI and international production 1982-2005; s. 9; [2005, 2006] World Investment Report 2007: Chapter I; Table I.4- Selected indicators of FDI and international production 1982-2006; s. 9

Rozbieżności w danych o napływach i odpływach BIZ wynikają zwykle z różnic w sposobie zestawiania przez poszczególne kraje danych odnośnie tego typu transferów³⁷³. Rozmiary przychodów transferowanych ze swoich filii zlokalizowanych w Stanach Zjednoczonych przez zagraniczne przedsiębiorstwa macierzyste (np. europejskie) są traktowane w bilansie amerykańskiej gospodarki jako odpływ BIZ. Kraje macierzyste tych podmiotów w swoich bazach danych o BIZ niekoniecznie uwzględniają ponowne zainwestowanie tych przychodów. Tłumaczy to częściowo powstające rozbieżność: zyski transferowane od zagranicznych podmiotów,

publikacjach odnoszących się do oceny stanu i perspektyw rozwoju gospodarki światowej. UNCTAD podporządkował temu problemowi cały raport inwestycyjny z roku 2000 [World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 2000; www.unctad.org] a w każdym kolejnym M&As stanowią ważną pozycję.

³⁷³Nawet w raportach UNCTAD z roku na rok nie zawsze podawane wielkości są, zatem zgodne z poprzednio publikowanymi. W konsekwencji konieczne jest dokładne zwracanie uwagi na źródło danych, którym posłużono się odnośnie danego roku, (co uczyniono w tabelach).

stowarzyszonych z firmami pochodzącymi z USA, są zarejestrowane w danych o BIZ w USA jako odpływy (negatywne), równocześnie rzadko wykazywane są jako przypyływy (pozytywne) w przypadku ich ponownego zainwestowania przez korporację³⁷⁴. Należy podkreślić jednak, że chociaż BIZ poprzez M&As niekoniecznie muszą bezpośrednio powiększać całkowity kapitał kraju goszczącego to zwiększają z pewnością moce wytwórcze zagranicznego kapitału a tym samym kreują produkcję międzynarodową.

BIZ typu *greenfield* odnosząc się do projektów inwestycyjnych skutkują zwykle natychmiastowym ustanowieniem nowego wyposażenia produkcyjnego takiego jak: biura, budynki, zakłady przemysłowe i fabryki, jak również ruch nienamacalnego kapitału (głównie w usługach). Ten typ BIZ obejmuje ruch kapitału, który wpływa na księgi rachunkowe zarówno bezpośredniego inwestora z kraju rodzimego, jak i przedsiębiorstwa otrzymującego inwestycje w kraju goszczącym. Kraj goszczący wykorzystuje przepływy kapitału do nabycia trwałego majątku, materiałów, dóbr i usług (w tym zatrudnienia pracowników). Międzynarodowe fuzje i przejęcia (M&As) obejmując częściowe lub całkowite przejęcie lub połączenie kapitału, majątku i zobowiązań istniejącego w kraju przedsiębiorstwa przez TNC z innych krajów nie zawsze skutkują „namacalnymi” zmianami w księgach rachunkowych. Jeśli przejęcia są ściśle związane z wymianą udziałów pomiędzy rezydentami i nie rezydentami bez zaangażowania gotówki, to w takiej sytuacji właściwie nie występuje przepływ kapitału finansowego. W bilansie płatniczym wymiana udziałów, które zapisane są jako napływy i odpływy na rachunku finansowym obydwu zaangażowanych krajów bilansuje się, co może skutkować nie wykazaniem żadnych przepływów netto w kapitale finansowym. Nawet M&As obejmujące gotówkowe nabycie istniejącego majątku i przedsiębiorstw oznaczają początkowo jedynie zmianę struktury własności

³⁷⁴Skutkiem tego, obliczanie wartości międzynarodowych fuzji i przejęć jako procentu przypyływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych w danym roku może być dość mylące. W ekstremalnym przypadku obce przejęcia i fuzje mogą być znaczące (wynosić np. 10 mld USD), podczas gdy przypyływy BIZ mogą wynosić zero. Zdarza się tak w sytuacji, gdy fuzje i przejęcia są finansowane lokalnie albo przez międzynarodowe rynki finansowe. Może mieć miejsce także przypadek, gdy jedyna działalność obejmująca bezpośrednio inwestowanie to fuzje i przejęcia a jest ona w danym roku całkowicie sfinansowana przez BIZ (wtedy 10 mld międzynarodowych fuzji i przejęć odpowiada 10 mld przypyływów BIZ). W krajach, w których rynki kapitałowe są słabo rozwinięte, jest to sytuacja bardzo prawdopodobna, (tzn. fuzje i przejęcia są w większości przypadków finansowane z BIZ, co zaburza obraz statystyczny zjawisk). Por. World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 2006; Chapter I; s. 5-10.

(jak i właściciele). W momencie przejścia nie ma zwykle natychmiastowej redukcji w ilości zainwestowanego w docelową firmę kapitału, z wyjątkiem niektórych przypadków obejmujących operacje, w których obecny inwestor ma już swój udział. M&As może jednak powodować skutki „odroczone” -prowadzić do ekspansji lub redukcji operacji w okresie późniejszym³⁷⁵.

Należy zaznaczyć, iż zwykle wartość międzynarodowych fuzji i przejęć zawiera nadwyżkę funduszy na miejscowych i międzynarodowych rynkach finansowych, natomiast dane dotyczące BIZ (według definicji) nie uwzględniają tych danych. Ponadto dane o BIZ są danymi netto podawanymi według bilansu płatniczego, podczas gdy bezpośrednie inwestycje zagraniczne wychodzące z danego kraju są pomniejszane o wielkość inwestycji przedsięwziętych przez firmy tego kraju za granicą. Dodatkowo informacje dotyczące międzynarodowych fuzji i przejęć obejmują ogólną wartość zakupów za granicą, czyli nie odejmują ilości otrzymanych ze sprzedaży zagranicznych filii. Płatności związane z międzynarodowymi fuzjami i przejęciami niekoniecznie dotyczą jednego roku (mogą obejmować okres kilku lat), co dodatkowo zakłóca rzeczywisty obraz sytuacji³⁷⁶.

Wydaje się jednak, iż wzrost roli M&As we współczesnej gospodarce, mimo uznania ich (fuzji i przejęć) za część bezpośrednich inwestycji zagranicznych nakazuje bliższe przyjrzenie się ich specyfice. Dynamikę zjawiska możemy zaobserwować biorąc pod uwagę wartość międzynarodowych fuzji i przejęć w stosunku do światowego PKB. Wartość fuzji i przejęć (w tym krajowych i międzynarodowych) na świecie w stosunku do światowego PKB w latach (1980-1999) sukcesywnie wzrastała: od 0,3% (1980 r.), 0,5% (1987 r.), 2% (1990 r.), 8% (1999 r.), do 10% (2005 r.)³⁷⁷.

³⁷⁵Por. World Investment Report 2006...op. cit.; s. 15

³⁷⁶World Investment Report 2000...op. cit.; s. 99-106

³⁷⁷Nie jest zaskakujące, że w krajach rozwiniętych wartość ta była wyższa od średniej światowej, niezależnie czy były one krajem goszczącym czy wysyłającym kapitał. Dla porównania relacja fuzji i przejęć w stosunku do krajowego PKB w Stanach Zjednoczonych (na początku XX wieku) wyniosła około 10%. Kraje rozwijające się osiągnęły średnią światową w roku 1993 i 1997 a Europa Środkowa i Wschodnia osiągnęła górną wartość w 1995 roku, jak i w latach 1997-1999, na skutek przyspieszonej prywatyzacji majątku państwowego. Por. World Investment Report 2000...op. cit.; s. 108-109 oraz World Investment Report 2006...op. cit; s. 10

Mapa produkcji międzynarodowej³⁷⁸, szczególnie wśród krajów wysokorozwiniętych wydaje się być, zatem już nieodwracalnie zdeterminowana przez międzynarodowe fuzje i przejęcia, które stały się decydującym czynnikiem w określeniu poziomu, jak i kierunku przepływu inwestycji zagranicznych. Należy, bowiem zaznaczyć, iż struktura fuzji i przejęć różni się od struktury samego BIZ. Ich obecny poziom koncentracji w krajach wysoko rozwiniętych jest wyższy niż poziom koncentracji przepływów BIZ (sytuacja zmieniała się w czasie dość dynamicznie).

W okresie „piątej fali” (1999-2001) aż 90% fuzji i przejęć dotyczyło krajów wysoko rozwiniętych. Tylko 9% dotyczyło krajów rozwijających się i 1% Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW) oraz byłych krajów Wspólnoty Niepodległych Państw (WNP- CIS). W 2000 roku 37 krajów rozwijających się otrzymało ponad 100 mln USD w inwestycjach w ramach fuzji i przejęć, podczas gdy wcześniej (porównując np. do 1987 roku) liczba ta była nieznacząca. Kraje wysokorozwinięte są jednak w dalszym ciągu głównymi graczami, zarówno w kwestii sprzedaży, jak i kupna. W trakcie „piątej fali” kraje rozwijające występują w fuzjach i przejęciach właściwie jedynie po stronie sprzedaży, nie mają praktycznie żadnego znaczenia jako nabywcy. Wydaje się, iż najistotniejszym elementem sprzyjającym rozwojowi fuzji i przejęć w krajach rozwijających się była prywatyzacja majątku produkcyjnego³⁷⁹, pozostającego wcześniej pod wyłączną kontrolą państwa.

W Ameryce Łacińskiej oraz Europie Centralnej i Wschodniej, prywatyzacja była ważnym czynnikiem przyciągania BIZ. Ciekawym zjawiskiem było, że w Europie Środkowej i Wschodniej większość sprywatyzowanych firm była wykupywana przez krajowych inwestorów. To raczej, bowiem w krajach rozwiniętych większy udział mają krajowi inwestorzy (fuzje wewnętrzne), natomiast w krajach rozwijających się zagraniczni (fuzje zewnętrzne). Przejęcia sprywatyzowanych firm przez koncerny zagraniczne w krajach rozwijających się jako procent ogólnej wartości międzynarodowych fuzji i przejęć osiągnęły maksymalną wielkość blisko 10% w

³⁷⁸W roku 2000 wartość fuzji przejęć międzynarodowych wśród przepływów determinujących rozwój produkcji międzynarodowej wzrosła do 49% BIZ, osiągając kwotę 1,1 bln USD, co odpowiadało 3,6% światowego PKB.

³⁷⁹Prywatyzacja to, bowiem specjalna forma nabywania, podczas której jeżeli nabywcą były podmioty zagraniczne niejako w naturalny sposób powiększały swoje udziały w międzynarodowych fuzjach i przejęciach. Sumy, które zostały zaangażowane w procesy prywatyzacji w krajach rozwijających się były jednak znacznie niższe od inwestowanych w tym samym czasie w rozwiniętych gospodarkach.

połowie lat 90. XX w.³⁸⁰. W okresie obecnej „szóstej fali” znaczenie gospodarek wschodzących w całości BIZ jak i fuzjach i przejęciach ponownie rośnie (w roku 2005 było to już 14%³⁸¹).

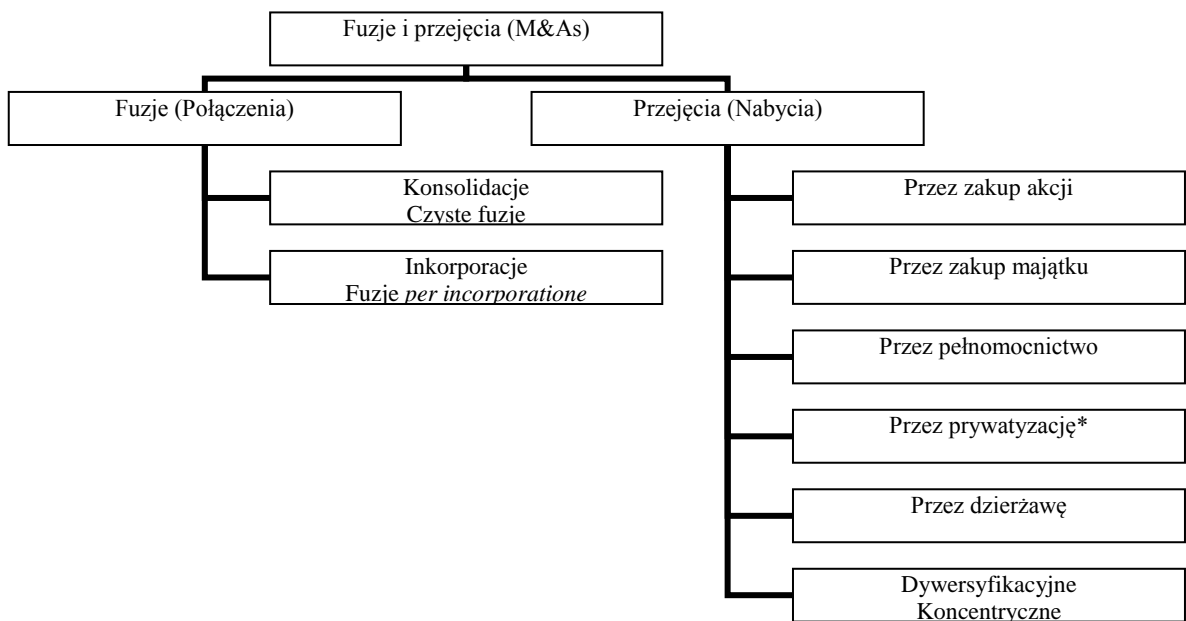
³⁸⁰W 1999 roku spadły już do 6%, w 1998 roku było to tylko 28,5 mld USD ze 114,5 mld USD. Szerzej: World Investment Report 2001: Promoting Linkages; United Nations UNCTAD; New York- Geneva 2001; Chapter IIA; s. 47-65 oraz World Investment Report 2000; Chapter IV oraz World Investment Report 2006: Table I.5- Main characteristic soft cross-border M&As: then and now; s. 16

³⁸¹Kraje rozwinięte obejmowały 84% M&As a pozostałe 2% EŚW oraz CIS. Gospodarki wschodzące stają się także coraz istotniejszym źródłem BIZ. Inwestycje wychodzące rosły zaledwie 3% w latach 1978-80 do 14% w latach 2003-2005 (w tym: 12,3 % kraje rozwijające się i 1,8 % EŚW oraz CIS). Por. World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies; UNCTAD; Chapter I; Table I.2- Selected indicators of FDI and international production 1982-2005; s. 9 oraz World Investment Report 2006; op. cit; Table I.5- Main characteristic soft cross-border M&As: then and now; s. 16

5.2. Typologia fuzji i przejęć- rozważania teoretyczne

Na początku rozważań warto pokusić się o kilka uwag terminologicznych doprecyzowujących używane pojęcie *Mergers and Acquisitions* (M&As). W polskiej literaturze przedmiotu standardowo używa się terminu fuzje i przejęcia (rzadziej nabycia czy połączenia i przejęcia), czyli określenia łączącego oba typy działań, jednak ich nie konsolidując (zwraca się w ten sposób uwagę na odmiennosć trybu postępowania jak i efektów działań w obu przypadkach). Definicje obu pojęć nie są precyzyjne, proponowane są różne ich ujęcia, co utrudnia jednoznaczność linii podziału. Wydaje się, iż należy jednak dla przejrzystości procesu analitycznego wskazać cechy odróżniające oba zjawiska.

Schemat 9- Podstawowy podział procesów fuzji i przejęć (M&As)



*prywatyzacja- w tym wypadku oznacza wykupywanie akcji przedsiębiorstw publicznych udostępnianych na giełdzie i oraz wycofywanie podmiotu obrotu publicznego

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem elementów: Frąckowiak W. (red.); Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw; PWN; Warszawa 1998; s. 22 Alberciak P; Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Implikacje teoretyczne; Wydawnictwo UŁ; Łódź 2002; s. 9-10

Nieco upraszczając można przyjąć, że fuzja prowadzi do powstania przedsiębiorstwa zintegrowanego (połączonego), realizującego efekty synergii strategicznej (technologicznej, produkcyjnej oraz rynkowej). Przejęcie danej firmy

przez inną polega natomiast na uzyskaniu nad nią kontroli (przez zakup akcji, zakup majątku lub przez pełnomocnictwo), przy czym przejęty podmiot nie traci osobowości prawnej a podstawą takiego działania jest zwykle jedynie próba uzyskania korzyści z synergii finansowej. Przejęcie może stanowić pierwszy etap inkorporacji nabytego przedsiębiorstwa, jeżeli dalsze analizy uzasadniają jej celowość, zatem może, lecz nie musi prowadzić do fuzji. Na schemacie przedstawiono podstawowy podział procesów fuzji i przejęć (schemat 9).

Wśród fuzji wyróżniamy: konsolidację i inkorporację. Inkorporacja jest specyficzną formą konsolidacji. Z prawnego punktu widzenia konsolidacja polega na połączeniu minimum dwóch wcześniej niezależnych podmiotów gospodarczych w jeden organizm gospodarczy posiadający osobowość prawną ($A+B=C$). W przypadku inkorporacji mechanizm jest identyczny z tą jednak różnicą, że nowopowstały organizm gospodarczy to jedno z uczestniczących w transakcji przedsiębiorstw, które „połknęło” drugiego uczestnika ($A+B=A$). Istotnym elementem pozostaje także kwestia zgody na przeprowadzaną transakcję obu uczestników (*friendly takeover*), co jest konieczne do konsolidacji. W przypadku dokonywania scalania przedsiębiorstw wbrew woli jednego z uczestników (*hostil takeover*) mamy do czynienia z inkorporacją lub przejęciem.

Możemy, zatem stwierdzić, iż konsolidacja oznacza ”czystą fuzję”, czyli połączenie dwóch lub więcej przedsiębiorstw za ich zgodą, na podstawie umowy (w interesie obu łączących się przedsiębiorstw) w wyniku, którego powstaje całkiem nowe przedsiębiorstwo posiadające osobowość prawną. Konsolidujące się podmioty mają na ogół zbliżoną wielkość oraz porównywalny potencjał strategiczny. To założenie jest elementem odróżniającym fuzję jako wyższy etap integracji przedsiębiorstw³⁸² od aliansu strategicznego w przypadku, którego współpraca nawiązywana jest częstokroć w celu wprowadzenia na dany rynek dzięki takiej umowie podmiotu nowego przez podmiot na tym rynku już funkcjonujący. Konsolidacja nie wymaga jednak podobnie jak alians mobilizowania przez przedsiębiorstwo funduszy na zakup innego podmiotu a raczej oznacza wnoszenie udziałów do nowopowstającego organizmu gospodarczego. Dana transakcja może być uznana za fuzję (w myśl wytycznych Standardu

³⁸²Etapy integracji (współpracy) przedsiębiorstw można np. uszeregować następująco: handel (eksport-import), leasing, licencja, franchising, alians strategiczny, wspólne przedsięwzięcie, oddział/ filia, fuzja (przejęcie), BIZ typu *greenfield*.

Rachunkowości Finansowej³⁸³) tylko wówczas, jeśli podmioty są względem siebie równe, czyli żaden z uczestników nie jest ani stroną przejmowaną ani przejmującą a przywileje otrzymywane przez strony (w tym zasady uczestnictwa we władzach nowopowstałej spółki) zależne są od wysokości udziałów w kapitale spółki.

Inkorporacja występuje, gdy w wyniku połączenia dwóch przedsiębiorstw jedynie jedno z nich zachowuje osobowość prawną (przedsiębiorstwo nabywane wcielane-inkorporowane do przedsiębiorstwa nabywcy swoją osobowość prawną traci). Przedsiębiorstwo nabywane może być włączone do nabywającego jako oddział lub filia albo też jego aktywa mogą zostać rozproszone i wcielone do majątku firmy-nabywcy. Inkorporacja dotyczy na ogół przedsiębiorstw różniących się pod względem wielkości jak i potencjału. Najczęściej podmiot większy „pochłania” mniejszego konkurenta (zdarzają się jednak także sytuacje odwrotne). Inkorporacja realizowana jest nie zawsze za zgodą przedsiębiorstwa-celu. Obserwujemy, zatem albo przyjazne nabycie (łagodne przejęcie, za zgodą obu stron) albo tzw. wrogie przejęcie (agresywne wcielenie, wbrew woli jednej ze stron). Proces inkorporacji wymaga od nabywcy zgromadzenia odpowiednich funduszy w celu realizacji wykupu pakietu akcji przejmowanej firmy. W przypadku przejęć międzynarodowych siedziby główne nowej firmy mogą znajdować się w obu krajach (jak w Holandii i Wielkiej Brytanii w przypadku Royal Dutch/Stell) albo w jednym z nich (jak w Wielkiej Brytanii w przypadku BP-Amoco; Niemcy w przypadku Daimler-Chrysler).

Analiza historyczna fuzji i przejęć pokazuje, że dominują przejęcia. Mniej niż 3% ogółu działań określanych jako „fuzje i przejęcia” to rzeczywiste fuzje. Nawet, jeżeli do fuzji dochodzi pomiędzy względnie równymi partnerami, to tak naprawdę najczęściej mamy do czynienia z przejęciami, w których jedno przedsiębiorstwo kontroluje drugie. Liczba „prawdziwych” fuzji jest tak mała, że praktycznie używając sformułowania „fuzje i przejęcia” mówimy o przejęciach. W krajach rozwijających się około 1/3 przejęć przez obce firmy to przejęcia o charakterze mniejszościowym (10-49%), w porównaniu do mniej niż 1/5 takich właśnie przejęć w krajach rozwiniętych.

³⁸³Por. Fołtyn W; Analiza *due diligence* w integracji przedsiębiorstw; Poltext; Warszawa 2005; s.14

Różnice w podziale akcji obcych firm w dużej mierze wynikają z natury regulacji rządowych jak i realizowanych powszechnie strategii rozwojowych³⁸⁴.

Pod względem funkcjonalnym fuzje i przejęcia mogą zostać sklasyfikowane jako: horyzontalne, wertykalne oraz konglomeratowe. Przejęcia i fuzje horyzontalne inaczej określane są jako poziome, gdyż dotyczą konkurujących firm z tego samego sektora (łączą się lub są przejmowane przedsiębiorstwa wytwarzające te same dobra i/lub usługi z wykorzystaniem tych samych lub zbliżonych technologii). Zanotowały one gwałtowny wzrost w wyniku postępującej liberalizacji gospodarki światowej oraz dynamicznej globalnej restrukturyzacji wielu przemysłów, głównie w wyniku rewolucyjnych wręcz zmian technologicznych. Poprzez konsolidację swoich zasobów łączące się firmy chcą podnieść swój potencjał rynkowy poprzez wykorzystanie efektu synergii (wartość ich połączonych majątków przewyższa sumę ich aktywów rozpatrywanych oddzielnie). Typowe branże, w których mamy do czynienia z takimi przejęciami i fuzjami horyzontalnymi to: przemysł farmaceutyczny, motoryzacyjny, petrochemiczny. Obserwujemy ich wzrost także w sektorze usług.

Fuzje i przejęcia wertykalne, czyli pionowe dotyczą podmiotów w ramach jednego łańcucha produkcyjnego (między firmami dostawcami albo na podstawie relacji sprzedawca-nabywca). Wyróżniamy, zatem dwa typy fuzji pionowych: ukierunkowane w górę (*upstream*) i ukierunkowane w dół (*downstream*). Stanowią typowe działanie przy poszukiwaniu sposobu na zmniejszenie niepewności oraz obniżenie kosztów transakcji, przy pomocy szacunków dotyczących dotychczasowych i przyszłych powiązań w łańcuchu produkcji. Główny cel fuzji wertykalnych to wykorzystanie korzyści wynikających z ekonomii skali. Przykładem takich fuzji i przejęć są połączenia pomiędzy poszczególnymi ogniwami w całym długim cyklu tworzenia nowego dobra (poczynając od dostawcy surowców, poprzez przetwórców, konstruktorów, techników, wizażystów etc. na dystrybutorze wyrobu gotowego a czasem nawet bezpośrednio na nabywcy kończąc - np. w przypadku producentów samochodów).

Trzeci typ to fuzje i przejęcia konglomeratowe, których pojawienie się było odpowiedzią na dynamiczne zmiany coraz bardziej złożonego otoczenia biznesowego

³⁸⁴World Investment Report 2000...op. cit; s. 100-103

na rynku międzynarodowym, (dlatego można je nazwać złożonymi lub mieszanymi). Ich celem jest dywersyfikacja ryzyka, przy równoczesnym pogłębianiu efektów skali. Zachodzą zwykle pomiędzy przedsiębiorstwami w tzw. sferach niezwiązanych. Podmioty uczestniczące w fuzji konglomeratowej nie stanowią, zatem elementów ani tego samego sektora ani tego samego łańcucha produkcyjno-usługowego. Można wyróżnić dwa rodzaje fuzji konglomeratowych³⁸⁵: finansowe (często nazywane „płytkimi”, gdyż polegające wyłącznie na podejmowaniu decyzji strategicznych odnośnie przedsiębiorstw włączanych do konglomeratu) oraz zarządcze, (kiedy ma miejsce koordynacja całego procesu zarządzania konglomeratem do poziomu operacyjnego wyłącznie w celu uzyskania maksymalnych korzyści z przeprowadzonej fuzji).

Bilans pomiędzy wyróżnionymi typami fuzji i przejęć zmienia się w czasie. Dominujące w gospodarce światowej wydają się być powiązania horyzontalne. Znaczenie poziomych fuzji i przejęć wzrosło szczególnie na przestrzeni dekady 1989-1999. W 1999 roku aż 70% wartości międzynarodowych fuzji i przejęć były to transakcje w układzie poziomym (wzrost z 59% 10 lat wcześniej). Pod koniec lat 80. XX w. popularne stały się fuzje i przejęcia konglomeratowe. W wyniku wzrostu konkurencji o charakterze międzynarodowym ich znaczenie zaczęło jednak szybko spadać. Liczba takich transakcji spadła z poziomu 42% w 1991 r. do 27% w roku 1999 r. Wydaje się, iż firmy zaczęły koncentrować się na swoim rdzennym biznesie uznając, że w ten sposób najskuteczniej potrafią osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną. W konsekwencji zaczęła z kolei wzrastać liczba pionowych fuzji i przejęć. Wzrost obserwujemy począwszy od połowy lat 90. XX w, jednak ich liczba ciągle pozostaje poniżej 10%³⁸⁶. Rozróżnienie pomiędzy tymi trzema kategoriami nie zawsze jest wyraźne. Rozwój komunikacji globalnej (Internetu) przyczyniając się do kreowania różnorodnych możliwości powiązań korporacyjnych z pewnością jeszcze bardziej skomplikuje analizę tych proporcji.

³⁸⁵Pocztowski A. (red.); Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć; Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych; Kraków 2004; s. 26

³⁸⁶World Investment Report 2000...op. cit.; s. 100-105

W literaturze³⁸⁷ obok fuzji horyzontalnych, wertykalnych i konglomeratowych pojawia się także czwarta kategoria- fuzje koncentryczne. Za takie uznano umowy, w których uczestniczące podmioty chcą poprzez połączenia uzyskać efekt dywersyfikacji działalności i tym samym zmniejszenia ryzyka, dlatego można je określić jako fuzje dywersyfikacyjne. Wyróżnić można trzy typy fuzji i przejęć koncentrycznych:

- **dywersyfikacyjne geograficzne**- opierające się na łączeniu podmiotów operujących na tym samym specyficznym obszarze (terytorium geograficznym); zasadność takiego połączenia może wynikać z konieczności spełnienia określonych wymogów wejścia na dany obszar lub poprawy sprawności obsługi dzięki lepszej znajomości specyfiki uwarunkowań np. kulturowo-cywilizacyjnych;
- **dywersyfikacyjne produktowe**- pozwalające na poszerzenie palety asortymentowej dzięki połączeniu podmiotów z branż pokrewnych produkujących dobra komplementarne;
- **dywersyfikacyjne uciezkowe („zlepkowe”)**- dotyczące przedsiębiorstw niepowiązanych ze sobą ani asortymentowo ani w kwestii obsługiwanych obszarów geograficznych i właśnie w tym upatrujących możliwości zabezpieczenia się przed ryzykiem poprzez „ucieczkę” ze sfer podobnie reagujących na dany typ wyzwań rynkowych (nowych technologii, wahań koniunkturalnych, kryzysów walutowych etc.)

Analiza fuzji i przejęć może być również oparta na rozważaniach dotyczących motywów, które dominują w poszczególnych okresach rozwoju gospodarki światowej. W tym ujęciu zjawisko fuzji i przejęć można klasyfikować jako transakcje nastawione na zyski krótkookresowe lub będące inwestycjami o długim horyzoncie czasowym, czyli umotywowane strategicznie. Nie wydaje się jednak możliwe określenie, jaki procent fuzji i przejęć to te wynikające z poszukiwania krótkookresowych zysków finansowych (uzyskanych np. dzięki restrukturyzacji podmiotu o słabych wynikach) a jaki to element długookresowego planowania prorozwojowego. Dostępne dane zazwyczaj nie pozwalają, bowiem na wskazanie precyzyjnie motywów podjęcia danej

³⁸⁷Por. Poczowski A. (red.); Zarządzanie...op. cit.; s. 24-25

transakcji. Jeśli wszystkie transakcje przedsiębiorstw finansowych (włączając banki komercyjne) a także firm, których główny cel działalności jest pozafinansowy są traktowane jako inwestowanie w zyski krótkookresowe, to dostępne dane sugerują, że umowy umotywowane w ten sposób tracą na znaczeniu w porównaniu z fuzjami i przejęciami, które zakładają korzyści w długim okresie. Mając na względzie cele strategiczne fuzje i przejęcia mogą mieć jednak różny charakter: obronny (defensywne fuzje i przejęcia) oraz agresywny (ofensywne fuzje i przejęcia). Poprzez transakcję obronną rozumiemy sytuację, gdy przedsiębiorstwo broni się przed atakiem ze strony potencjalnego nabywcy łącząc się z innym partnerem (często konkurentem), aby w ten sposób poprawić swoją pozycję rynkową. Nabycie agresywne zachodzi z kolei wówczas, gdy stanowi realizację celów strategicznych organizacji zmierzającej do zwiększenia wartości dodanej np. dzięki wzrostowi udziału w danym rynku.

W analizie motywów międzynarodowych fuzji i przejęć (M&As) warto zwrócić uwagę na rozróżnienie: przyjacielskie przejęcia i fuzje a tzw. przejęcia wrogie. Przytłaczającą liczbę fuzji i przejęć zarówno krajowych jak i międzynarodowych (tu kolejny podział związany z krajem pochodzenia partnerów transakcji) stanowią transakcje przyjazne³⁸⁸, gdyż w konsekwencji tylko one prowadzą do stabilnego rozwoju powstałej organizacji. Łączące się podmioty mogą mieć porównywalną wielkość i potencjał (równe podmioty) lub możemy obserwować wyraźne dysproporcje w charakteryzujących je parametrach (nierówne). Przejęcie mniejszego podmiotu przez większy to zjawisko raczej naturalne, dlatego przejęcie większej firmy przez mniejszą określa się zwykle jako przejęcie „odwrotne” lub „odwrócone”.

Kolejnymi kryteriami podziału fuzji i przejęć mogą być sposób finansowania transakcji oraz typ osób, będących motorami jej realizacji. Najogólniej transakcje mogą

³⁸⁸W okresie 1987-1999 z ogólnej liczby 46334 transakcji tylko 104 były to wrogie przejęcia międzynarodowe, z czego sto było skierowanych na firmy z krajów rozwiniętych a tylko cztery dotyczyły krajów rozwijających się (żadne nie dotyczyło firmy z krajów Europy Środkowej i Wschodniej). W 1999 roku według danych *Thomson Financial Securities Data Company* na 17 tysięcy fuzji i przejęć pomiędzy firmami krajowymi tylko 30 było wrogich. W ujęciu historycznym wrogie fuzje i przejęcia międzynarodowe stanowiły zawsze mniej niż 5% ogólnej wartości tego typu a w latach 90. XX w. nawet mniej niż 0,2% ogólnej liczby fuzji i przejęć. Według tego samego źródła, w 1999 roku na 6200 fuzji i przejęć było tylko 10 przypadków wrogich fuzji i przejęć, wszystkie w krajach rozwiniętych. Liczba wrogich przejęć w późnych latach 80. XX w. była nieco większa pomimo mniejszej ogólnej liczby fuzji i przejęć, niż w późnych latach 90. XX w. Wynika to z faktu, że firmy mogące stać się celem przejęć rozwinęły różne mechanizmy obronne, aby tego przejęcia uniknąć. Por. World Investment Report 2000...op. cit.; s. 102-106

zostać sfinansowane ze źródeł własnych, (kiedy następuje wymiana akcji) lub źródeł zewnętrznych, (kiedy do zakupu akcji lub składników majątku konieczne są znaczne nakłady gotówkowe). Niektóre transakcje M&As zawierane są w oparciu o tzw. wykup wspomagany (LBO – *Leveraged Buy Out*), który polega na przejęciu firmy przez grupę inwestorów. Wykorzystują oni w tym celu dług jako główne źródło finansowania, dlatego mówi się o wykupie wspomaganym długami lub dźwignią finansową. Innym rodzajem fuzji i przejęć przedsiębiorstw jest tzw. wykup menedżerski. Mamy z nim do czynienia w sytuacji, gdy podmiotem przejmującym firmę jest kadra menedżerska pochodząca z wewnątrz przejmowanego przedsiębiorstwa (MBO – *Management Buy Out*), bądź z zewnątrz firmy (MBI – *Management Buy In*). Można się jeszcze spotkać z nabyciem spółki dokonany przez jej pracowników, wówczas transakcja ta nosi miano EBO (*Employees Buy Out*)³⁸⁹.

Biorąc za podstawę cele i zasady działania po połączeniu można wyróżnić fuzje³⁹⁰: oparte na koncentracji działań w celu uzyskania wyższego udziału w rynku (fuzje konsolidacyjne), polegające na stopniowej integracji procesów i zasobów (fuzje integracyjne) oraz nastawione na poszukiwanie korzyści z kooperacji we wszystkich sferach (fuzje kooperacyjne). Fuzje konsolidacyjne zwykle pozwalają na zachowanie niemal całkowitej niezależności połączonym podmiotom a ich nadrzędnym celem jest osiągnięcie kontroli nad maksymalną częścią danego rynku. Fuzje integracyjne mogą mieć charakter powiązań zamkniętych, gdy integracja dotyczy jedynie elementów składowych połączenia lub powiązań półotwartych, kiedy następuje współpraca z otoczeniem w celu kumulacji zasobów (technologicznych, ludzkich, finansowych).

³⁸⁹ Alberciak P; Fuzje...op. cit.; s. 16-17

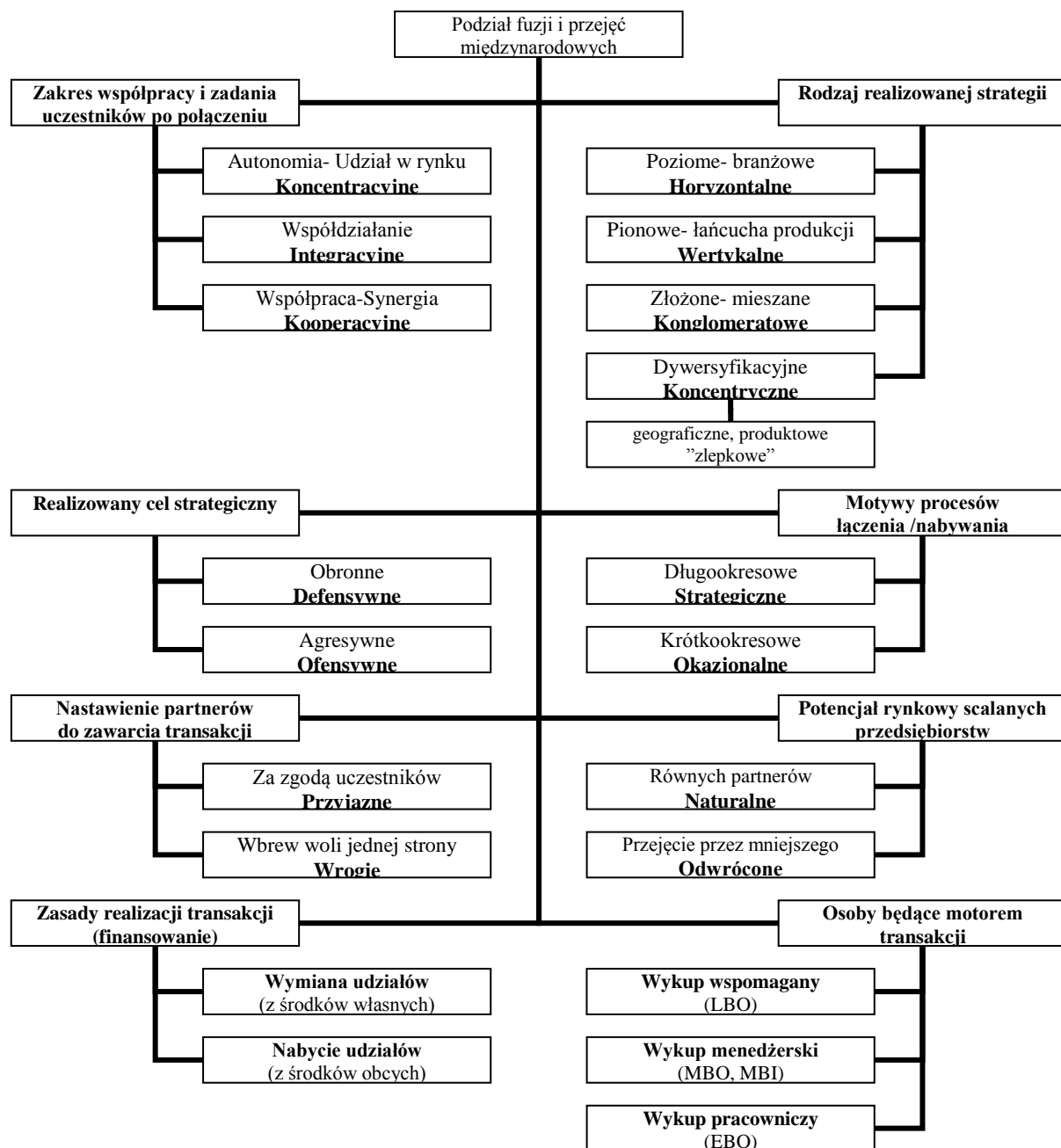
³⁹⁰ W. Fołtyn dzieli fuzje integracyjne na więzi typu A (następuje podział między przedsiębiorstwami odnośnie wkładu, bowiem jedno z nich dostarcza świadczenia oraz zasoby takie jak: ludzie, technologie, informacje itp. a drugie udostępnia jedynie kapitał) i więzi typu B (charakteryzuje je wspólne działanie z otoczeniem, co umożliwia kumulowanie zasobów i środków finansowych). A. Poczowski wyróżnia wśród fuzji integracyjnych: symbiozę przedsiębiorstw- niezależność w działaniach strategicznych i organizacyjnych jest koniecznością, fuzję zachowawczą- nie ma konieczności autonomii organizacyjnej, ale niezbędna jest niezależność rozwojowa, absorpcję działania- potrzeby zarówno autonomii organizacyjnej jak i strategicznej są niewielkie, holding- duża chęć niezależności strategicznej, ale brak potrzeb autonomii organizacyjnej. Fuzje integracyjne można ponadto podzielić na: równoległe (producent wyrobu finalnego zatrudnia bezpośrednio licznych kooperantów), łańcuchowe (producent wyrobu finalnego zatrudnia kooperantów a oni z kolei poszukują sobie poddostawców) i cykliczne (w drodze fuzji następuje przeniesienie produkcji od dotychczasowego producenta do kooperantów i odwrotnie). Por. Fołtyn W; Analiza...op. cit.; s. 15 oraz Poczowski A. (red.); Zarządzanie...op. cit.; s. 27-28

Fuzje kooperacyjne to forma fuzji integracyjnych otwartych istotą kooperacji jest, bowiem wywołanie efektu synergii dzięki wielopłaszczyznowemu współdziałaniu, prowadzącemu to do wspólnego przewycięzania pojawiających się trudności i szybszych dostosowań do wymogów rynku. Źródła synergii można poszukiwać zarówno w korzyściach skali (produkcyjnych, marketingowych, menedżerskich, organizacyjnych, logistycznych), korzyściach zakresu (wzrost efektywności, gdyż ten sam czynnik może zostać wykorzystany wielokrotnie efektywniej a ponadto może pojawić się zjawisko komplementarności kosztów, gdy przy wzroście produkcji jednego dobra uzyskujemy spadek kosztu krańcowego innego dobra, będącego np. produktem ubocznym), korzyściach specjalizacji jak i ograniczeniu kosztów transakcyjnych poszczególnych operacji³⁹¹. Istota synergii wynika ze współdziałania jednostek, które działając autonomicznie nie miałyby możliwości osiągnąć takich efektów. Obrazową interpretacją zjawiska synergii jest równanie $2+2=5$, którego wyjaśnienie sprowadza się do tego, że efekt zorganizowanej pracy zespołowej (zespołu powstałego dzięki transakcji) jest większy niż suma efektów indywidualnych (wytwarzanych przez podmioty, gdyby pozostały autonomiczne).

Przedstawione klasyfikacje z pewnością nie są wszystkimi możliwymi typologiami, które można znaleźć w literaturze przedmiotu. Ich wielość świadczy z jednej strony o braku jednolitych kryteriów podziału (można zauważyć rozbieżności między systematykami poszczególnych autorów), z drugiej strony dowodzi ciągłego rozwoju zjawiska (a wraz z nim badań nad tą problematyką) Na schemacie 10 przedstawiono zestawienie wymienionych rodzajów fuzji i przejęć (z uwzględnieniem kryteriów podziału). W tym miejscu należy zaznaczyć, iż z uwagi na tematykę pracy przedmiotem dalszych rozważań będą wyłącznie fuzje i przejęcia międzynarodowe, zatem w dalszej części pracy używając terminu „fuzje i przejęcia” będzie mowa wyłącznie o tym typie transakcji realizowanym na rynku międzynarodowym. Wymienione rodzaje fuzji i przejęć występują także na rynku krajowym, zatem przedstawiona typologia pozostałaby bez zmian.

³⁹¹R. Machała wymienia redukcję kosztów operacyjnych jako główny czynnik powstawania efektów synergii. Por. Machała R; Przejęcia i fuzje. Wpływ na wartość przedsiębiorstwa; Wydawnictwo Unimex; Wrocław 2005; s. 69

Schemat 10 - Klasyfikacja fuzji i przejęć międzynarodowych według wybranych kryteriów



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Alberciak P.; Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw: implikacje teoretyczne; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 2002; s. 15-17; Frąckowiak W. (red.); Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw; PWE; Warszawa 1998; s. 86-87, Pierścionek Z.; Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa; PWN; Warszawa 2003; s.387; Herdan A., Antolak L.; Połączenia przedsiębiorstw. Teoria i praktyka; Księgarnia Akademicka; Kraków 2005; s. 18; Poczrowski A. (red.); Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć; Oficyna Ekon. Wyd. Profesjonalnych; Kraków 2004; s. 24-28; Fołtyn W; Analiza *due diligence* w integracji przedsiębiorstw; Poltext; Warszawa 2005; s. 14-24.

5.3. Fale międzynarodowych fuzji i przejęć

Analizując międzynarodowe M&As w ujęciu historycznym na szczególną uwagę zasługuje fakt, że zarówno wartość jak i liczba zawieranych transakcji podlega istotnym fluktuacjom, przy czym charakterystyczne są okresowe koncentracje intensywności, czyli fale fuzji i przejęć. Falowanie obok dużej skali inwestycji oraz ich znacznej dynamiki stanowią immanentne cechy zjawiska w odniesieniu do rynku międzynarodowego.

Możemy wyróżnić sześć dużych fal fuzji i przejęć w wymiarze międzynarodowym. Fala pierwsza miała miejsce na przełomie wieku XIX i XX i została określona jako kreująca wielkie monopole. Fala druga wystąpiła w późnych latach dwudziestych XX wieku a jej cechą wyróżniającą jest rozwój powiązań typu oligopolistycznego. Trzecia fala w latach sześćdziesiątych XX w. to okres pojawienia się fuzji konglomeratowych. Fala czwarta w latach osiemdziesiątych XX w. stanowiła z kolei podstawę do skorygowana nadmiernie rozbudowanych konglomeratów, które zaczęły tracić efektywność w konsekwencji „przegrzania” systemów zarządzania. Piąta fala fuzji i przejęć przypadła na lata dziewięćdziesiąte XX w. a związana była z postępującym procesem umiędzynaradawiania przedsiębiorstw oraz globalizacją gospodarki. Charakteryzowała się znaczącym wzrostem wartości pojedynczych transakcji. Obecna szósta fala wyróżnia się dalszym wzrostem tzw. „megatransakcji” (powyżej 1 mld USD³⁹²) oraz zaangażowaniem instytucji zbiorowego inwestowania (inwestorów instytucjonalnych). Warto zauważyć, że w okresach nasilania się tendencji do połączeń przedsiębiorstw (fale fuzji i przejęć) zwykle występował stosunkowo wysoki poziom rozwoju gospodarczego oraz następowała przyspieszona restrukturyzacja poszczególnych sektorów, pod wpływem nowinek technologicznych. Z uwagi na fakt,

³⁹²Liczba fuzji powyżej miliarda USD w roku 2005 wyniosła 141, czyli prawie dwukrotnie więcej niż rok wcześniej a prawie trzy razy więcej niż w roku 2003 (75 w roku 2004 i 56 w roku 2003). Ponad 60% wszystkich fuzji i przejęć to transakcje mega, co stanowiło wielkość zbliżoną do rekordu z końca lat 90. XX w. (piątej fali, kiedy to odpowiednio procent „megatransakcji” wynosił 62% w 1998, 68% w 1999 i prawie 76% w rekordowym roku 2000). W roku 2006 liczba „megafuzje” praktycznie zrównała się z rekordem z roku 2000 (wynosząc 172 transakcje), nie przekroczyła jednak jeszcze magicznej granicy $\frac{3}{4}$ wszystkich transakcji (wyniosła 66,3%). Por. World Investment Report 2006...op. cit.; Table I.3.- Cross-border M&As with valued at over \$ 1 billion, 1987-2005; s.14 oraz World Investment Report 2007...op. cit.; table I.1. s. 6

iż źródłem innowacji są zwykle najwyżej rozwinięte państwa świata były one także głównymi beneficjentami boomu koniunkturalnego. Potwierdza to także liczba międzynarodowych fuzji i przejęć przypadająca na poszczególne rejony gospodarki światowej (pod względem wartości sprzedaży i zakupów około 90% międzynarodowych fuzji i przejęć odbywa się w krajach rozwiniętych).

W celu omówienia znaczenia międzynarodowych fuzji i przejęć dla rozwoju korporacji transnarodowych a tym samym ewolucji ich wpływu na strukturę globalnej przestrzeni gospodarczej konieczne wydaje się bliższe przyjrzenie się efektom poszczególnych fal scalania podmiotów gospodarczych na arenie międzynarodowej. Wyjaśnieniem falowania fuzji i przejęć może być łańcuch zjawisk określających warunki, w których przedsiębiorstwa decydują się na strategię łączenia się, do których należą: dynamiczny wzrost gospodarczy, presja na rynku kapitałowym i w handlu międzynarodowym, przyspieszony rozwój technologiczny oraz wzrost znaczenia międzynarodowych operacji przedsiębiorstw w systemie tworzenia wartości³⁹³.

Pierwsza fala fuzji i przejęć przypadła na lata 1897-1904, choć początki scalania przedsiębiorstw obserwowano już w latach 70. XIX wieku. Zjawisko to było następstwem coraz swobodniejszego przepływu kapitału dążącego do maksymalizacji ekonomii skali a wykorzystującego brak regulacji prawnych ograniczających łączenie przedsiębiorstw. W omawianym okresie doszło do około 3000 fuzji a 300 z nich przyczyniło się do koncentracji kapitału pozwalającej na kontrolę ponad 40% produkcji światowej. Prawie dwie trzecie wszystkich transakcji zawartych w czasie tej fali dotyczyło przemysłów: metalowego, spożywczego, petrochemicznego, chemicznego, maszynowego, wydobywczego i motoryzacyjnego³⁹⁴. W ciągu dekady (1887-1897) przeprowadzono 86 fuzji (każda w wysokości minimum 1 mln USD) o łącznej wartości prawie 1,5 mld USD. W ostatnich trzech latach XIX wieku dokonano kolejnych 149 fuzji o łącznej wartości 4 mld USD. Na wykresie 10 przedstawiono przebieg fali na rynku amerykańskim.

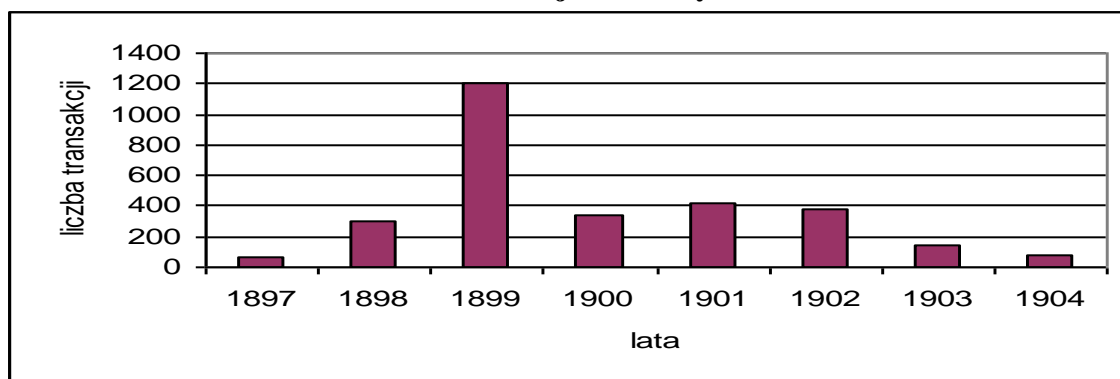
Koncentracja produkcji w okresie „pierwszej fali” doprowadziła do powstania wielozakładowych przedsiębiorstw-gigantów, które dysponowały potencjałem

³⁹³Lewandowski M; Struktura rynku kontroli, a fuzje i przejęcia przedsiębiorstw; [w]: M. Lewandowski; Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych; WIG-Press; Warszawa 2001; s. 17

³⁹⁴Herdan A; Antolak L; Połączenia przedsiębiorstw. Teoria i praktyka; Księgarnia Akademicka; Kraków 2005; s. 22

pozwalającym na wytwarzanie 50% produkcji danej gałęzi a tym samym uzyskiwanie renty monopolistycznej, dlatego falę tę nazwano falą kreującą monopole³⁹⁵. W wyniku fuzji w latach 1890-1904 powstało około dwudziestu korporacji do dziś zaliczanych do największych KTN świata, są to m.in.: Standard Oil Co. of New Jersey (od 1971 roku występująca jako Exxon), United States Steel Co. (powstała w wyniku połączenia trzech wielkich spółek stalowych: Carnegie Co., Federal Steel Co., W.H. Moore), Ford Motor Co., General Electric i Westinghouse, Du Pont de Nemours, American Tobacco Co., Aluminium Corporation of America (Alcoa powstała z połączenia dwóch głównych konkurentów, którzy posiadali patenty na nowoczesną metodę wytwarzania aluminium)³⁹⁶.

Wykres 10 - Liczba transakcji fuzji i przejęć zawartych podczas pierwszej fali w Stanach Zjednoczonych



Źródło: Alberciak P; Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw: implikacje teoretyczne; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 2002; s. 30

Dochodziło wówczas, zatem głównie do fuzji poziomych, które miały doprowadzić do uzyskania pozycji monopolistycznej danego przedsiębiorstwa. To właśnie ta fala ukształtowała w dużym stopniu strukturę współczesnego przemysłu. Proces ten został zahamowany przez regulacje amerykańskiego Sądu Najwyższego³⁹⁷,

³⁹⁵Pierwsza fala fuzji traktowana była w historii Stanów Zjednoczonych jako najważniejsza, gdyż przesądziła o monopolistycznym charakterze kapitalizmu amerykańskiego. Przed rokiem 1890 w wielu ważnych sektorach gospodarki dominowały, bowiem małe i średnie firmy. W wyniku fuzji przekształciły się w sektory, w których działało jedno lub kilka dużych przedsiębiorstw. Por. Frąckowiak W. (red.); Fuzje...op. cit.; s. 41

³⁹⁶Domańska E; Kapitalizm...op. cit.; s. 40-42

³⁹⁷Początkiem walki z monopolizacją rynku była Ustawa Shermana z 1890 roku, która uznawała za nielegalny, każdy związek w formie trustu czy innego tajnego porozumienia, mający na celu ograniczenie handlu lub produkcji (pomiędzy stanami USA lub innymi państwami). W konsekwencji nieskuteczności Ustawy Shermana, bowiem nie precyzowała ona, czym w istocie są owe nieetyczne i nieuczciwe

który zakazał tworzenia monopolu poprzez fuzje i przejęcia. Zakończenie pierwszej fali fuzji zahamowane zostało także przez kryzys giełdowy w 1904r. (jego skutki w postaci paniki w sektorze bankowym). Wiele banków inwestycyjnych pośredniczących w finansowaniu transakcji łączenia się przedsiębiorstw uległo wówczas likwidacji.

Druga fala fuzji i przejęć rozpoczęła się po pierwszej wojnie światowej (od 1920 roku). Gospodarka amerykańska dyskontowała boom gospodarczy po zakończeniu wojny. W jego wyniku zebrano większość kapitału inwestycyjnego, na który oczekiwał rynek papierów wartościowych. Procesy łączenia się przedsiębiorstw stymulowały także ułatwienia legislacyjne, które nakłaniały podmioty do współpracy i podejmowania wspólnych przedsięwzięć zamiast współzawodnictwa, co miało przyczynić się do zwiększenia produktywności gospodarki³⁹⁸. W okresie od 1921 do 1933 roku wartość aktywów nabytych w wyniku fuzji i przejęć wyniosła 13 mld USD³⁹⁹. Transakcje połączeniowe objęły swym zasięgiem niemal wszystkie gałęzie przemysłu w tym przemysł: metalowy, przetwórczy, petrochemiczny, spożywczy, chemiczny oraz motoryzacyjny. Podobnie jak w przypadku pierwszej fali w wyniku połączeń powstały kolejne wielkie przedsiębiorstwa należące obecnie do światowych potentatów takie jak: General Motors czy IBM⁴⁰⁰.

W odróżnieniu od pierwszej fali, kiedy w wielu sektorach jedno przedsiębiorstwo zbudowało sobie pozycje monopolisty w fali drugiej przeważał model oligopolistyczny- kilku dominujących korporacji, wytwarzających większość produkcji danej branży. Dominowały fuzje oligopolistyczne, w których podmioty łączyły się w celu przywrócenia koncentracji kapitału w poszczególnych branżach. Wielkość przedsiębiorstw powstałych wówczas a tym samym zasięg ich oddziaływania były jednak znacznie mniejsze niż tych wykreowanych w pierwszej fali⁴⁰¹. Dominującą rolę w finansowaniu transakcji odegrały (podobnie jak to było wcześniej) banki

działania uznawane za nielegalne w 1914 roku Kongres zmuszony był przyjąć kolejne uregulowania prawne –Ustawę Clayтона oraz Ustawę o Federalnej Komisji Handlu. Ustawa Clayтона zabraniała umów wiązanych, wyłączności handlowej, połączeń poziomych oraz połączonych dyrekcji (zatrudniania tych samych osób w dyrekcjach konkurujących ze sobą firm). Ustawa o Federalnej Komisji Handlu miała na celu walkę z monopolami poprzez udaremnianie nieuczciwych praktyk przeciwko konkurencji. Por. też Herdan A; Antolak L; Połączenia...op. cit.; s. 23

³⁹⁸tamże

³⁹⁹Stanowiło to 17,5% wszystkich aktywów krajowych w przemyśle. Por. Alberciak P; Fuzje...op. cit.; s.

31

⁴⁰⁰Herdan A; Antolak L; Połączenia...op. cit.; s. 23

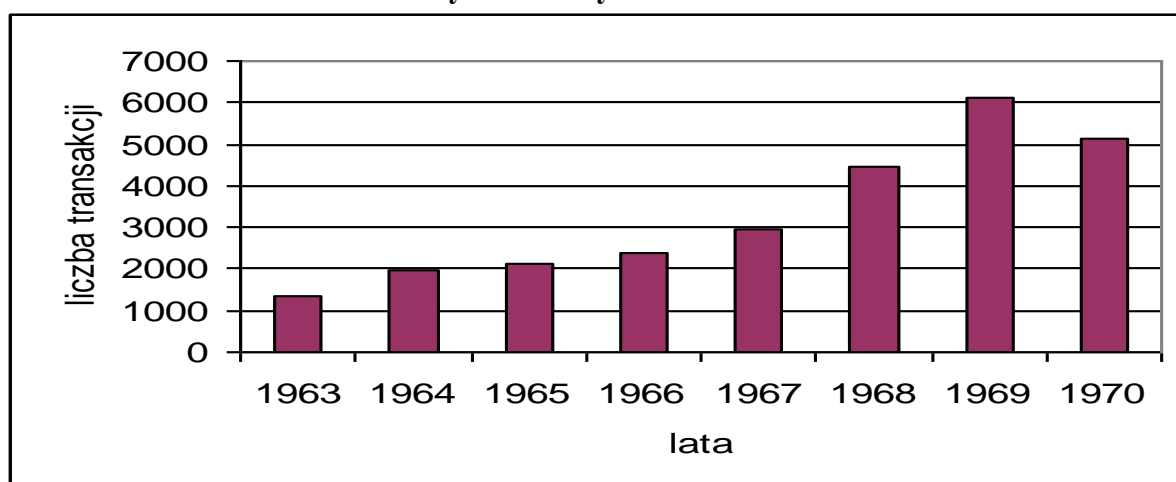
⁴⁰¹Frąckowiak W.(red.); Fuzje...op. cit.; s. 42

inwestycyjne, które kontrolowały przebieg tych procesów, ale nie sprawowały kontroli nad rynkiem przedsiębiorstw. Ułatwiony dostęp do kapitału, a także brak ograniczeń w sferze zawierania transakcji na rynku papierów wartościowych doprowadziły w 1929 roku do największego załamania się giełdy. Razem z nim zakończyła się druga fala fuzji i przejęć. Mimo, że krach ten nie był bezpośrednią przyczyną Wielkiego Kryzysu to jednak odegrał on istotną rolę w procesie dekonunktury, przyczyniając się do dramatycznego spadku zaufania inwestorów i ograniczenia wydatków tak konsumpcyjnych jak i inwestycyjnych. W konsekwencji gwałtownie spadła liczba zawieranych transakcji połączeniowych⁴⁰².

Trzecia fala fuzji i przejęć przypada na drugą połowę lat 60. XX w. a jej zmierzach to kryzys lat 70. XX w. Z uwagi na dominującą nadal rolę rynku amerykańskiego (faza amerykańska) na wykresie 11 przedstawiono przebieg trzeciej fali fuzji i przejęć na rynku Stanów Zjednoczonych.

⁴⁰²Herdan A; Antolak L; Połączenia...op. cit.; s. 24

Wykres 11 -Liczba transakcji w okresie trzeciej fali fuzji i przejęć na rynku amerykańskim



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gaughan P.A; Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings; John Wiley & Sons Inc.; New York; 1996; s. 29

Główną przyczyną kolejnej fali koncentracji kapitału była chęć dywersyfikacji ryzyka operacyjnego, co starano się osiągnąć poprzez rozproszenie inwestycji (branżowe) skupionych w jednym portfelu inwestycyjnym. Takie nowe możliwości stworzył rozwój rynku papierów wartościowych. W latach 60. XX w., kiedy banki inwestycyjne nie były już w stanie pełnić roli źródeł finansowania procesów połączeniowych ich miejsce zajął nowy pośrednik finansowy- giełda papierów wartościowych⁴⁰³. Poprzez zakup akcji podmiotów reprezentujących różne branże inwestorzy dążyli do maksymalizacji zysków równocześnie starając się ograniczyć ryzyko. W konsekwencji trzecia fala fuzji doprowadziła do powstania złożonych struktur konglomeratowych charakteryzujących się nie tylko zróżnicowaniem linii produkcyjnych, ale przede wszystkim znaczną dywersyfikacją działalności prowadzonej przez poszczególne filie. Jako przykład można podać koncern General Motors w skład, którego wchodziły między innymi firma komputerowa Electronic Data System a także producent samolotów Hughes Aircraft.

⁴⁰³Rozwój spekulacji giełdowych powodował wzrost cen akcji z roku na rok. Zyskali na tym akcjonariusze, którzy bogacili się w szybkim tempie. Potencjalni nabywcy bez trudu dostrzegli, że połączenia firm finansowane przy wykorzystaniu akcji okazały się bardzo korzystną inwestycją za pomocą, której mogli w prosty sposób uzyskać wzrost zysku na jedną akcję bez zwiększenia obciążeń podatkowych. Dodatkowym elementem wpływającym na tak licznie zawierane transakcje połączeniowe była możliwość stosowania różnych metod rachunkowych przy fuzjach, czego efektem było realizowanie tzw. „papierowych zysków”. Por. Herdan A; Antolak L; Połączenia...op. cit.; s. 24-25 oraz Szczepankowski P.J; Fuzje i przejęcia; PWN; Warszawa 2000; s. 56-58

Między rokiem 1965 i 1975 aż 80% wszystkich transakcji prowadziło do powstania konglomeratów, dlatego trzecią falę fuzji i przejęć nazwano falą „konglomeratową”⁴⁰⁴. W tabeli 21 przedstawiono wzrost znaczenia fuzji konglomeratowych w latach 1964-1975, w porównaniu z okresami wcześniejszymi.

**Tabela 21 -Wzrost znaczenia fuzji konglomeratowych w okresie „trzeciej fali”
(na podstawie procentowego udział poszczególnych typów fuzji i przejęć w całkowitej wartości transakcji w Stanach Zjednoczonych)**

TYP FUZJI (PRZEJĘCIA)	LATA POPRZEDZAJĄCE				TRZECIA FALA		
	1948- 1951	1952- 1955	1956- 1959	1960- 1963	1964- 1967	1968- 1971	1972- 1975
Pozioma	36,8	36,6	27,3	13,3	11,4	12,9	18,7
Pionowa	23,8	11,5	20,1	23,8	8,9	6,4	6,2
Konglomeratowa	37,5	52,0	52,7	56,9	79,8	80,7	75,1

Zródło: Alberciak P.; Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw: implikacje teoretyczne; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 2002; s. 32

Liczne konglomeraty nie spełniły jednak pokładanych w nich nadziei i po niedługim czasie uległy rozpadowi. Procesy połączeń przedsiębiorstw z różnych branż sprawiały, że zarządy nie posiadały wystarczającej specjalistycznej wiedzy, która pozwalałaby na sprawne zarządzanie i zwiększenie efektywności działania złożonych struktur gospodarczych. Menedżerowie skupiali zwykle swą uwagę tylko na jednym typie działalności bądź też jednej branży, pozostawiając pozostałe sfery bez nadzoru. W konsekwencji „zaniedbane” obszary obniżały rentowności korporacji jako całości, przyczyniając się do spadku wartości spółki i obniżenia notowań jej akcji, co skutkowało często utratą kontroli przez dotychczasowych właścicieli. Charakterystycznym zjawiskiem trzeciej fali było pojawienie się tzw. „przejęć odwróconych”. Często dochodziło, bowiem do wchłaniania większych firm przez dużo mniejsze podmioty.

Wydaje się, iż pierwsze trzy fale fuzji i przejęć mają raczej znaczenie historyczne. Dopiero czwartej fali, która objęła swoim zasięgiem prawie wszystkie wysokorozwinięte kraje (należy zaznaczyć, iż największy wpływ wywarła jednak na gospodarkę amerykańską) przypisuje się istotny wpływ na procesy ekonomiczne w skali globalnej, mimo, iż nie obejmowała w równym stopniu wszystkich sfer

⁴⁰⁴ Alberciak P; Fuzje...op. cit.; s. 31-32

gospodarki⁴⁰⁵. W odróżnieniu od lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, kiedy najbardziej popularną metodą wchodzenia na rynek międzynarodowy były inwestycje typu *greenfield* w latach 80. XX w. coraz ważniejszą rolę zaczęły odgrywać fuzje i przejęcia (w drugiej połowie lat 80. XX w. M&As stanowiły ponad 45% wartości inwestycji dokonywanych przez przedsiębiorstwa). Miała ona miejsce w latach 1981-1989 a o jej charakterze zadecydował splot wielu czynników⁴⁰⁶.

Istotne znaczenie w okresie „czwartej fali” miały z pewnością szeroko rozumiane postępy procesów globalizacji i liberalizacji gospodarki światowej. W ich konsekwencji następowało, bowiem umiędzynaradawianie działalności coraz liczniejszych przedsiębiorstw, które widziały w internacjonalizacji działalności podstawowy sposób na poprawę swojej efektywności. Doprowadziło to m.in. do otwarcia rynku amerykańskiego dla zagranicznych inwestorów a tym samym przekształcenia wielu korporacji w koncerny o zasięgu ogólnoswiatowym. Niekorzystne dla gospodarki amerykańskiej zjawiska jak spadek kursu dolara oraz wysoka inflacja paradoksalnie wyzwoliły przedsiębiorstwa amerykańskie z zależności od rodzimego kapitału. Spowodowały, bowiem obniżenie cen akcji amerykańskich spółek dla zagranicznych inwestorów i tym samym wzrost ich dostępności. Przedmiotem przejęcia lub choćby próby przejęcia stały się wówczas największe i najbardziej znane korporacje amerykańskie. Połączeniom sprzyjała także liberalna w odniesieniu do fuzji i przejęć (w tym międzynarodowych) polityka rządu amerykańskiego.

Nowym zjawiskiem było pojawienie się ofert tzw. obligacji śmieciowych⁴⁰⁷ zachęcających potencjalnych nabywców wysoką stopą zwrotu z niedoszacowanych aktywów. Uaktywniła się także nowa grupa graczy rynkowych- „gapowiczów” (*corporate riders*). Liczne transakcje miały charakter fuzji defensywnych, mających za

⁴⁰⁵Biorąc pod uwagę poszczególne działy gospodarki można stwierdzić, że nie wszystkie charakteryzowały się takim samym nasileniem procesów fuzji i przejęć. W okresie od 1981r. do 1985r. wartość tych transakcji w przemyśle naftowym stanowiła 21,6% wartości wszystkich fuzji i przejęć. W późniejszych latach największe wartości transakcji zanotowano w przemyśle farmaceutycznym, bankach i instytucjach finansowych oraz transporcie. Por. Alberciak P; Fuzje...op. cit.; s. 36

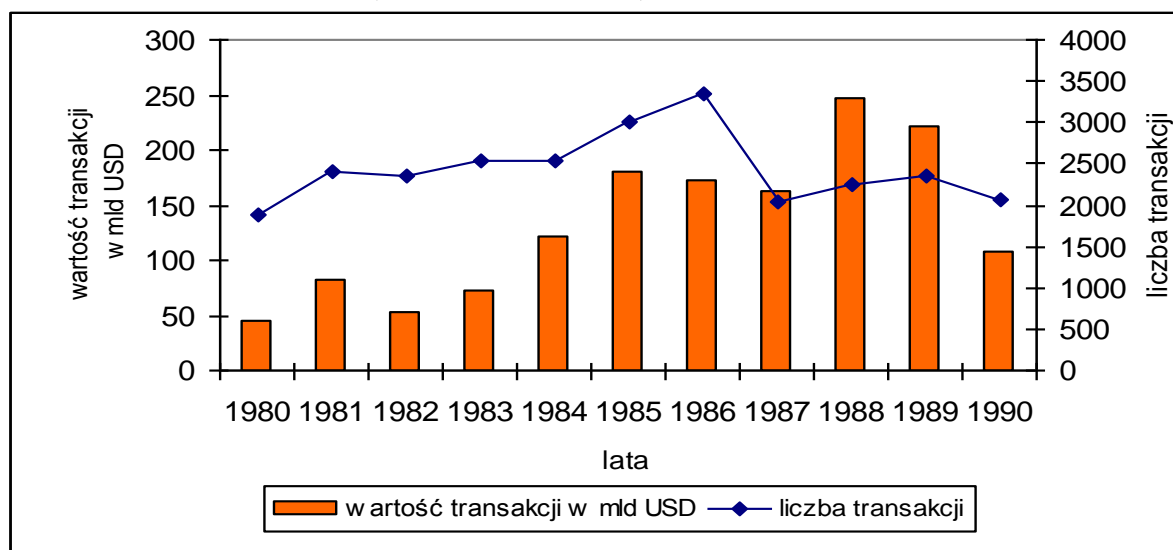
⁴⁰⁶Na temat cech charakterystycznych czwartej fali piszą m.in.: Lewandowski M.; Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w Polsce na tle tendencji światowych; WIG-Press, Warszawa 2001; s. 12-13; Flejterski S; Wahl P.T; Ekonomia globalna – synteza; Difin; Warszawa 2003; s. 79 oraz Alberciak P; Fuzje...op. cit.; s. 31-36

⁴⁰⁷Obligacje śmieciowe (*junk bonds*) - obligacje emitowane przez emitentów o niskiej kondycji finansowej charakteryzujące się dużym ryzykiem, które jest kompensowane wysokim oprocentowaniem tych papierów.

zadanie obronę strategicznych interesów korporacji (nawet kosztem utraty niezależności). We wszystkich obszarach branżowych i geograficznych zaobserwować można było wzrost udziału przejęć wrogich. Na znacznie większą niż dotychczas skalę występowały wykupy wspomagane dźwignią finansową (LBO). Z uwagi na wykorzystywanie wyrafinowanej inżynierii finansowej wzrosła rola banków inwestycyjnych i doradców finansowych.

Liczba fuzji i przejęć czwartej fali była zbliżona do tej z fali trzeciej, jednak wartość zawieranych transakcji okazała się znacznie większa. Wzrosła wartość poszczególnych transakcji (liczba transakcji powyżej 100 mln USD wzrosła dwudziesto trzykrotnie w latach 1974-1986) z niecałych 10 mln USD do ponad 200 mln USD pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku⁴⁰⁸. W 1988 roku wartość transakcji M&As wyniosła 5,1% wartości amerykańskiego PKB. Na wykresie 12 przedstawiono wartość oraz liczbę transakcji fuzji i przejęć w latach 1980-1990.

**Wykres 12 -Wartość oraz liczba transakcji fuzji i przejęć „czwartej fali”
(w latach 1980-1990)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Alberciak P; Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw: implikacje teoretyczne; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 2002; s. 41

Największe transakcje w latach 1980-1990 przedstawiono w tabeli 22.

⁴⁰⁸Lewandowski M; Kierunki...op. cit.; s. 12-13

Tabela 22 -Największe fuzje i przejęcia międzynarodowe w latach 1980-1990

Rok	Wartość transakcji (w mld USD)	Przejmowany	Przejmujący
1980	2,0	Texas Pacific Oil	Sun Company
1981	6,8	Conoco	Du Pont
1984	13,3	Gulf Oil	Chevron
	10,1	Getty Oil	Texaco
1985	5,6	General Foods	Philip Morris
1986	6,1	RCA	General Electric
1988	12,6	Kraft	Philip Morris
1989	19,9	Tayo Kobe Bank	Mitsui Bank
1990	14,0	Warner	TIME
	2,6	Jaguar Cars	Ford Motor Company

Źródło: Lewandowski M; Kierunki ewolucji rynków kontroli przedsiębiorstw; [w]: Lewandowski M.(red.); Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych; WIG-Press; Warszawa 2001; s. 14

Do zahamowania czwartej fali fuzji i przejęć przyczyniło się załamanie na rynku obligacji śmieciowych, który stwarzał możliwość stosunkowo łatwego pozyskania znacznych kapitałów dla sfinansowania tych transakcji. Zbankrutował też jeden z wiodących banków inwestycyjnych na tym rynku (Drexel Burnham Lambert). Ponadto wraz z początkiem lat 90. XX wieku nastąpił okres głębokiej recesji gospodarczej, która dotknęła kraje uprzemysłowione⁴⁰⁹. Należy jednak podkreślić, iż w okresie czwartej fali na fuzje i przejęcia jako istotne elementy swoich strategii rozwojowych wskazywało ponad 70% największych światowych korporacji⁴¹⁰.

Piąta fala fuzji i przejęć w rozpoczęła się w połowie dekady lat 90. XX wieku i trwała do końca wieku. Istotnym jej wyróżnikiem był fakt, iż znacznie różniła się od poprzednich wielkością zawieranych transakcji. Uczestniczyły w niej podmioty o silnej pozycji na rynkach międzynarodowych, czego następstwem były tzw. megapołączenia o ogromnej wartości. Poza tym zaczęto inaczej finansować tego typu transakcje. Dźwignia finansowa nie była już wykorzystywana w takim stopniu jak podczas czwartej fali. W konsekwencji fuzje i przejęcia lat 90. XX w. były znacznie mniej wrażliwe na wahania koniunktury. Zmienił się również zasięg zawieranych połączeń.

⁴⁰⁹Lewandowski M; Kierunki...op. cit.; s. 15

⁴¹⁰Warto, bowiem zauważyć, iż w badaniu *Corporate Leadership Center*, dla okresu 1977-1992, aż 40% podmiotów wskazało M&As jako główną strategię rozwojową a 35% jako jeden z istotnych elementów swojej drogi ekspansji. Badaniu poddano 85 dużych przedsiębiorstw (m.in. jednym z kryteriów doboru była wielkość sprzedaży w 1976 roku powyżej 250 mln USD). Por. Alberciak P; Fuzje...op. cit.; s.37

Wzrosła znacznie liczba transkontynentalnych powiązań⁴¹¹, co zmieniało obraz gospodarki światowej. Do czynników sprzyjających fuzjom i przejęciom „piątej fali” należy zaliczyć⁴¹²:

- postęp techniczny a w szczególności nowe możliwości komunikacyjne powstające poprzez coraz szersze wykorzystanie Internetu (transakcje *on line*) i nowych mediów telekomunikacyjnych, dzięki czemu odległość geograficzna traci na znaczeniu;
- wysokie kursy akcji, coraz częściej wykorzystywanych jako środek zapłaty za przejmowaną spółkę (fuzje i przejęcia przez wymianę udziałów);
- upowszechnienie się amerykańskiej filozofii, że głównym celem firmy jest zapewnienie zysków akcjonariuszom, z czym wiąże się nacisk funduszy inwestycyjnych na zarządy, by ciągle podnosiły rentowność a w przypadku wyczerpania się potencjału oszczędności poszukiwały poprawy rentowności w transakcjach połączeniowych (przez fuzje i przejęcia);
- koncentracja firm na najważniejszych obszarach działalności i wyprzedaż pozostałych aktywów (odchudzanie zarządzania, outsourcing), co tworzy podaż przedsiębiorstw dla innych inwestorów strategicznych;
- rozwój rynków globalnych wskutek zacierania się granic narodowych (postęp procesów integracyjnych, tworzenie jednolitych obszarów gospodarczych obejmujących grupy krajów⁴¹³), których obsługa wymaga zwiększonej skali działania i odpowiednio dużych zasobów.

Na wykresie 13 przedstawiono wartość fuzji piątej fali na tle okresu poprzedzającego. W roku 1995 tylko w Stanach Zjednoczonych miało miejsce ponad 3,5 tysiąca transakcji M&As o wartości powyżej 350 mld dolarów. W latach następnych tendencja ta utrzymała się a wartość fuzji i połączeń na rynku amerykańskim w szczytowym okresie piątej fali osiągnęła prawie 1,4 bln dolarów⁴¹⁴. Na wykresie 14

⁴¹¹Dalszy spadek kursu dolara w stosunku do innych walut sprawił, że wzrosło zainteresowanie firm japońskich i europejskich fuzjami na rynku amerykańskim. Por. Herdan A; Antolak L; Połączenia...op. cit.; s. 30

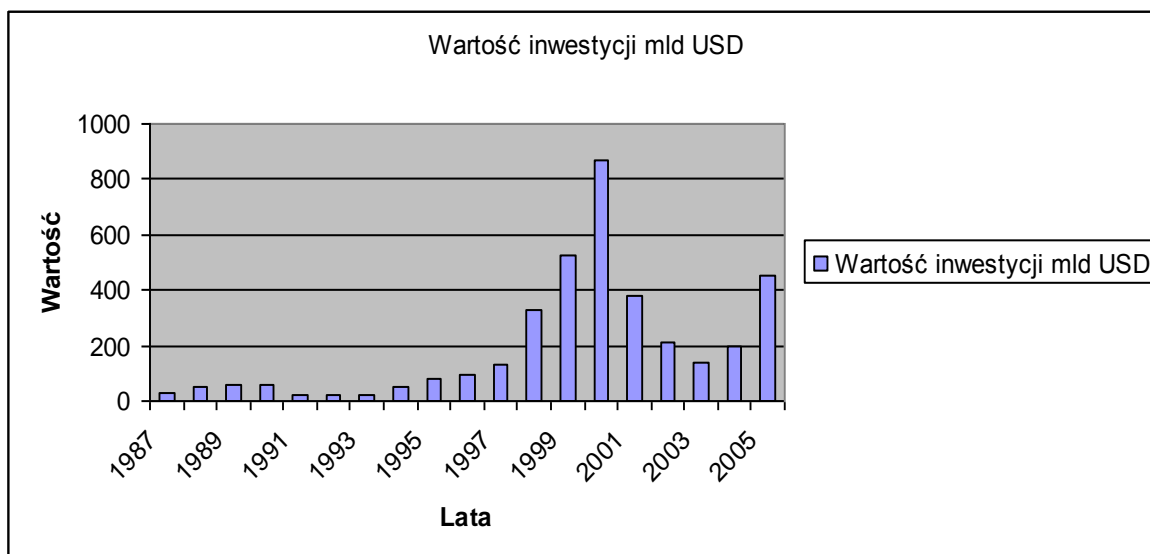
⁴¹²Lewandowski M; Kierunki...op. cit.; s. 16

⁴¹³Można nawet mówić o ”boomie integracyjnym” połowy XX w. Po utworzeniu WTO liczba umów integracyjnych wzrosła znacząco.

⁴¹⁴Alberciak P; Fuzje...op. cit.; s. 38

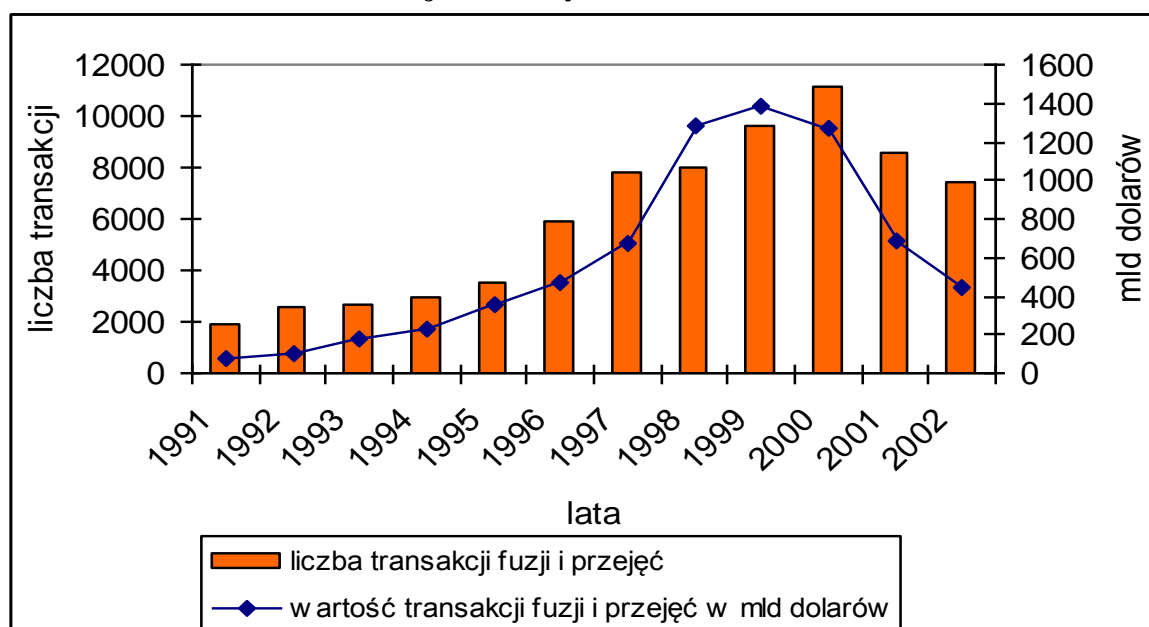
przedstawiono liczbę oraz wartość transakcji fuzji i przejęć „piątej fali” w Stanach Zjednoczonych w latach 1991-2002.

Wykres 13 -Wartość fuzji i przejęć w latach 1987-2005



Źródło: Opracowanie własne na podstawie UNCTAD; World Investment Report 2006 - FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; United Nations; New York and Geneva 2006, s. 14

Wykres 14 -Liczba oraz wartość transakcji fuzji i przejęć „piątej fali” w Stanach Zjednoczonych w latach 1991-2002



Źródło: opracowanie własne na podstawie Mergerstat Free Reports: M&A Activity U.S. and U.S. Cross-Border Transactions; Mergerstat 2007; <http://www.mergerstat.com>

W tabeli 23 przedstawiono branżowy ranking transakcji fuzji i przejęć na rynku amerykańskim w trakcie piątej fali według liczby zawartych transakcji (dane dotyczące Stanów Zjednoczonych do roku 2002). Największa ich liczba dotyczyła sektora informatycznego, jednak najwyższą łączną wartość wykazały transakcje w sektorach bankowości inwestycyjnej oraz telekomunikacji.

Tabela 23- Branżowy ranking fuzji i przejęć według wartości transakcji zawartych w Stanach Zjednoczonych (do roku 2002)

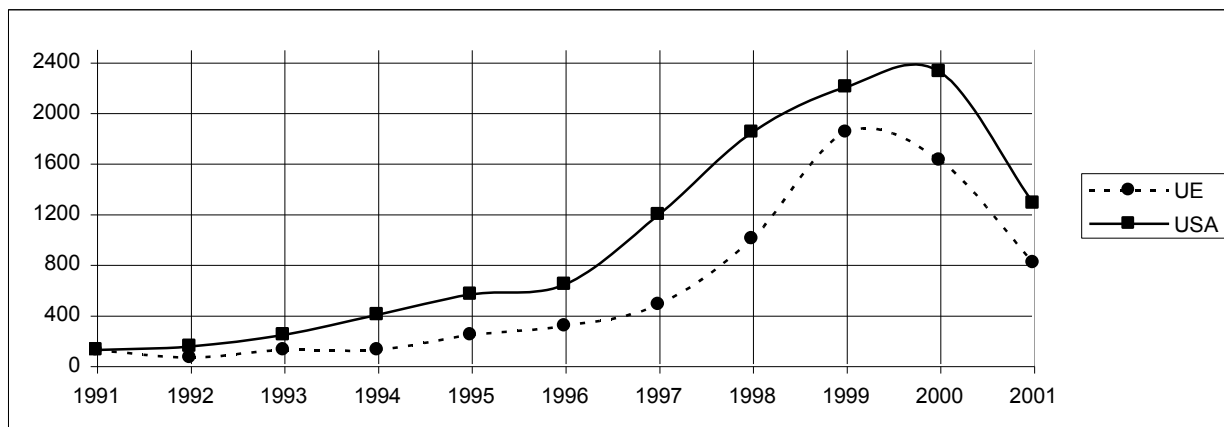
BRANŻA	LICZBA TRANSAKCJI	WARTOŚĆ TRANSAKCJI (W MLN USD)
Informatyka	402	4 849,6
Usługi różne	241	8 244,4
Bankowość inwestycyjna	123	10 136
Bankowość, usługi finansowe	77	4 364,6
Telekomunikacja	69	10 646
Przemysł farmaceutyczny	67	3 559,1
Handel detaliczny	63	3 360,6
Usługi komunalne	28	2 957,5
Przemysł paliwowy (ropa naftowa, gaz ziemny)	27	4 386,6
Przemysł motoryzacyjny	13	6 092

Źródło: Foityn W.; Analiza due diligence w integracji przedsiębiorstw; Poltext; Warszawa 2005; s. 24

Tym razem jednak rynek amerykański nie był liderem międzynarodowych fuzji i przejęć. W 1999 roku wartość transakcji fuzji i przejęć w Europie była wyższa niż w Stanach Zjednoczonych. Przyczyną wzmożonej aktywności na europejskim rynku kontroli było wprowadzenie wspólnej waluty oraz postępujące procesy integracyjne powodujące zaostrzenie konkurencji a tym samym konieczność poszukiwania źródeł ograniczenia kosztów działalności. Istotnym zjawiskiem „piątej fali” była, zatem dynamika wzrostu pozycji Unii Europejskiej na rynku fuzji i przejęć. Jeszcze w roku 1987 udział UE w światowych międzynarodowych fuzjach i przejęciach wynosił mniej niż 20%. W roku utworzenia wspólnego rynku (1992) wzrósł aż do 65% (obecnie oscyluje stale wokół 50%). Znaczący udział wykazywały wówczas głównie umowy

wewnątrz jednolitego rynku wewnętrznego⁴¹⁵. Konsolidacja „intraeuropejska” (pomiędzy kontynentalnymi firmami europejskimi) stanowiła naturalną odpowiedź rynku przedsiębiorstw na regionalną integrację gospodarczą i walutową (wprowadzenie wspólnej waluty -euro). Pod koniec XX w. trend wzrostu udziału UE w międzynarodowych M&As był jednak już wyraźny a przedsiębiorstwa europejskie zaczęły angażować się w przedsięwzięcia o wymiarze transkontynentalnym. W 1999 roku firmy UE były szczególnie aktywne (354 mld USD sprzedaży i 519 mld USD zakupów)⁴¹⁶. Wartość transakcji fuzji i przejęć od początku lat 90. XX w. rosła, osiągając punkt szczytowy pod koniec dekady (najwyższy poziom w Europie Zachodniej w 1999 roku, w Stanach Zjednoczonych w roku 2000)- porównaj wykres 15.

Wykres 15 -Wartość fuzji i przejęć w UE na tle rynku amerykańskiego w latach 1991-2001 (w mld euro)



Źródło: Dziworska K; Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw na świecie; [w:] Wybrane problemy współczesnej gospodarki rynkowej; Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 2003; s. 63

⁴¹⁵Wyjątek stanowiło jedynie ciążenie Wielkiej Brytanii w stronę fuzji transkontynentalnych. Firmy brytyjskie często dążyły do przejęcia lub fuzji z podmiotami z obszaru Stanów Zjednoczonych. To zaburzało nieco obraz statystyczny, skutkując widoczną nierównowagą pomiędzy wartością sprzedaży i zakupów w międzynarodowych fuzjach i przejęciach w Europie Zachodniej. Wyłączając umowy fuzji i przejęć zawarte przez Wielką Brytanię, europejskie fuzje i przejęcia miały w tym okresie miejsce głównie w regionie.

⁴¹⁶Najważniejszymi obszarami w Europie, jeśli chodzi o fuzje i przejęcia był obszar UE: Wielka Brytania, Szwecja, Niemcy i Holandia. Równocześnie kraje UE (Wielka Brytania, Niemcy i Francja) należały do największych nabywców. W roku 1999 same tylko przedsiębiorstwa brytyjskie wydały na przejęcia obcych firm około 200 mld USD (prawie dwa razy tyle ile w tym czasie wydali na obce przejęcia dotychczasowi liderzy w tej dziedzinie- inwestorzy amerykańscy). W 1999 roku 4 z 15 największych umów fuzyjnych (tzw. „megatransakcji”) były przedsięwzięciami Wielkiej Brytanii.

Biorąc jednak pod uwagę poszczególne państwa na pierwszym miejscu, jako najważniejszy kraj, będący celem fuzji i przejęć (z wartością ogólną 233 mld USD w 1999 roku) wciąż utrzymywały się Stany Zjednoczone. Ponad 25% wszystkich fuzji i przejęć (zarówno krajowych jak i zagranicznych) w Stanach Zjednoczonych to obcy nabywcy (w porównaniu do 14% w roku 1998 a tylko 7% w 1997 roku). Znaczną aktywność wykazywały tu właśnie europejskie firmy. Przyciągane gwałtownym wzrostem amerykańskiego rynku oraz globalizacją wielu sektorów gospodarki amerykańskiej chętnie wchodziły one w przedsięwzięcia (fuzji i przejęć) na obszarze Stanów Zjednoczonych. 80% międzynarodowych fuzji i przejęć w Stanach Zjednoczonych w 1999 roku należy, zatem do Unii Europejskiej, w porównaniu do mniej niż 50% w połowie lat 90. XX w., kiedy to zdecydowanie bardziej aktywne na tym rynku były przedsiębiorstwa japońskie. W ramach Triady następują, zatem istotne „przetrasowania”, co wydaje się być konsekwencją dążenia do wyrównywania potencjałów gospodarczych między Stanami Zjednoczonymi, Unią Europejską i Azją (jeszcze reprezentowaną głównie przez Japonię).

Udział amerykańskich oddziałów zakładanych zagranicą dzięki fuzjom i przejęciom zmieniał się w czasie (w okresie 1951-1975 sięgał od 30% do prawie 50%), jednak w okresie ekspansji europejskiej zaczął wyraźnie spadać. Już w roku 1998 wydatki na inwestycje zagraniczne obcych oddziałów wewnątrz Stanów Zjednoczonych wynosiły 90%, jeśli chodzi o wartość i 62% liczby transakcji. Udziały te wzrastały stopniowo w czasie, podczas gdy stan zaangażowania Stanów Zjednoczonych na światowym rynku inwestycyjnym odznaczał się raczej stabilizacją. Przełomowy był rok 1999, kiedy to firmy ze Stanów Zjednoczonych wydały na przejęcia obcych firm ponad 20% mniej niż rok wcześniej (odpowiednio 112 mld USD w 1999 r. i 137 mld USD w 1998 r.). Spadek wartości zagranicznych fuzji i przejęć podejmowanych przez Stany Zjednoczone pokazuje także niższe zaangażowanie amerykańskich firm jako nabywców w „megafuzjach”.

Japońskie korporacje transnarodowe skłaniały się raczej do fuzji i przejęć transkontynentalnych w krajach rozwiniętych. W połowie lat 90. XX w. zaledwie 1/10 japońskich oddziałów produkcyjnych założonych poprzez fuzje i przejęcia usytuowana została w regionie (w krajach rozwijającej się Azji). W 1999 roku japońskie zamorskie przejęcia zwiększyły się znacząco, jednak stało się to głównie za sprawą przejęcia

międzynarodowej firmy tytoniowej RJ Reynolds o wartości 7,8 mld USD (była to piętnasta pod względem wielkości umowa przejęcia na świecie w 1999 roku). W przeciwieństwie do Unii Europejskiej można mówić obecnie o pewnej stagnacji inwestycji japońskich, które nie odzyskały jeszcze (na przełomie wieku) dawnego dynamizmu wzrostu, charakterystycznego dla przełomu lat 80. i 90. XX w. Wartość międzynarodowych fuzji i przejęć w 1999 roku była niższa od późnych lat 80. czy wczesnych lat 90. XX w. Obecnie w Japonii liczba przejęć i fuzji systematycznie rośnie, jednak wartości międzynarodowych sprzedaży i zakupów pozostaje nadal na względnie niewielkim poziomie. Azjatyckie firmy stają się jednak coraz częściej ważnymi nabywcami w krajach rozwijających się. Firmy pięciu największych azjatyckich inwestorów, najbardziej dotkniętych przez kryzys finansowy zwiększyły liczbę swoich międzynarodowych fuzji i przejęć, poprawiając w ten sposób swoją płynność.

Najistotniejsze wydaje się jednak, iż w trakcie fali piątej zmianie uległa strategia inwestycyjna. Rzadziej dochodziło do wrogich przejęć a coraz częściej pojawiały się fuzje o charakterze strategicznym. Wysublimowane techniki finansowe zostały zastąpione przez przejęcia strategiczne mające na celu wykorzystanie wszystkich aspektów synergii. Obiektami transakcji M&As stały się firmy atrakcyjne (już zrestrukturyzowane, odchudzone ze zbędnych aktywów oraz z poprawioną strukturą kosztów). Następują zarówno fuzje horyzontalne, wertykalne jak i konglomeratowe. Następuje, bowiem wiele połączeń w ramach jednej branży lub dziedzinach pokrewnych (np. firmy samochodowe: Chrysler i Daimler Benz, przedsiębiorstwa lotnicze: Boeing i McDonnell Douglas, firmy branży farmaceutycznej: Sandoz i CibaGeigy, mass media: Walt Disney Co. i ABC Capital Cities). Z drugiej strony granice między branżami ulegają zatarciu pogłębia się proces konwergencji i obserwujemy połączenia międzysektorowe (przykładowo połączeniem telekomunikacji, klasycznych mediów i Internetu były fuzje America OnLine i Time Warner czy Vodafone AirTouch oraz Mannesman). W wyniku piątej fali fuzji i przejęć zmianie uległa struktura wielu sektorów. Zupełnie nowy obraz ukształtował się między innymi

w przemyśle samochodowym, lotniczym i zbrojeniowym, telekomunikacji i sektorach medialnych, przemyśle petrochemicznym, energetyce oraz w sektorze bankowym⁴¹⁷.

W tabeli 24 przedstawiono największe (pod względem wartości transakcji), przekraczające 10 mld USD każda fuzje bądź przejęcia w trakcie piątej fali (uwzględniono lata 1994-2000). Wartość transakcji blisko 200 mld USD została osiągnięta dwukrotnie: w przypadku fuzji Time Warner i America Online oraz kontraktu między Mannesmann i Vodafone AirTouch. Należy zauważyć, iż Vodafone połączył się rok wcześniej z AirTouch, fuzja ta była warta prawie 66 mld USD. Takich wielostopniowych fuzji dokonywała również korporacja AT&T, która w roku 1991 połączyła się z NCR Corp. (wartość transakcji 7,5 mld USD), w 1994 z McCaw Cellular (wartość transakcji 12,3 mld USD), następnie w 1999 z MediaOne Group (wartość transakcji 55,8 mld USD)⁴¹⁸.

Ze względu na rozmiary dokonywanych transakcji umowy połączeniowe piątej fali dokonywane były głównie przez wymianę udziałów, czyli z środków własnych (firmy nie musiały poszukiwać gotówki ponadto ograniczały koszty związane z płatnościami podatkowymi)⁴¹⁹. W rekordowym roku 2000 ich wartość wyniosła ponad 500 mld USD stanowiąc prawie połowę wszystkich transakcji (44,4%). W porównaniu do roku 1994 był to niemal stukrotny wzrost wartości transakcji dokonywanych tą drogą. W tabeli 25 przedstawiano wartość i liczbę transakcji międzynarodowych fuzji i przejęć (M&As) poprzez wymianę udziałów w latach 1987-2006 (w mld USD) oraz ich udział (w %) w ogólnej wartości jak i liczbie M&As w poszczególnych latach.

⁴¹⁷Szerzej np.: Lewandowski M; Struktura rynku kontroli, a fuzje i przejęcia przedsiębiorstw; [w]: M. Lewandowski; Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych; WIG-Press; Warszawa 2001; s. 14-19; Szczepankowski P.J; op. cit.; s. 59; Pierścionek Z; Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa PWN; Warszawa 2003; s. 392; Moraczewska A; Korporacje transnarodowe w procesach globalizacji; [w]: M. Pietraś; Oblicza procesów globalizacji; Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej; Lublin 2002; s. 88-100

⁴¹⁸Lewandowski M; Kierunki ewolucji rynków kontroli przedsiębiorstw; [w]: M. Lewandowski (red.); Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych; WIG-Press; Warszawa 2001; s. 14

⁴¹⁹W ostatnim okresie zauważyć należy jednak wzrost liczby przejęć wrogich oraz finansowanych z długów i obligacji. Współczesny kapitalizm (inwestorski) charakteryzuje się niebywałym wręcz rozwojem rynków kapitałowych oraz rynku przedsiębiorstw (tzw. rynku kontroli), na którym fundamentem wielu posunięć stało się dążenie do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa. Rozwinięta infrastruktura rynku kontroli obejmuje szereg podmiotów, które zajmują się wyszukiwaniem nabywców, promocją, wyceną, negocjacjami, organizacją i realizacją procesu połączenia (m.in.: firmy konsultingowe, biura maklerskie, banki inwestycyjne). Por. WIR 2006; s. 13-14 oraz WIR 2007 s. 6-8

Tabela 24 -Największe połączenia piątej fali fuzji i przejęć (1994-2000)

według wartości transakcji

WARTOŚĆ POŁĄCZENIA (W MLD USD)	FIRMA NABYWAJĄCA (PRZEJMUJĄCY)	FIRMA PRZEJMOWANA (PRZEJMOWANY)	DATA TRANSAKCJI
188,0	Vodafone AirTouch/ Wielka Brytania/USA	Mannesmann AG/Niemcy	2000
182,0	America Online	Time Warner	2000
92,0*	Daimler-Benz AG/Niemcy	Chrysler Corp/USA	1998
82,4	Pfizer	Warner -Lambert	2000
80,0	Exxon	Mobil	1999
75,0	Glaxo Wellcome	SmithKline Beecham	2000
73,0	Citicorp/USA	Travelers Group/USA	1998
69,3*	Vodafone Group PLC/Wielka Brytania	AirTouch Communications/USA	1999
55,8	AT&T	Media One Group	1999
48,2	British Petroleum Co PLC/Wielka Brytania	AmocoCorp/USA	1998
46,0	France Telecom	Orange PLC/Wielka Brytania	2000
37,7	Zeneca Group PLC/Wielka Brytania	Astra AB/Szwecja	1999
34,6	Mannesmann AG/Niemcy	Orange PLC/Wielka Brytania	1999
22,0	Bell Atlantic /USA	Nynex/ USA	1996
21,9	Rhone-Poulenc S.A./Francja	Hoechst AG/Niemcy	1999
19,0	Disney	Capital Cities /ABC	1995
19,0	Bestfood	Unilever	2000
18,4	Zurych Versicherungs GmbH/Szwajcaria	BAT Industries PLC Financial/Wielka Brytania	1998
13,6	Deutsche Telekom AG/Niemcy	One 2 One/Wielka Brytania	1999
13,3	Boeing /USA	McDonnell Douglas	1996
13,2	Repsol SA/Hiszpania	YPF SA/Argentyna	1999
12,6	Scotish Power PLC/Wielka Brytania	PacificCorp/USA	1999
12,3	AT&T	McCaw Cellular	1994
10,9	Texas Utilities Co/USA	Energy Group PLC/Wielka Brytania	1998
10,8	Wal-Mart Stores Inc/USA	ASDA Gruop PLC/Wielka Brytania	1999
10,1	Viacom	Paramount Communications	1994

*według M.Lewndowskiego wartości poszczególnych transakcji były inne: przejęcie Air Otuch przez Vodafone 65,9 mld USD; pezejcie Chryslera przez Daimler-Benz 43,0 mld USD

Źródło: Herdan A; Antolak L; Połączenia przedsiębiorstw. Teoria i praktyka; Księgarnia Akademicka; Kraków 2005; s. 30 oraz Lewandowski M; Kierunki ewolucji rynków kontroli przedsiębiorstw; [w]: M. Lewandowski (red.); Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych; WIG-Press; Warszawa 2001; s. 14

Tabela 25– Wartość i liczba transakcji międzynarodowych fuzji i przejęć (M&As) poprzez wymianę udziałów w latach 1987-2006 (w mld USD) oraz ich udział (w %) w ogólnej wartości i liczbie M&As

Lata	Wartość transakcji przez wymianę udziałów (w mld USD)	Udział w ogólnej wartości transakcji M&As (wyrażony w %)	Liczba transakcji przez wymianę udziałów	Udział w ogólnej liczbie transakcji M&As (wyrażony w %)
1987	1,5	2,0	6	0,7
1988	1,6	1,4	14	0,9
1989	11,2	8,0	51	2,3
1990	12,6	8,4	45	1,8
1991	2,3	2,9	22	0,8
1992	3,0	3,8	48	1,8
1993	14,3	17,3	75	2,6
1994	5,3	4,2	71	2,0
1995	13,8	7,4	96	2,3
1996	29,8	13,1	113	2,5
1997	32,4	10,6	112	2,2
1998	140,9	26,5	134	2,4
1999	277,7	36,2	176	2,5
2000	507,8	44,4	271	3,4
2001	140,9	23,7	206	3,4
2002	39,9	10,8	142	3,2
2003	32,7	11,0	123	2,7
2004	62,2	16,3	161	3,1
2005	123,7	17,3	149	2,4
2006	96,0	10,9	171	2,5

Źródło: World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive, Industries and Development; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 2007; Table I.2. Cross-border M&As through exchange of shares, 1987-2006; s. 7

Podsumowując pięć zakończonych fal fuzji i przejęć (fala szоста trwa) międzynarodowych można stwierdzić, iż zmiany wynikające z pierwszych czterech fal, choć miały charakter międzynarodowy dotyczyły rynków poszczególnych krajów i tylko w nielicznych przypadkach wpływały na charakter konkurencji globalnej czy konieczność dostosowania form organizacyjnych podmiotów uczestniczących do nowych standardów. Jednak już fuzje i przejęcia „piątej fali” miały w większości międzynarodowy zasięg doprowadzając do przebudowy strukturalnej globalnej przestrzeni gospodarczej. W konsekwencji wydaje się, iż wpływ fuzji i przejęć międzynarodowych na rozwój globalnej gospodarki należy datować dopiero od lat 80.XX w. wówczas M&As zyskały funkcję mechanizmu kształtowania uwarunkowań działania w systemie globalnym.

W latach 1980-1999 średnioroczne tempo konsolidacji przedsiębiorstw wynosiło ponad 40% (podpisano ponad 24 tysiące umów). Okres ten obejmował dwie fale fuzji i przejęć (czwartą i piątą): pod koniec lat 80. XX w. (1988-1990) oraz w drugiej połowie lat 90. XX w. (1995-2000). Od roku 2004 na światowym rynku przedsiębiorstw ponownie dało się zauważyć wzrost intensywności procesów koncentracji określanej mianem „szóstej fali”. Wzrastała, bowiem zarówno wartość, jak i liczba przeprowadzonych nabyć. W roku 2004 było to 5000 transakcji o łącznej wartości 380 mld USD, w 2005 roku było to 6134 transakcje (wzrost o 20%) o wartości 716 mld USD (wzrost o 88%) a w 2006 już 6880 transakcji (wzrost o 12%) o wartości 880 mld USD (wzrost o 23%).

Charakterystyczne jest, że wzrost intensywności procesów M&As okresu „szóstej fali” wiąże się niemal wyłącznie z decyzjami strategicznymi największych korporacji transnarodowych. Nie bez znaczenia jest także ożywienie na rynkach finansowych (giełdowych), co potwierdza wzrost znaczenia inwestorów instytucjonalnych na rynku fuzji i przejęć. Począwszy od roku 2003 liczba transakcji dokonywanych przez inwestorów instytucjonalnych rosła. Największy wzrost, bo aż 36% nastąpił między rokiem 2002 a 2003 następnie odnotowywano kolejne jednak już nie tak dynamiczne przyrosty (odpowiednio 19% w 2004 i 15% w 2005 roku). Rok 2006 charakteryzował się stabilizacją liczby transakcji dokonywanych przez inwestorów instytucjonalnych na wysokim poziomie prawie 900 umów.

W tabeli 26 przedstawiono liczbę oraz wartość międzynarodowych fuzji i przejęć dokonanych przez inwestorów instytucjonalnych w latach 1987-2006. Przedstawione dane wskazują, iż w trakcie trwania „szóstej fali” ich udział w ogólnej liczbie transakcji typu M&As wynosi obecnie blisko ¼.

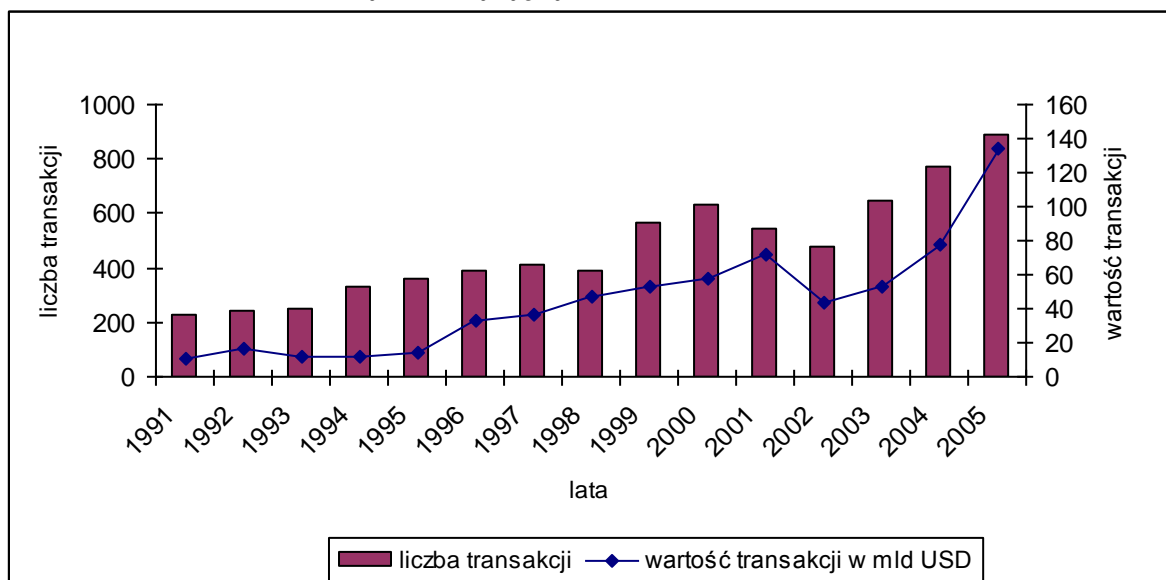
Tabela 26 - Liczba oraz wartość międzynarodowych fuzji i przejęć dokonanych przez inwestorów instytucjonalnych w latach 1987-2006

Lata	Liczba transakcji		Wartość transakcji	
	Liczba fuzji i przejęć dokonanych przez inwestorów instytucjonalnych	Udział procentowy w całej liczbie dokonanych transakcji	Dokonanych przez inwestorów instytucjonalnych (wyrażona w mld dolarów)	Udział procentowy w ogólnej wartości fuzji i przejęć międzynarodowych
1987	43	5,0	4,6	6,1
1988	59	4,0	5,2	4,5
1989	105	4,8	8,2	5,9
1990	149	6,0	22,1	14,7
1991	225	7,9	10,7	13,2
1992	240	8,8	16,8	21,3
1993	253	8,9	11,7	14,1
1994	330	9,4	12,2	9,6
1995	362	8,5	13,9	7,5
1996	390	8,5	32,4	14,3
1997	415	8,3	37,0	12,1
1998	393	7,0	46,9	8,8
1999	567	8,1	52,7	6,9
2000	636	8,1	58,1	5,1
2001	545	9,0	71,4	12,0
2002	478	10,6	43,8	11,8
2003	649	14,2	52,5	17,7
2004	771	15,1	77,4	20,3
2005	889	14,5	134,6	18,8
2006	889	12,4	158,1	18,0

Źródło: World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies; UNCTAD; table I.6 oraz World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive, Industries and Development; table I.3; s. 8

Na wykresie 16 przedstawiono ponadto liczbę oraz wartość międzynarodowych fuzji i przejęć z udziałem funduszy inwestycyjnych w okresie piątej i szóstej fali M&As (latach 1991-2005).

Wykres 16 - Liczba oraz wartość międzynarodowych fuzji i przejęć z udziałem funduszy inwestycyjnych w latach 1991-2005



Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD; World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies; table I.6

Łączna wartość inwestycji finansowanych z funduszy prywatnych (*private equity*) wzrosła ponownie w roku 2006. Trudno jest jednak dokładnie określić ich udział w całkowitych światowych przepływach BIZ, gdyż dane dotyczące bilansu płatniczego nie rozróżniają typów inwestorów. Jedyne dostępne dane to te, które odnoszą się do międzynarodowych M&As dokonywanych przez fundusze z kapitałem prywatnym, fundusze headingowe (*hedge funds*) i innych podobnych inwestorów. Te dane sugerują, że tego typu inwestycje w obecnej fali wzrastają. W 2005 roku niemal podwoiły się (z 77 mld USD w 2004 roku wzrosły do 134 mld USD). W 2006 osiągnęły 158 mld USD, czyli był to 18% wzrost⁴²⁰.

Wydaje się, że istnieje kilka zauważalnych różnic w czynnikach leżących u podstaw obecnej fali międzynarodowych M&As w porównaniu do tych warunkujących

⁴²⁰ Około 10% wartości i 30% liczby takich umów miało miejsce w krajach rozwijających się, w szczególności w Azji. Por. World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies; Chapter I; s. 17-18

poprzednią falę. Rynki finansowe oraz rozwój technologii *online*, stanowią swego rodzaju *nominanty*, ale nie odgrywają kluczowej roli w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Obecna szósta fala napędzana jest prawie wyłącznie przez strategiczne decyzje przedsiębiorstw a najważniejszą determinantę M&As stanowi potencjał rozwojowy tkwiący w dokonywanym połączeniu. Czynniki oportunistyczne odgrywają mniejszą rolę. Umowy obejmują mniejszą liczbę przemysłów niż poprzednio, ale dotyczą wszystkich znaczących sfer (w tym potentatów globalnych). Bliższego przeanalizowania wymaga także rola inwestycji z udziałem skoncentrowanego kapitału prywatnego, czyli inwestorów instytucjonalnych. Liczba międzynarodowych fuzji i przejęć z ich udziałem rośnie, bowiem systematycznie od 2002 roku. Dla całego dotychczasowego okresu szóstej fali ich udział w ogólnej wartości fuzji i przejęć stanowi prawie 20% (porównaj tabela 26).

Inwestorzy instytucjonalni (firmy inwestycyjne lub zbiorowe instytucje inwestycyjne) stali się rosnącym źródłem przepływów finansowych w gospodarce światowej. Ciekawe jest, że dotychczas inwestycje dokonywane przez nich dotyczyły głównie przedsiębiorstw wymagających kapitału *venture* i w firm znajdujących się w trudnej sytuacji (bazowały na niedoszacowaniu wartości akcji). Obecnie zauważalny jest trend przekształcania inwestycji typu *portfolio* w BIZ, czyli stosunkowo długi okres zarządzania danymi akcjami przez fundusze, co sugeruje strategiczny aspekt tych lokat. Fundusze opierające się na kapitale prywatnym dążą do uzyskania większościowych udziałów lub pełnej kontroli a tym samym wpływu na zarządzanie w firmach, które kupują. Pozostając dłużej niż inne fundusze w powiązaniu kapitałowym z daną organizacją (korporacją) zyskują pozycję interesariusza (podmiotu zainteresowanego rozwojem korporacji a nie tylko jej notowaniami w krótkim okresie) a tym samym ich rola w kształtowaniu uwarunkowań działalności w globalnej przestrzeni gospodarczej staje się istotna dla rozwoju gospodarki (w przeciwieństwie do lokat dokonywanych przez fundusze *hedge funds*. Największe międzynarodowe transakcje fuzji i przejęć dokonane w trakcie szóstej fali przez fundusze inwestycyjne przedstawiono w tabeli 27.

Tabela 27 - Największe międzynarodowe fuzje i przejęcia z udziałem funduszy inwestycyjnych (zapowiedziane lub zakończone) w okresie 2004-marzec 2006

ROK	WARTOŚĆ TRANSAKCJI W MLD USD	PRZEDSIĘBIORSTWO PRZEJMOWANE	KRAJ PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEJMOWANEGO	INWESTOR	KRAJ INWESTORA
2005	13,0	TDC	Dania	Apax, Blackstone, KKR, Providence	USA
2006	7,3	WNU	Holandia	Carlyle, Blackstone, KKR, Alpinvest, Permira, Hellmann&Friedman	USA
2005	7,0	Viterra	Niemcy	Terra Firma	Wielka Brytania
2004	4,4	Basell	Holandia	Access Industries, Chatterjee Group	USA
2005	4,3	Amadeus	Hiszpania	BC Partners, Cinven	Wielka Brytania
2004	3,1	Canary Wharf Group PLC	Wielka Brytania	Songbird Acquisition LTD	USA
2005	2,9	Warner Chilcott PLC	Wielka Brytania	Waren Acquisition LTD	USA
2004	2,2	Celanese AG	Niemcy	Blackstone Goup LTD	USA
2005	1,9	Masonite International Corp	Kanada	Kolberg Kravis Roberts&Co	USA
2004	1,8	WCM-Residential Pty	Niemcy	Blackstone Group LP	USA

Źródło: UNCTAD; World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies; table I.7

Wyróżniającą cechą „szóstej fali” jest, zatem z pewnością przejście od fazy „kapitalizmu menedżerskiego” do tzw. „kapitalizmu inwestorskiego”⁴²¹, dla którego wyróżnikiem jest coraz większa skala transakcji. Światowy rynek kontroli korporacji przeżywa wielki „boom” na transakcje M&As o ogromnej wartości⁴²². Umowy zawierane są już nie tylko między korporacjami z jednego sektora a wręcz przeciwnie. Poprzez fuzje lub przejęcia przedsiębiorstw z innych branż podmioty rynku kontroli rozszerzają swoją działalność na inne pola, na których wcześniej nie prowadziły interesów. Kapitał przestał być ograniczony do terytorium jednego państwa, coraz bardziej widoczny jest udział inwestorów zagranicznych w strukturach własności spółek notowanych na giełdach. Wzrasta rola funduszy inwestycyjnych, dysponujących ogromnymi środkami finansowymi i dzięki temu mogących poprzez posiadanie akcji w

⁴²¹Poprzednie stadia kapitalizmu określano jako kapitalizm przedsiębiorczy (do lat 40. XX w.) oraz kapitalizm menedżerski (do lat 70. XX w.).

⁴²²Bielecki R.J.; Świat dla silnych; <http://www.idg.pl/artykuly/52944>

korporacjach wpływać na ich sytuację. Spółki zmuszone są do uznania zwiększania wartości dla akcjonariuszy za główny cel. Ponadto muszą wprowadzić wiele nowych zasad zapewniających przejrzystość funkcjonowania podmiotów notowanych na giełdach, co ma duże znaczenie dla inwestorów instytucjonalnych, którym zapewnia to większe bezpieczeństwo oraz przyciąga ich do lokowania swego kapitału w akcje tych spółek.

Zjawiskiem charakterystycznym są połączenia gigantów rynku światowego we wszystkich dziedzinach: produkcji przemysłowej, handlu, usługach konsumpcyjnych, produkcyjnych, jak i usługach finansowych czy biznesowych. Wzrost liczby transakcji typu „megafuzje” (umów o wartości jednego miliarda USD albo więcej każda) zapoczątkowała piąta fala fuzji i przejęć⁴²³. W 1999 roku ich liczba po raz pierwszy przekroczyła 100 transakcji rocznie (114 w 1999 roku). Rekordowy był rok, 2000 kiedy liczba megatransakcji wyniosła 175 o łącznej wartości blisko 900 mld USD (866,2 mld USD, co stanowiło 75,7 % wartości wszystkich transakcji). W ujęciu wartościowym międzynarodowe fuzje i przejęcia wzrosły prawie dziesięciokrotnie w ciągu dekady (z niecałych 75 mld USD w 1987 roku do ponad 760 mld USD w roku 1999 a nawet 1,1 bln USD w rekordowym roku 2000)⁴²⁴.

W roku 2005 liczba megatransakcji ponownie przekroczyła 100 (141 transakcji „mega”). Łączna wartość fuzji i przejęć typu „mega” była jednak znacznie mniejsza (454,2 mld USD)⁴²⁵. Ogólna liczba wszystkich międzynarodowych fuzji i przejęć w roku 2005 wykazywała 23% wzrost, podczas gdy wartość transakcji wzrosła aż o 88% osiągając 716 mld USD. W 2006 roku zarówno wartość jak i liczba megatransakcji praktycznie dorównała rekordowemu rokowi 2000, kiedy odnotowano 175 transakcji „mega” (w 2006 było ich 172) o łącznej wartości blisko 900 mld USD, co stanowiło aż 3/4 światowego wolumenu transakcji M&As. W 2006 roku odnotowano 66% ich udział

⁴²³Należy jednak zaznaczyć, że przejęcia i fuzje „piątej fali” nie są wyjątkowo duże uwzględniając historyczne standardy. Na przykład stworzenie na początku XX wieku US Steel byłoby w dzisiejszych cenach warte 600 mld USD, podczas, gdy w wielkie transakcje 2000 roku opiewały na około 200-250 mld USD (przejęcie Orange przez France Telecom -246 mld USD czy około 200 mld USD, jakie zapłacił Vodafone AirTouch za przejęcie firmy Mannesmann). Por.: Word Investment Report 2000...op. cit.; s. 106-108

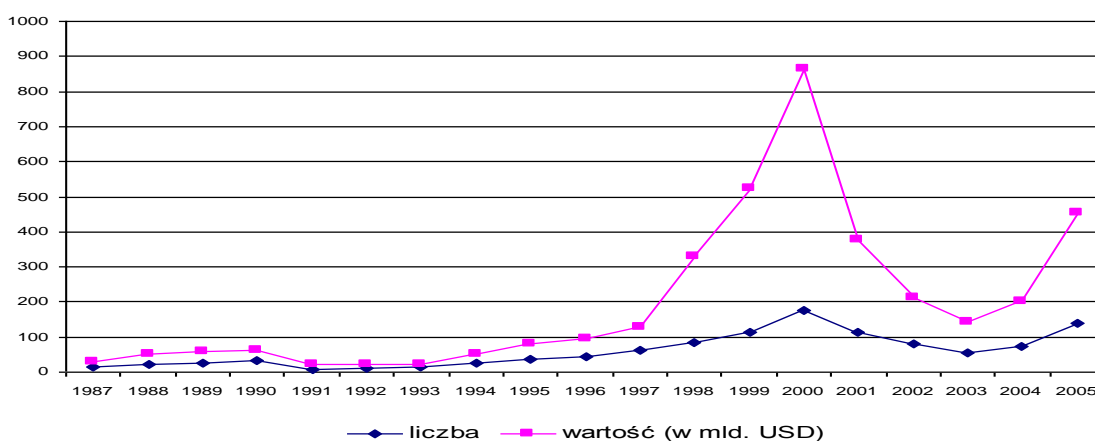
⁴²⁴Word Investment Report 2000...op. cit.; s. 108

⁴²⁵World Investment Report 2006...op. cit.; Table I.3.- Cross-border M&As with valued at over \$ 1 billion, 1987-2005; s.14 i Chapter I; s. 13 oraz World Investment Report 2007...op. cit.; Chapter I; s. 6

w całkowitej wartości światowych międzynarodowych (M&As), co przybliżyła wartość ich udziałów w całkowitej wartości tego typu transakcji do „piątej fali” (62% w 1998 r., 68% w 1999 r., 76 % w 2000 r.). Wielkości te potwierdzają, iż dynamiczny wzrost międzynarodowych M&As odzwierciedlał przede wszystkim strategiczne wybory przedsiębiorstw transnarodowych (KTN). Sprzyjało mu natomiast ożywienie na rynkach giełdowych, które stanowiły główne źródło zasilania finansowego, co dało te rekordowe wyniki⁴²⁶. Wzrost M&As w 2004 roku po trzech latach tendencji spadkowej związany jest także z obniżeniem się po dwuletnim wzroście inwestycji typu *greenfield*. Trend rozchodzenia się pomiędzy międzynarodowymi M&As oraz BIZ typu *greenfield* nie jest zaskakujący, ponieważ przedsiębiorstwa zwykle rozważają te dwa sposoby wejścia na rynek jako opcje alternatywne.

Na wykresie 17 przedstawiono fuzje i przejęcia powyżej 1 mld USD w latach 1987-2005. W tabeli 28 przedstawiono liczbę oraz wartość wszystkich międzynarodowych fuzji i przejęć w latach 1987-2006 oraz dane dotyczące międzynarodowych fuzji i przejęć o wartości powyżej 1 mld USD (1987-2006).

Wykres 17– Fuzje i przejęcia powyżej 1 mld USD w latach 1987-2005



Źródło: opracowanie własne na podstawie: WIR 2006- FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; s. 14

⁴²⁶Większość wielkich umów była realizowana poprzez wymianę udziałów, co zmniejszało zapotrzebowanie na gotówkę, jak również minimalizowało koszty opłat podatkowych od zysków kapitałowych. Zostało to odzwierciedlone Wraz z wzrastającą liczbą transakcji M&As rośnie obecnie liczba umów realizowanych przez wymianę udziałów (tablica I.4- WIR 2006). W konsekwencji wzrostu BIZ dokonywanych przez zbiorowe instytucje inwestycyjne, M&As realizowane z wykorzystaniem płatności gotówką także wzrosły.

Tabela 28 - Liczba oraz wartość (w mld USD) międzynarodowych fuzji i przejęć w latach 1987-2006

Lata	Międzynarodowe fuzje i przejęcia M&As ogółem (*)			Międzynarodowe fuzje i przejęcia M&As powyżej 1 mld USD		
	Liczba transakcji	Wartość transakcji (mld USD)	Udział % (ad walorem)	Liczba transakcji	Wartość transakcji (mld USD)	Udział % (ad walorem)
1987	875	74,4	100	14	30,0	40,3
1988	1467	115,6	100	22	49,6	42,9
1989	2167	140,3	100	26	59,5	42,4
1990	2538	150,7	100	33	60,9	40,2
1991	3500	80,9	100	4	20,4	25,2
1992	2500	79,5	100	10	21,3	26,8
1993	2800	83,0	100	14	23,5	28,3
1994	3428	126,9	100	24	50,9	40,1
1995	4500	186,5	100	36	80,4	43,1
1996	4778	227,0	100	43	94,0	41,4
1997	4923	304,7	100	64	129,2	42,4
1998	5733	531,8	100	86	329,7	62,0
1999	7125	766,5	100	114	522,0	68,1
2000	7954	1144,2	100	175	866,2	75,7
2001	5947	593,6	100	113	378,1	63,7
2002	4500	370,1	100	81	213,9	57,8
2003	4667	297,0	100	56	141,1	47,5
2004	5000	380,6	100	75	199,9	52,5
2005	6134	716,4	100	141	454,2	63,4
2006	6880	880,2	100	172	583,6	66,3

Dane dla wielkości ogółem obliczenia własne (*) na podstawie wskazanych raportów UNCTAD.

Źródło: World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies; UNCTAD; Chapter I; Table I.3. Cross-border M&As with valued at over \$ 1 billion, 1987-2005; s.14. oraz World Investment Report 2007 UNCTAD; Chapter I; Table I.1. Cross-border M&As with valued at over \$ 1 billion, 1987-2006; s.6

Możemy zauważyć, iż w całym okresie 1987-2006 (z wyjątkiem lat 1991-1993) „megatransakcje” stanowiły nie mniej niż 40% wszystkich międzynarodowych M&As (a dla okresu 1998-2006 ich średni udział przekroczył 60%), co świadczy o tworzeniu powiązań między coraz silniejszymi uczestnikami międzynarodowych stosunków gospodarczych. W konsekwencji możemy, zatem spodziewać się powstawania coraz liczniejszych podmiotów, które poprzez fuzje i przejęcia zyskują kontrolę nad znacznymi obszarami globalnej przestrzeni biznesowej. Podmioty te to korporacje transnarodowe doskonale wykorzystujące atuty rozproszenia geograficznego przy równoczesnej koncentracji kapitału dla podnoszenia swojej globalnej efektywności (o cechach współczesnych korporacji transnarodowych wspomniano w rozdziale trzecim).

Jednym z tych atutów jest możliwość realizacji korzystnej dla korporacji polityki cen transferowych (*Transfer Pricing Policy- TPP*)⁴²⁷ określającej warunki realizacji transakcji zawieranych w ramach jednego koncernu utworzonego po kolejnej fuzji bądź przejęciu z jednostek zlokalizowanych w globalnej przestrzeni biznesowej. Przedsiębiorstwom operującym w systemach różnych krajów odpowiednie stosowanie TPP pozwala na osiągnięcie wielu korzyści, dzięki znacznemu uniezależnianiu się wielkich korporacji do polityki gospodarczej realizowanej przez poszczególne rządy. Wydaje się, iż w konsekwencji dokonujących się transakcji M&As we współczesnej gospodarce pojawiają się organizmy gospodarcze znacznie bardziej skomplikowane od tradycyjnych KTN. Złożone z podmiotów powiązanych⁴²⁸ struktury biznesowe zyskują najczęściej charakter sieci, co rodzi istotne wyzwania dla zarządzania nimi i wymaga interdyscyplinarnego spojrzenia na zasady ich funkcjonowania (nie tylko dotyczy to problemu kształtowania cen transferowych).

⁴²⁷Polityka cen transferowych polega na określeniu wartości dóbr, usług oraz wartości niematerialnych, będących przedmiotem wymiany między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa (filie, oddziały, zakłady, przedsiębiorstw powiązane korporacji), mającego jednego właściciela. Szerzej na temat cen transferowych np.: Saoud M.A; Aboyen S.M; Analiza i ocena polityki cen wewnętrznych w przedsiębiorstwie (korporacji); Ekspert 1997 nr 2; s. 21-24; Sojak S. Baćkowski D; Ceny transferowe. Aspekt Podatkowy; Rozdział III- Ceny transferowe w przedsiębiorstwach wielonarodowych; Dom Wydawniczy ABC; Warszawa 2003; s. 39-50

⁴²⁸Według OECD za przedsiębiorstwa powiązane uznajemy podmioty, z których jeden ma udział (bezpośredni lub pośredni) w zarządzaniu, kontroli lub kapitale drugiego lub ta sama osoba (właściciel) ma udział (bezpośredni lub pośredni) w zarządzaniu, kontroli lub kapitale obu przedsiębiorstw. Interdyscyplinarność spojrzenia obejmować musi takie sfery jak: zarządzane strategiczne, marketing, finanse, zagadnienia ekonomiczne i prawne. Por. Sojak S. Baćkowski D; Ceny transferowe. Aspekt Podatkowy; Rozdział III- Ceny transferowe w przedsiębiorstwach wielonarodowych; Dom Wydawniczy ABC; Warszawa 2003; s. 30 oraz s. 46-47

W świetle zaprezentowanych danych uwzględnienie analizy fal fuzji i przejęć międzynarodowych (zwłaszcza transakcji połączeniowych piątej i szóstej fali) w rozważaniach na temat kreowania międzynarodowych sieci przedsiębiorstw wydaje się w pełni uzasadnione. Wpływ M&As na strukturę gospodarki światowej przełomu XX i XXI wieku (od połowy lat 80. XX w.) jest, bowiem niezaprzeczalny. Analizując liczbę dokonywanych transakcji w ujęciu historycznym warto zauważyć, iż liczba międzynarodowych fuzji i przejęć jeszcze w połowie lat 80. XX w. nie osiągała 1 tysiąca podczas gdy w szczytowych okresach „piątej fali” zbliżyła się do 8 tysięcy transakcji a dla „szóstej fali” zbliżyła się (jak dotychczas) do 7 tys. (średnio dla lat 1999-2001 wyniosła około 7 tys. transakcji, dla roku 2005 odpowiednio 6134 a dla roku 2006 odpowiednio 6880 transakcji)⁴²⁹. Nie tyle jednak liczba transakcji połączeniowych, co ich wartość przyczyniła się do zmiany obrazu globalnej przestrzeni gospodarczej. Organizmy gospodarcze powstałe w ich konsekwencji zyskały zdolność oddziaływania na kierunki rozwoju gospodarki światowej, w tym nie tylko na zmiany w konkretnych sektorach (branżach), ale także na szybkość transformacji poszczególnych obszarów geograficznych (krajów i regionów).

Szósta fala przynosi, zatem zupełnie nowum w postaci wzrostu zainteresowania przedsiębiorstwami z tzw. rynków wschodzących⁴³⁰, co wydaje się potwierdzać wejście KTN w nowy etap rozwoju. Skutkuje to nie tylko zrównoważeniem transakcji na obszarze Triady, (co dokonywało się już podczas fali piątej), ale również znaczną dynamiką M&As na rynkach gospodarek słabiej rozwiniętych. Wartość tych transakcji nie jest tak imponująca jak w przypadku „megafuzji” na rynkach wysokorozwiniętych, ale systematycznie rośnie. Charakterystyczne jest, że prawie jedna piąta z nich były to fuzje wewnętrzne, czyli takie, w których nabyte i przejęte przedsiębiorstwa ulokowane były w tym samym kraju, co podmiot przejmujący. Klasyfikujemy je jednak jako fuzje międzynarodowe z uwagi na fakt, że podmioty te miały różny kraj pochodzenia. Oznacza to, że fuzja dokonana została przez oddziały podmiotu zagranicznego, które angażowały się w fuzje i przejęcia głównie, aby przejąć inną konkurencyjną krajową

⁴²⁹World Investment Report 2006...op. cit; s. 16

⁴³⁰Dotychczas uważano, że procesy falowania fuzji i przejęć dotyczą właściwie gospodarki amerykańskiej oraz kilku wysokorozwiniętych krajów: Unii Europejskiej, Australii, Kanady, Japonii czy Korei Południowej. Najważniejsze znaczenie przypisywano rynkowi amerykańskiemu, gdyż występujące na nim nabywania kształtowały zjawiska w skali światowej. Obecna szósta fala zaczyna łamać powoli pogląd o nieistotności rynków krajów słabiej rozwiniętych w międzynarodowych procesach M&As.

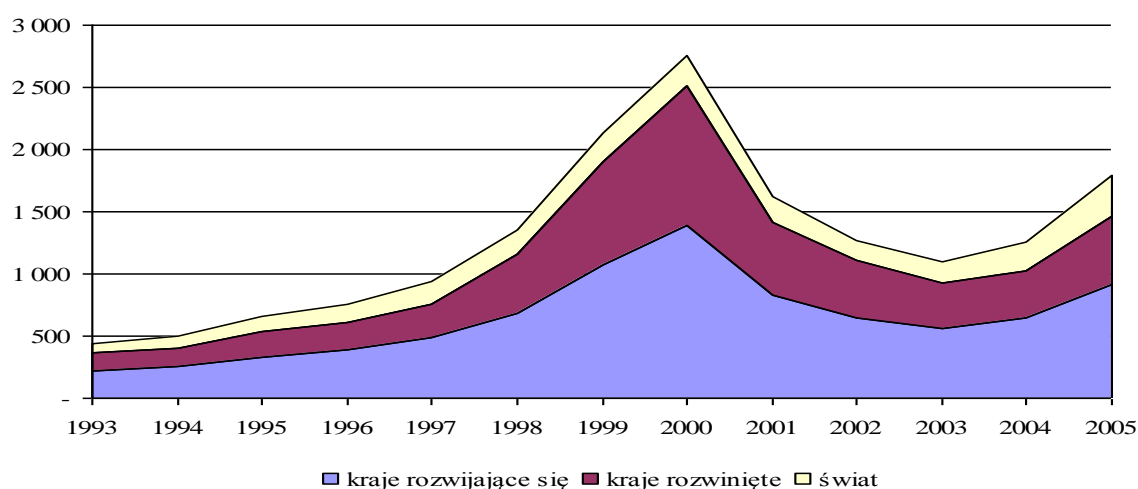
firmę. Sytuacja taka występowała szczególnie często w krajach rozwijających się (w tym państwach Europy Środkowej i Wschodniej). Dla grupy krajów rozwiniętych (podobnie jak w przypadku napływu BIZ) charakterystyczne jest większe znaczenie fuzji i przejęć zewnętrznych⁴³¹.

⁴³¹Nierównowaga pomiędzy nabyciami (napływami) i sprzedażami (odpływami) jest w przypadku międzynarodowych fuzji i przejęć mniejsza niż dla BIZ (zarówno w krajach rozwiniętych jak i rozwijających się zarówno w krajach rozwiniętych jak i rozwijających się). World Investment Report 2000...op. cit.; s. 109

5.4. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz fuzje i przejęcia w ujęciu regionalnym

Interesującym spojrzeniem z punktu widzenia wpływu M&As na strukturę gospodarki światowej wydaje się analiza procesu międzynarodowych fuzji i przejęć w ujęciu regionalnym (ze szczególnym uwzględnieniem zmian udziału w nim poszczególnych członków Triady ekonomicznej: Stany Zjednoczone, Europa-Unia Europejska, Azja-głównie Japonia). Należy podkreślić, że choć na całym świecie strumienie BIZ (w tym międzynarodowych fuzji i przejęć) podążały od połowy lat 80. XX w. podobną ścieżką, to można zauważyć istotne różnice między poszczególnymi obszarami (porównaj wykres 18 oraz tabela 29). Natomiast za miernik wzrostu gospodarczego poszczególnych państw i regionów uznano nie sam napływ BIZ a relację wartości otrzymywanych inwestycji do ogólnej wartości fuzji i przejęć finansowanych z ich udziałem⁴³².

Wykres 18 - Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych wg grupy krajów w latach 1993-2005 (w mld USD)



Źródło: World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies; UNCTAD; Figure I.1; s. 7

⁴³²Uznano, iż właśnie ta relacja świadczy najlepiej o poziomie rozwoju gospodarczego poszczególnych obszarów geograficznych. Interpretuje się, że im bardziej rozwinięty kraj goszczący tym większy zwykle udział fuzji i przejęć w ogólnych napływach BIZ.

Tabela 29 - Bezpośrednie inwestycje zagraniczne na świecie według regionów (w %) w latach 1987-2005

Grupa krajów / Lata	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne - napływ				Bezpośrednie inwestycje zagraniczne - odpływ			
	1978-1980	1988-1990	1998-2000	2003-2005	1978-1980	1988-1990	1998-2000	2003-2005
Kraje rozwinięte	79,9	82,5	77,3	59,4	97	93,1	90,4	85,8
UE	39,1	40,3	46	40,7	44,8	50,6	64,4	54,6
Japonia	0,4	0,04	0,8	0,8	4,9	19,7	2,6	4,9
USA	23,8	31,5	24	12,6	39,7	13,6	15,9	15,7
Kraje rozwijające się	20,3	17,5	21,7	35,9	3	6,9	9,4	12,3
Afryka	2	1,9	1	3	1	0,4	0,2	0,2
Azja Południowo-Wschodnia	8,8	8,5	17,2	13,8	0,6	5,1	5	7,7
Świat	100	100	100	100	100	100	100	100

Źródło: World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies; UNCTAD; Tabla I.1.; s. 7

Analizując BIZ w Triadzie w ujęciu historycznym należy zwrócić szczególną uwagę na zmiany w strukturze geograficznej przepływów. Wydaje się, bowiem iż uwidaczniają one istotne z punktu widzenia gospodarki światowej trendy długoterminowe. W ostatnich kilku dekadach rozmieszczenie geograficzne BIZ ulegało poważnym przeobrażeniom. Udział Triady jako całości (Unia Europejska, Stany Zjednoczone, Japonia) pozostawał dość stabilny, wynosząc 60-70% całkowitych światowych wewnętrznych przepływów BIZ. Jednak w obrębie Triady wystąpiło przesunięcie w kierunku Unii Europejskiej, której udział w przyptywach BIZ w obrębie Triady wzrósł do 75% w latach 2003-2005, w porównaniu do 62% w okresie 1978-1980. Unia Europejska, obejmująca obecnie (w roku 2007- 27 krajów) także osiem gospodarek wcześniej przyporządkowanych do Europy Środkowo-Wschodniej (osobno klasyfikowanej) pozyskuje prawie połowę światowych wewnętrznych i zewnętrznych przepływów. Znaczenie Stanów Zjednoczonych natomiast zarówno w wewnętrznych jak i zewnętrznych przepływach BIZ zmniejszyło się: od początku lat 80. XX w. w przypadku zewnętrznych BIZ, od początku lat 90. XX w., gdy mowa o wewnętrznych BIZ. Także Japonia straciła na znaczeniu jako zewnętrzny inwestor (w ciągu ostatnich kilkunastu lat, podczas gdy w latach 80. XX w. była istotnym źródłem BIZ). Zyskała

nieco jako odbiorca BIZ jednak nadal na światowej mapie inwestycyjnej pozostaje mało atrakcyjna jako kraj goszczący⁴³³.

Charakterystycznym zjawiskiem piątej oraz szóstej fali fuzji i przejęć jest wzrost znaczenia obszaru tzw. gospodarek wschodzących. Do późnych lat 90. XX w. kraje rozwijające się nie były liczącymi się odbiorcami BIZ w postaci fuzji i przejęć (por. tabela 30). Ich udział w międzynarodowych fuzjach i przejęciach był mniejszy niż 10%. (w każdym roku do połowy lat 90. XX w.). Jeśli chodzi o liczbę międzynarodowych fuzji i przejęć udział krajów rozwijających się wzrósł od 5% w roku 1987 do prawie 20% w późnych latach 90. XX w. a wartość wzrosła odpowiednio z 2% wartość globalnych M&As w 1987 r. do 9% w 1999 r.. Kraje rozwijające się zyskały na znaczeniu jako odbiorcy i źródła BIZ. Ich udział w całkowitych światowych napływach wynosił około 20% w latach 1978-2000, aby wzrosnąć do 36% w okresie 2003-2005.. Wyniki poszczególnych grup regionalnych są jednak bardzo zróżnicowane⁴³⁴.

Wydaje się jednak, iż choć wskaźniki wzrastają znaczenie fuzji i przejęć w krajach rozwijających się jest nadal znacznie mniejsze niż wewnątrz Triady ekonomicznej (obserwujemy, bowiem przede wszystkim strumienie krzyżujących się inwestycji)⁴³⁵. Wzrost znaczenia krajów rozwijających się jako źródła BIZ stanowi jednak z pewnością drogę do zwiększania ich udziału także w międzynarodowych fuzjach i przejęciach. Należy jednak pamiętać, że głównym motorem M&As są korporacje transnarodowe, wśród 100 największych KTN (100 KTN- UNCTAD) jak do tej pory znaczenie korporacji pochodzących z krajów rozwijających się jest wręcz niezauważalne (0,02%). Państwa z tzw. rynków wschodzących mogą jednak stwarzać atrakcyjne warunki dla inwestorów zagranicznych i w ten sposób zwiększać ich

⁴³³World Investment Report 2006...op. cit.; Chapter I; s.6 oraz Tabela I.1

⁴³⁴Udział krajów afrykańskich stopniowo spadał, z 10% całkowitych wpływów do krajów rozwijających się w 1978-1980 do około 5% w 1998-2000, aczkolwiek na przestrzeni ostatnich kilku lat wyniki polepszyły się. Udział Azji i Oceanii a w szczególności południowej, wschodniej i południowo-wschodniej części Azji, rósł. od późnych latach 70. XX w. aż do końca lat 90. XX w. W 2000 r. napływ inwestycji na ten obszar nieco zwolnił. Ameryka Łacińska i obszar Morza Karaibskiego doświadczyły widocznego spadku napływu BIZ (z ich dominującej pozycji w regionie, jaką miały w latach 70. XX w. i we wczesnych latach 80. XX w.). Mimo, że przepływy BIZ w obrębie tego regionu znowu wzrastają prawdopodobnie nie wrócą one do poprzedniego poziomu. Dane związane z wpływem BIZ z krajów rozwijających się wskazują na wzrastający dynamizm tej grupy krajów jako źródeł BIZ. Ich udział w światowych zewnętrznych BIZ wahał się na przestrzeni ostatnich 25 lat pomiędzy 8% i 15%. Przepływy z rozwijających się krajów wyniosły 117 mld USD (15% światowych wpływów) w 2005 roku. Szerzej: World Investment Report 2006 ...op. cit.; Chapter I; s.6-7

⁴³⁵Szerzej: World Investment Report 2000...op. cit.; Chapter IV

zainteresowanie lokowaniem kapitału na swoim obszarze. Istotnym elementem w kształtowaniu klimatu inwestycyjnego jest umiejętność docenienia szans płynących ze zmian w sektoralnym podziale inwestycji zagranicznych.

Tabela 30 - Wartość międzynarodowych transakcji fuzji i przejęć według regionów w latach 1990-1999 (w mld USD)

Region	Sprzedaż					Nabycie				
	1990	1995	1997	1998	1999	1990	1995	1997	1998	1999
Kraje rozwinięte, w tym:	134,2	164,6	234,7	445,1	544,6	143,2	173,7	272,0	511,4	677,3
Unia Europejska	62,1	75,1	114,6	187,9	344,5	86,5	81,4	142,1	284,4	497,7
Stany Zjednoczone	54,7	53,2	81,7	209,5	233,0	27,6	57,3	80,9	137,4	112,4
Japonia	0,1	0,5	3,1	4,0	15,9	14,0	3,9	2,7	1,3	9,8
Kraje rozwijające się, w tym:	16,1	15,9	64,3	80,7	63,4	7,0	12,8	32,4	19,2	41,2
Afryka	0,5	0,2	1,7	0,7	0,6	-	0,1	-	0,2	0,4
Ameryka Łacińska	11,5	8,6	41,1	63,9	37,2	1,6	4,0	10,7	12,6	24,9
Europa	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-
Azja	4,1	6,9	21,3	16,1	25,3	5,4	8,8	21,7	6,4	15,9
Kraje Pacyfiku	-	0,1	0,3	-	0,1	-	-	-	-	-
Europa Środkowa i Wschodnia	0,3	6,0	5,8	5,1	10,3	-	0,1	0,3	1,0	1,6
Świat	150,6	186,6	304,8	531,6	720,1	150,6	186,6	304,8	531,6	720,1

Źródło: World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development; UNCTAD; table IV.3; s. 108

Analizując fuzje i przejęcia należy odwołać się, zatem do struktury branżowej dokonywanych transakcji (według sektorów) a tym samym przyjrzeć się specyfice podmiotów uczestniczących w transakcjach połączeniowych. W latach 1987-1999 umowy M&As zawarte przez dziesięć największych korporacji transnarodowych stanowiły 13% ogólnej wartości międzynarodowych fuzji i przejęć. W trakcie piątej fali najważniejsze znaczenie pod względem fuzji i przejęć w sektorze produkcyjnym (1999 rok) miały przemysły: chemiczny, wyposażenia elektrycznego i elektronicznego oraz

petrochemiczny. W usługach: telekomunikacja, usługi finansowe i biznesowe. Dominowały w tym okresie poziome przejęcia i fuzje, obserwowane m.in. w sektorze samochodowym, telekomunikacji i bankowości (a także w mniej wymagających pod względem technologicznym sektorach jak produkcja żywności i napojów, branża tytoniowa czy sektor tekstyliów i odzieży). W miarę wzrostu liczby poziomych fuzji wzrastała koncentracja poszczególnych rynków branżowych, co obserwowano w takich branżach jak motoryzacja, bankowość, przemysł farmaceutyczny, telekomunikacja, ubezpieczenia czy przemysł energetyczny (wykorzystujący ropę naftową). Następnym etapem postępującej liberalizacji poszczególnych obszarów rynku oraz przestawiania gospodarki światowej z produkcyjnej na usługową był wzrost fuzji i przejęć w całym sektorze usług (w 1999 roku 60% fuzji i przejęć), przy spadającym udziale sektora produkcyjnego (do 38% w 1999 roku).

W rozkładzie branżowym fuzji i przejęć występują istotne różnice pomiędzy poszczególnymi regionami i grupami krajów. We wszystkich krajach rozwiniętych w okresie 1987-2000 obserwowano wysoką dynamikę transakcji w sektorze usług: finanse, transport, magazynowanie. W Unii Europejskiej oraz Japonii najwięcej przejęć skierowanych było na sektor spożywczy (żywność, napoje i tytoń), podczas gdy w Stanach Zjednoczonych preferowane były firmy zawiązane z wyposażeniem elektrycznym i elektroniką. Zarówno w Stanach Zjednoczonych jak i Europie zainteresowaniem inwestorów cieszył się przemysł chemiczny, paliwowy i motoryzacyjny⁴³⁶.

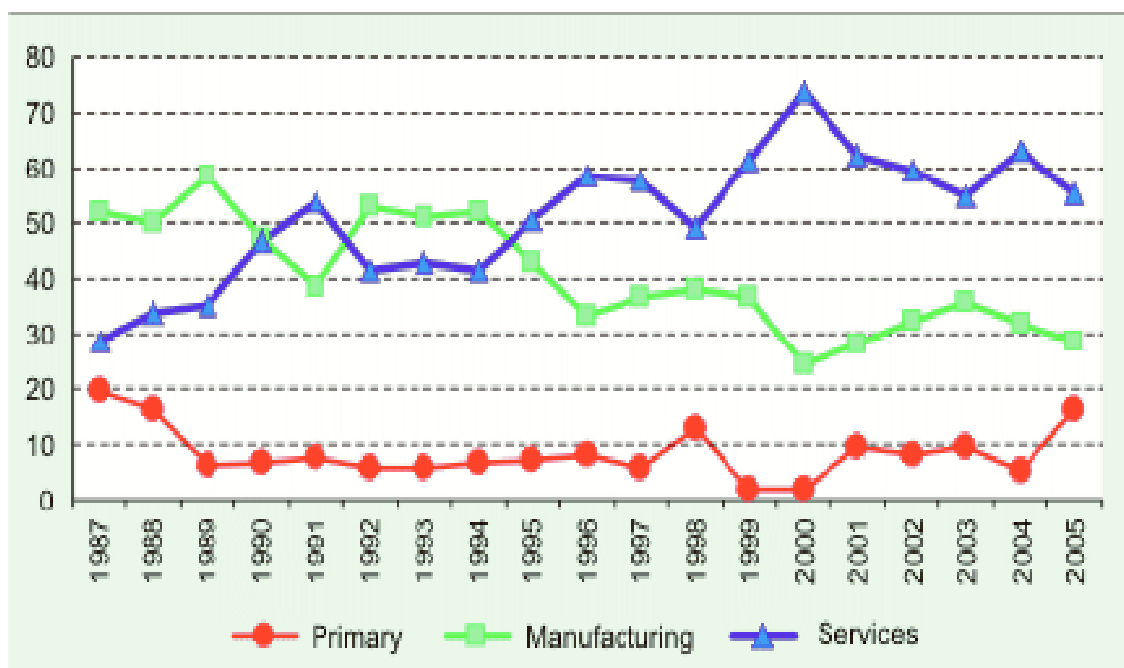
Wydaje się, iż w okresie szóstej fali (2004-2006) można mówić o zmianie branżowej struktury transakcji typu M&As⁴³⁷. Wzrost BIZ napędzany jest (w 2005r.) przede wszystkim przez sektor wydobywczy (ropa naftowa i gaz). Po raz pierwszy od

⁴³⁶World Investment Report 2000...op. cit.; s. 124-131

⁴³⁷Szósta fala w międzynarodowych M&As posiada liczne podobieństwa (jak i różnice) względem poprzedniej. Wartość i liczba M&As, podobnie jak liczba „mega” umów, w 2005 roku była porównywalna do średnich w 1999-2001. Do trójki krajów, które posiadały wartościowo największy udział w całkowitej sprzedaży należały Wielka Brytania, Stany Zjednoczone i Niemcy (i były to te same kraje, co przy poprzedniej fali). Z drugiej strony, pojawiły się pewne zmiany w strukturze sektorowej. Udział sektora I był poprzednio znacząco niższy niż sektora III. W „piątej fali” trzy największe sektory były to: usługi komunikacyjne oraz transport i logistyka, usługi finansowe oraz usługi biznesowe. W 2005 roku na pierwsze miejsce wysunęło się było górnictwo oraz ropa naftowa, które zepchnęły dwie, wiodące w poprzednim szczycie M&As, kategorie przemysłowe- transport, komunikacja i magazynowanie- odpowiednio na drugą pozycję, finanse na trzecią pozycję oraz usunęły usługi biznesowe z czołowej trójki. Por. World Investment Report 2006; rozdział I; s. 16 (table I.5)

1987 (dane z zakresu M&As są dostępne jedynie od tego roku) przemysł naftowy stał się największym odbiorcą BIZ, osiągając 14% wszystkich międzynarodowych przepływów typu M&As. Następną grupę stanowią usługi telekomunikacyjne oraz finansowe (głównie bankowość), co jest rezultatem liberalizacji tych sektorów w niektórych krajach⁴³⁸. W trzech wymienionych obszarach odbyła się (w 2005 roku) ponad jedna trzecia całkowitej wartości transakcji związanych z M&As. Za nimi usytuowały się transakcje związane z obrotem nieruchomościami. Znaczny napływ inwestycji zanotowały także budownictwo, transport, oprogramowanie komputerowe (była to odpowiedź na wzrost gospodarczy w 2005r.). Zestawienie międzynarodowych fuzji i przejęć w ujęciu sektorowym dla lat 1987-2005 prezentuje wykres 19.

**Wykres 19 - Sektorowe zestawienie międzynarodowej sprzedaży M&As
(w latach 1987-2005, udziały wyrażone w %)**



Source: UNCTAD, based on its FDI/TNC database (www.unctad.org/fdi statistics).

Źródło: World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies; UNCTAD; Figure I.5; s. 8.

⁴³⁸Szerzej World Investment Report 2006...op. cit.; Chapter III

Podsumowując analizę układu sektorowego M&As należy stwierdzić, iż w sektorze I (*Primary* -rolnictwo, surowce naturalne, przemysł wydobywczy, w szczególności górnictwo) w latach 1989-1997 możemy mówić o stagnacji na niskim kilkuprocentowym udziale w całości transakcji M&As. W 1998 roku udział sektora wzrósł do prawie 15%, by następnie spaść (w latach 1999-2000) do niemalże zerowego poziomu. W latach 2001-2003, czyli w okresie między falą piątą a szóstą udział sektora I w M&As utrzymywał się na wysokim 10% poziomie. W sektorze usług w badanym okresie (sektor III- *Services*) obserwujemy trend rosnący, choć z wyraźnymi wahaniami. Maksymalny udział sektor III osiągnął pod koniec piątej fali, kiedy fuzje i przejęcia firm usługowych stanowiły 75% wszystkich transakcji. Udział sektora usług mimo spadku nie obniżył się jeszcze w żadnym roku poniżej 50% wszystkich transakcji M&As. Skutkiem tego był dalszy spadek fuzji i przejęć w sektorze produkcyjnym (sektor II- *Manufacturing*). W roku 2005 w sektorze tym dokonano zaledwie połowy (30%) transakcji w porównaniu z rekordowym dla sektora II rokiem 1989, (kiedy było to 60% transakcji M&As).

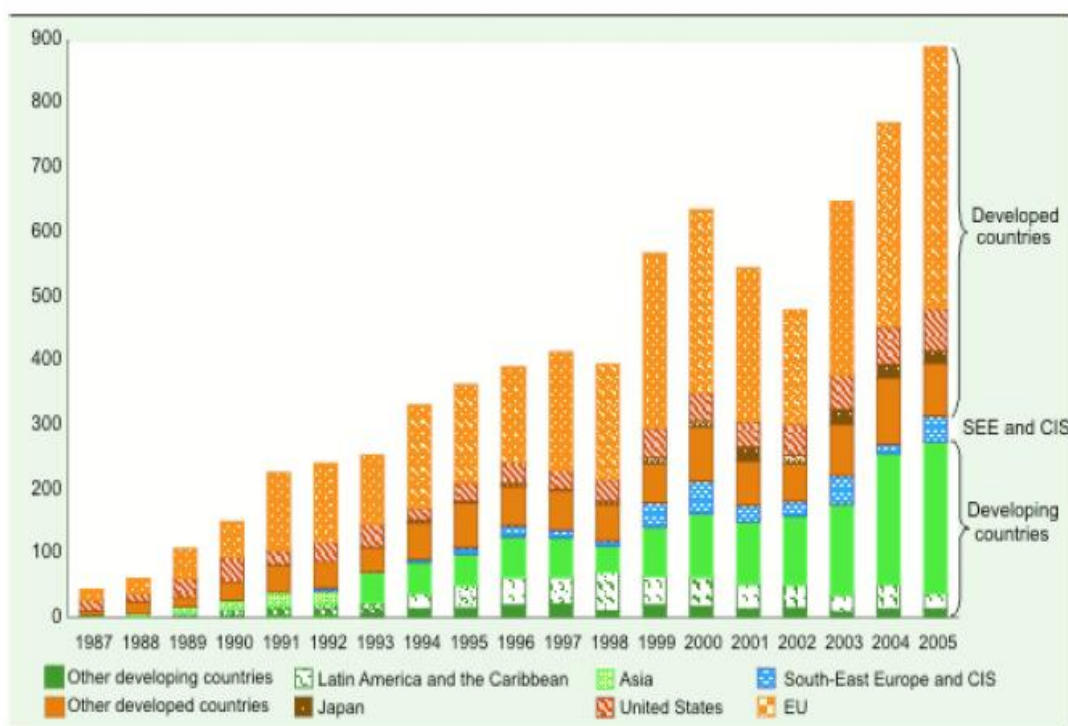
Szczególnie interesujące wydaje się spojrzenie na regionalne rozmieszczenie inwestycji (w postaci liczby M&As), dokonywanych przez inwestorów instytucjonalnych (kapitał prywatny)- wykres 20.

Firmy operujące prywatnym kapitałem (inwestorzy instytucjonalni) w znacznej mierze zlokalizowane są w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii (większość ich inwestycji jest dokonywana na ich wewnętrznych rynkach), dlatego też tam lokowane jest 85 % środków prywatnych funduszy inwestycyjnych⁴³⁹. Jednak w ostatnich latach fundusze rozszerzyły swoją działalność biznesową oraz inwestycje na inne kraje i regiony świata. W 2005r. 10% wszystkich zebranych środków kapitału prywatnego zostało wykorzystanych poza Unią Europejską i Ameryką Północną. Środki te przyciągnęły podmioty w Azji, zwłaszcza przedsiębiorstwa z potencjałem wzrostu, ale w trudnej sytuacji finansowej z powodu kryzysu finansowego (lub przedłużonej recesji jak w przypadku Japonii). W ujęciu sektoralnym (w 2005r.) przedsiębiorstwa z prywatnym kapitałem inwestowały zagranicą w sposób zróżnicowany: np. w UE w

⁴³⁹W ostatnich latach do funduszy z prywatnym kapitałem dołączył kolejny typ kapitału- *hedge funds*. Ten kapitał także zaczął uczestniczyć w transakcjach wykupu i konkuruje z tradycyjnymi KTN i funduszami kapitału prywatnego, z wynikiem 1200 mld USD w 2005 r. W 2005r. obserwowaliśmy ogólnosiwiatowy boom na rynku prywatnego kapitału (w szczególności w Azji i w Unii Europejskiej).

sektor usług (włączając nieruchomości⁴⁴⁰ i bankowość) a także przemysł konsumpcyjny (żywnościowy, napojów i tytoniowy), w rozwijających się krajach Azji głównie w sektor finansowy (np. w Japonii). Charakterystyczne jest jednak, iż w krajach rozwiniętych sektorowa dystrybucja inwestycji dokonywanych przez inwestorów instytucjonalnych charakteryzuje się równowagą między sektorem produkcyjnym a usługowym. Podczas gdy w krajach rozwijających się nacisk kładzie się bardziej na usługi (zwłaszcza finansowe i telekomunikacyjne).

Wykres 20 - Liczba międzynarodowych M&As poprzez inwestorów instytucjonalnych z podziałem na regiony (1987-2005)



Source: UNCTAD, cross-border M&A database (www.unctad.org/fdistatistics).

Źródło: World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies; UNCTAD; Figure I.7.; s. 20

Podsumowując rozważania niniejszego podrozdziału należy podkreślić, że wzrastające znaczenie międzynarodowych fuzji i przejęć we współczesnej gospodarce przyczynia się (właśnie dzięki M&As lub przez nie) do tego, iż rynek międzynarodowy

⁴⁴⁰W Niemczech w 2005 roku inwestycje w nieruchomości osiągnęły ponad niż 13 mld USD.

staje się coraz bardziej globalny. Fuzje i przejęcia stanowią obecnie nieodłączny element rozwoju przedsiębiorstw, zwłaszcza międzynarodowych. Mimo, że rynek fuzji i przejęć nadal obejmuje przede wszystkim gospodarki krajów rozwiniętych (Triady ekonomicznej) widoczny jest trend ekspansji poprzez ten typu transakcji na rynki państw rozwijających się. Należy ponadto zauważyć, iż nawet wśród wysokorozwiniętych członków gospodarki światowej nie wszyscy mają taki sam udział w tym rynku i tym samym korzyściach płynących z tej formy rozwoju podmiotów gospodarczych. Odkąd międzynarodowe fuzje i przejęcia stały się ważnym elementem ekspansji międzynarodowego systemu produkcyjnego, pogłębia się potrzeba lepszego zrozumienia, jakie czynniki napędzają te transakcje i jaki wpływ mają one na rozwój kraju gospodarza.

Wydaje się, iż nastawienie do napływu inwestycji jest obecnie bardzo pozytywne a państwa goszczące chętnie witają inwestorów zagranicznych w swoim kraju, licząc, że będzie to prowadziło do wzrostu wartości dodanej i/lub do wyższych wskaźników wzrostu produkcji w ich gospodarkach. Zwykle oczekuje się, że staną się oni źródłem funduszy na wydatki związane z unowocześnianiem gospodarek goszczących (w tym kapitału intelektualnego)⁴⁴¹. Przepływ BIZ (w tym zwłaszcza udział w nich M&As) w danym kierunku (geograficznym-sektorowym) uzależniony jest od splotu wielu uwarunkowań, o charakterze makroekonomicznym, mikroekonomicznym (korporacyjnym)⁴⁴² oraz instytucjonalnym (w tym kulturowo-

⁴⁴¹W praktyce gospodarczej niestety nie wszystkie przepływy wykazywane przez dane związane z BIZ reprezentują zewnętrzne źródła finansowania inwestycji, ponieważ mogą one pochodzić właśnie z tego kraju goszczącego (*round-tripping*) albo są one głównie przeznaczone na BIZ w innym kraju (*trans-shipping*). Przepływy BIZ w formie międzynarodowych M&As w wielu przypadkach polegają jednak po prostu na transferze własności majątku produkcyjnego do zagranicznego inwestora i nie pociągają za sobą, przynajmniej w krótkim okresie wartości dodanej dla kraju goszczącego (inne niż możliwe transfery technologii i *know-how*).

⁴⁴²Dla rozwoju przedsiębiorstw (zwłaszcza korporacji) nie bez znaczenia jest dynamiczny rozwój instytucji rynku kapitałowego, w tym wzrost znaczenia instytucji zbiorowego inwestowania. Obecnie najważniejszym źródłem finansowania fuzji i przejęć są nadal kredyty (bankowe) jednak zyskuje na znaczeniu bezpośrednie finansowanie poprzez emisję akcji czy wspólne długi. Rynek kapitałowy stanowi istotne miejsce pozyskiwania kapitału. Nawet niewielkie podmioty gospodarcze decydują się coraz częściej na tę drogę zasilania swoich planów rozwojowych, poprzez udostępnianie swoich akcji drobnym inwestorom za pośrednictwem profesjonalnych podmiotów inwestycyjnych. Poprawił się korzystny klimat dla zbiorowego pozyskiwania funduszy. Umowy wykorzystujące jeden z tych dwóch sposobów finansowania (emisja akcji i wspólne długi) była to jedna trzecia ogólnej wartości i połowa liczby międzynarodowych fuzji i przejęć już w 1999 r. W konsekwencji obserwujemy wzrost liczby międzynarodowych fuzji i przejęć o małej skali z wartością transakcji mniejszą niż 100 mln USD (dotyczyło to jednej trzeciej ogólnej liczby umów zawartych w 1999 roku). W przypadku dużych

cywilizacyjnym)⁴⁴³. Wydaje się, iż międzynarodowe fuzje i przejęcia uzyskały wręcz nieograniczone możliwości rozwoju wraz z pojawieniem się nowych dróg pozyskiwania kapitału i transferu informacji w skali globalnej oraz upowszechnienia standardów działania w tej sferze na obszarze niemal całej gospodarki światowej, (co pozwoliło na zmniejszenie obaw krajów goszczących).

W niniejszym opracowaniu zarysowano dotychczasową historię fuzji i przejęć (z uwzględnieniem kilku uwag terminologicznych, procesu falowania M&As) oraz wskazano możliwe kierunki zmian rozwojowych w procesie międzynarodowych fuzji i przejęć (M&As), w kontekście nowych uwarunkowań działalności w gospodarce światowej. Wydaje się, że zjawisko to będzie zyskiwać na znaczeniu zwłaszcza jako metoda ekspansji przedsiębiorstw (szczególnie międzynarodowych) w dobie postępującej globalizacji i liberalizacji przepływów finansowych. Dalszy wzrost wolumenu i wartości transakcji na rynku M&As, czyli kontynuacja szóstej fali wydaje się możliwa jednak tylko, jeżeli spełnione zostaną równocześnie trzy warunki⁴⁴⁴:

- koniunktura gospodarki światowej (jako całości) pozwoli na generowanie zysków przez korporacje, które dzięki dywersyfikacji swojej działalności w układzie branżowym i geograficznym będą zdolne do uzyskania globalnej efektywności (w bilansie);
- sektor *private equity* wykazywać będzie zainteresowanie transakcjami realizowanymi wspólnie z inwestorami strategicznymi, by w ten sposób uzyskać większe korzyści operacyjne; tym samym inwestorzy instytucjonalni będą przekształcać znaczną część swoich inwestycji *portfolio* w projekty długookresowe;

transakcji fuzji i przejęć szczególnie istotne okazały się natomiast ułatwienia w sferze operowania na giełdzie opcjami, które stały się popularną metodą finansowania.

⁴⁴³Na poziomie makroekonomicznym jako najważniejszy czynnik dynamizujący inwestycje zagraniczne można z pewnością wskazać stabilny wzrost gospodarczy. Na poziomie mikroekonomicznym to głównie możliwości finansowania działalności inwestycyjnej. Np. fala przepływów finansowych do instytucji wspólnego inwestowania (2005 r.), doprowadziła do olbrzymich inwestycji międzynarodowych czynionych poprzez te fundusze. Na poziomie instytucjonalnym to układ uwarunkowań organizacyjno-prawnych zachęcających lub zniechęcających do dokonywania transakcji konsolidacyjnych (fuzji i przejęć). Np. korzystne warunki na rynkach finansowym i papierów wartościowych przyspieszają międzynarodowe M&As.

⁴⁴⁴Bielecki wskazał podobny zestaw uwarunkowań dla wzrostu M&As w roku 2006. Por. Bielecki R.J.; Świat dla silnych; www.idg.pl/artykuly/52944

- liberalizacja międzynarodowego rynku finansowego przyczyni się do poprawy jego przejrzystości a zarazem pozwoli na jego stabilizację w ujęciu globalnym; dzięki temu na rynku instrumentów dłużnych płynność utrzyma się na wysokim poziomie a koszty finansowania długiem pozostaną nadal konkurencyjne⁴⁴⁵.

Czy jednak tak idealne warunki dla stabilnego długookresowego wzrostu organizacji gospodarczych (przedsiębiorstw jak i krajów) są realne? Obserwując gospodarkę światową (początek 2008 roku) bardziej prawdopodobne wydaje się wyhamowanie tendencji wzrostach niż ich kontynuacja. Większość analityków przewiduje raczej recesję gospodarczą niż zrównoważony wzrost. W przypadku utrzymywania się niekorzystnych zjawisk na międzynarodowych rynkach finansowych (zapoczątkowanych kryzysem na amerykańskim rynku nieruchomości) szósta fala M&As zacznie się raczej kończyć (rekordy „piątej fali” nie zostaną prawdopodobnie pobite). Zmiany, jakie zostały w jej wyniku zainicjowane będą jednak oddziaływały na system gospodarki światowej przez kolejne lata. Uruchomienie rynków wschodzących, ekspansja inwestycji związanych z badaniami i rozwojem poza krajami macierzystymi korporacji, uwypuklenie znaczenia kapitału ludzkiego wśród czynników lokowania inwestycji przez KTN odcisnęły swoje istotne piętno, wytyczając kierunki zmian rozwojowych.

Odpowiadając na pytanie, czym w istocie są fuzje i przejęcia dla KTN i jakie znaczenie ma ich występowanie dla systemu całej gospodarki światowej kluczowe wydaje się dostrzeżenie w nich mechanizmu poprawy pozycji konkurencyjnej. M&As pozwalają, bowiem korporacjom na podążanie ścieżką integracji w celu kreowania pozycji lidera. Droga ta została wytyczona jako skuteczna przez państwa narodowe (zwłaszcza europejskie). Państwa łącząc się w bloki integracyjne niejako zmusiły

⁴⁴⁵Instrumenty dłużne to (dług-środki pozyskiwane z systemu bankowego lub na rynku długów korporacyjnych):

obligacje zwykłe - zabezpieczane zazwyczaj majątkiem spółki przejmowanej i wiarygodnością emitenta; obligacje śmieciowe -dające możliwość bardzo szybkiego pozyskania kapitału, bez żadnego zabezpieczenia, oprocentowanego jednakże znacznie powyżej stawek rynkowych; dług konsorcjalny-polega na utworzeniu konsorcjum bankowego, które decyduje się na finansowanie transakcji M&As, w takim przypadku banki jako zabezpieczenie wyceniają zarówno wolne od obciążeń aktywa spółki przejmującej, jak i wartość aktywów netto spółki przejmowanej oraz sumę przyszłych strumieni pieniężnych, generowanych przez obie spółki po połączeniu (wykupy typu LBO); krótko- i średnioterminowe finansowanie pomostowe (bony komercyjne lub zakup akcji spółki przejmowanej przez współpracujące podmioty).

korporacje do integracji. Fale fuzji i przejęć traktować można jako mechanizm uwalniania energii przedsiębiorstw międzynarodowych. Zwykle pokrywają się z fazą wzrostu gospodarki światowej (korzystną koniunkturą na światowych rynkach), dlatego równocześnie obserwujemy także zmiany w poziomie rozwoju poszczególnych branż i regionów. Korzystne przeobrażenia występują w tych sferach i obszarach, które potrafiły wykorzystać impulsy wysyłane przez wielkie systemy gospodarcze (sieci korporacyjne). W dobie globalizacji to, bowiem przedsiębiorstwa międzynarodowe oplatające swoimi rozbudowanymi strukturami cały rynek międzynarodowy, będąc równocześnie najbardziej mobilnymi podmiotami gospodarki światowej, dzięki zdolności wychwytywania cennych informacji poprzez swoje globalnie rozproszone sieci inicjują zmiany rozwojowe. Można, zatem zaryzykować twierdzenie, że w konsekwencji zmian w strukturze podmiotowej gospodarki światowej KTN stały się moderatorami globalnej przestrzeni gospodarczej. Poprzez przepływy inwestycyjne typu BIZ a zwłaszcza ich część w postaci kapitałów przeznaczonych na finansowanie fuzji i przejęć międzynarodowych korporacje kształtują system gospodarki światowej doprowadzając do zmian paradygmatu strategii konkurowania na rynku międzynarodowym.

5.5. Kapitalizm inwestorski jako efekt globalizacji rynku przedsiębiorstw

Niewątpliwie zmiany zachodzące w gospodarce światowej w toku jej ewolucji mają istotny wpływ na system organizacyjny i strategię podmiotów uczestniczących. Jednymi z coraz istotniejszych graczy rynkowych na arenie międzynarodowej są obecnie wielkie korporacje. Rola przedsiębiorstw międzynarodowych we współczesnej gospodarce nie jest bynajmniej następstwem przeobrażeń dokonujących się w ostatnich dziesięcioleciach a stanowi konsekwencję złożonych i długotrwałych procesów zachodzących systematycznie na przestrzeni długiego okresu. Wydaje się, iż obecna struktura rynku globalnego to efekt ewoluowania kapitalizmu jako „ustroju” rynkowego. Analizując ten proces w ujęciu historycznym można wyróżnić trzy podstawowe fazy kapitalizmu: przedsiębiorczy, menedżerski i inwestorski. Kapitalizm przedsiębiorczy to cały wiek XIX oraz początek XX wieku, związany z budowaniem wielkich prywatnych fortun. Kapitalizm menedżerski rozpoczął się na początku XX w. i oznaczał stopniowe rozszerzenie wpływów profesjonalnych menedżerów. Wydaje się, iż swój rozkwit osiągnął w latach siedemdziesiątych XX w. Współczesny kapitalizm inwestorski zaczął się rozwijać w latach osiemdziesiątych XX w., ale wydaje się, że nadal jest w fazie wzrostu i jeszcze nie osiągnął swojej szczytowej formy. Charakterystyczne jest, że proces zmian ma charakter ciągły a poszczególne jego fazy są następstwem ewolucji gospodarki światowej oraz podmiotów ją konstytuujących.

Celem niniejszego podrozdziału jest próba wykazania konieczności zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstwami pod wpływem ewolucji gospodarki światowej. Konieczne wydaje się, zatem przedstawienie ewolucji systemu gospodarczego i kolejnych faz jego rozwoju (od fazy kapitalizmu przedsiębiorczego przez etap kapitalizmu menedżerskiego aż do współczesnego modelu inwestorskiego). Zaprezentowanie przebiegu poprzednich faz służy lepszemu zrozumieniu istoty obecnych procesów kształtowania kapitalizmu inwestorskiego, w tym działalności grup inwestorskich oraz mechanizmów kontrolnych (nadzoru korporacyjnego). Wydaje się, iż można wyróżnić trzy podstawowe fazy rozwoju gospodarki światowej patrząc przez pryzmat relacji właścicielsko-zarządczych.

Pierwszy etap rozwoju gospodarki rynkowej charakteryzował się utożsamianiem przedsiębiorstwa z jego właścicielem. Za głównego teoretyka nurtu kapitalizmu

przedsiębiorczego uważa się J.A. Schumpetera. Definiował on kapitalizm jako dynamiczny system, który w niekończącym się procesie innowacji zmienia ciągle swe metody produkcji oraz strukturę konsumpcji⁴⁴⁶. W rozważaniach Schumpetera najpierw był przedsiębiorca a dopiero później pojawiło się przedsiębiorstwo. To przedsiębiorca, kierując się motywem zysku, zakładał firmę, angażując swoje, bądź powierzone zasoby finansowe. Następnie prowadził ją, podejmując samodzielnie wszystkie decyzje. Właściciel (przedsiębiorca-innowator) był, zatem kluczową postacią i głównym czynnikiem sprawczym w przedsiębiorstwie oraz motorem postępu ekonomicznego w gospodarce. Można zaryzykować twierdzenie, że to działania poszczególnych jednostek (w osobach właścicieli przedsiębiorstw) wyznaczały kierunki postępu technicznego i tym samym determinowały rozwój gospodarki światowej jako całości. Gospodarka światowa doby kapitalizmu przedsiębiorczego to zbiór pojedynczych podmiotów (firm), które przez swoje nieskoordynowane, indywidualne działania stanowią siłę napędową poruszającą mechanizm gospodarczy⁴⁴⁷.

Charakterystyczną cechą tej fazy kapitalizmu było gromadzenie kapitału w wąskich kręgach rodziny, przyjaciół czy partnerów biznesowych, którzy decydowali się na podjęcie ryzyka związanego z próbą komercjalizacji konkretnych innowacji. Rozwój korporacji odbywał się przede wszystkim dzięki inwestowaniu osiągniętego zysku⁴⁴⁸. Determinantami postępu gospodarki były głównie aktywność i skłonność do ryzyka pojedynczych podmiotów. Decyzje alokacyjne, dotyczące tego, co produkować, jak i dla kogo były, bowiem decyzjami przysługującymi wyłącznie przedsiębiorcy⁴⁴⁹. W firmach nie było właściwie pośredniego szczebla zarządzania, czyli kierowników nadzorujących pracę pewnej grupy pracowników. Wszystkie decyzje były w rękach właściciela-przedsiębiorcy⁴⁵⁰. Własność kapitału i efektywna władza nad środkami produkcji miały ten sam zakres. Nie miało miejsca oddzielenie zarządzania przedsiębiorstwem od jego posiadania. System, łączący w jednej osobie właściciela i

⁴⁴⁶Głapiński A; Kapitalizm, demokracja i kryzys państwa podatków. Wokół teorii Josepha Aloisa Schumpetera; Oficyna Wydawnicza SGH; Warszawa 2004; s. 109-111

⁴⁴⁷Sudoł S.; Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem; PWE; Warszawa 2006; s. 19-21

⁴⁴⁸Lewandowski M; Rola rynku kontroli przedsiębiorstw w nadzorze właścicielskim; [w:] Lis K.A., Sterniczuk H; Nadzór korporacyjny; Oficyna Ekonomiczna; Kraków 2005; s. 205-206

⁴⁴⁹Gruszecki T; Współczesne teorie przedsiębiorstwa; PWN; Warszawa 2002; s. 242

⁴⁵⁰tamże; s. 279

kierownika niósł jednak ze sobą ograniczenia. Trudności w delegowaniu uprawnień oraz konieczności finansowania rozwoju przedsiębiorstwa w zasadzie z własnych środków ograniczały istotnie skalę działalności przedsiębiorstwa. Szczególnie w gałęziach wymagających dużych, często niepodzielnych inwestycji stanowiło to czynnik hamujący tempo wzrostu. Wielkość przedsiębiorstwa była, bowiem ograniczona przez wielkość indywidualnych kapitałów a tytuł własności zakreślał granice koncentracji produkcji⁴⁵¹.

W fazie kapitalizmu przedsiębiorczego rozwój gospodarki odbywał się, zatem (poza nielicznymi wyjątkami) poprzez zakładanie nowych firm w celu komercjalizacji innowacyjnego pomysłu (wynałazku). Przedsiębiorstwa podupadały natomiast, jeżeli podmiot tracił zdolność do kontynuacji ścieżki wzrostu opartej na innowacji. Potwierdzało to prawdziwość twierdzenia, że żadna firma działająca jedynie w ramach rutynowego, powtarzalnego biznesu nie gwarantuje zysku w długim okresie⁴⁵², dlatego podstawę rozwoju muszą stanowić inwestycje, konieczne dla nieustannego modyfikowania oferty oraz modernizowania systemów wytwórczych. W pierwszej połowie XIX w. wzrost przedsiębiorstw odbywał się, zatem prawie wyłącznie na drodze koncentracji kapitałów pojedynczych właścicieli. W następnych dziesięcioleciach w konsekwencji przyspieszonego postępu technicznego sposób ten okazał się jednak niewystarczający. Zastosowanie nowej techniki wymagało ogromnych środków, przekraczających możliwości pojedynczych graczy rynkowych. Koniecznym elementem rozwoju stało się łączenie rozproszonych kapitałów indywidualnych, pod wspólnym zarządem.

Efektem procesu centralizacji kapitału było tworzenie spółek akcyjnych. Wykorzystanie tej formy organizacyjnej miało także na celu zmniejszenie ryzyka indywidualnego przedsiębiorcy oraz przekroczenie granic wielkości pojedynczego kapitału. Ograniczenia finansowe pokonano wprowadzając prawo emisji akcji, które zarazem stały się instrumentem lokacyjnym i narzędziem finansowania zarówno przy zakładaniu jak i rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki zaistnieniu własności kolektywnej a w jej konsekwencji systemu delegowania uprawnień kierowniczych usunięte zostały ponadto ograniczenia skali przedsiębiorstwa, będące następstwem trudności kierowania

⁴⁵¹Domańska E; Kapitalizm menedżerski; PWE; Warszawa 1986; s. 29-30

⁴⁵²Głapiński A; Kapitalizm...op. cit.; s. 109-110

organizacją przez jednoosobowego właściciela-przedsiębiorcę. Wzrost rozmiarów przedsiębiorstwa a co za tym idzie również bardziej skomplikowane procesy zarządzania nim, wymagały coraz większej fachowości oraz uzdolnień organizacyjnych, co stanowiło początek rozwoju zespołów kierowniczych⁴⁵³.

Powolny transfer korporacji z rąk ich pierwotnych właścicieli do anonimowych akcjonariuszy zaczął już następować pod koniec XIX wieku. Pierwsi wielcy założyciele fortun wchodzili w wiek emerytalny i powoli zastępowała ich profesjonalna kadra menedżerska. Zbiegło się w to w czasie z powstawaniem rynku papierów wartościowych, pozwalając tym samym na urzeczywistnienie rozwoju korporacji, działających w formie spółek akcyjnych. Masowa akcja upubliczniania prywatnych przedsiębiorstw zmieniła relacje inwestorskie. Liczba akcjonariuszy rosła bardzo szybko, wzrastała różnorodność posiadanego portfela, przy jednocześnie malejącej jego średniej wielkości. Ewolucja oznaczała przechodzenie od posiadania pełnej władzy nad zasobami konkretnego przedsiębiorstwa ku symbolicznej kontroli nad prawami udziałowymi w korporacji. Sytuacja ta stworzyła doskonale warunki menedżerom, których znaczenie systematycznie rosło⁴⁵⁴.

Dominacja spółek akcyjnych jako podstawowej formy organizacyjnej XX wieku spowodowała głębokie zmiany w strukturze i zasadach funkcjonowania systemu gospodarki światowej. Spółki rozszerzające skalę i zasięg produkcji przyczyniały się do powstawania pierwszych wielkich przedsiębiorstw międzynarodowych. Stopniowo następowało wyraźne rozdzielanie dotychczas jednolitej w swej formie własności prywatnej na: indywidualną własność kapitału w postaci akcji oraz na korporacyjną własność kapitału ucieleśnioną w zyskach i funduszu amortyzacyjnym⁴⁵⁵. Należy stwierdzić, iż w początkowym okresie sytuacja ta rodziła właściwie wyłącznie pozytywne skutki. Wyraźna tendencja do oddzielania własności od zarządzania a także zatrudnianie na kierowniczych stanowiskach profesjonalnych menedżerów sprzyjały rozwojowi zarówno pojedynczych spółek jak również gospodarki jako całości. Z czasem jednak duże rozproszenie własności, oznaczające wystąpienie dużej liczby drobnych, często pasywnych właścicieli stało się powodem stopniowego przejmowania

⁴⁵³Domańska E; Kapitalizm...op. cit.; s. 30-32

⁴⁵⁴Lewandowski M; Kapitalizm...op. cit.; s. 205-206

⁴⁵⁵Domańska E; Kapitalizm...op. cit.; s. 33-35

władzy w przedsiębiorstwie przez odpowiednio przygotowanych do zarządzania nimi menedżerów. Proces ten określa się mianem profesjonalizacji zarządzania lub też „rewolucji menedżerskiej”. Fazę kapitalizmu nazwano kapitalizmem menedżerskim. Na gruncie teoretycznym nieuchronna stała się polemika z ówczesnym kanonem myśli ekonomicznej odnośnie wyjątkowej roli osoby kapitalisty-właściciela jako innowatora a zatem jedyne organizatora procesu produkcji i zrazem postępu gospodarczego⁴⁵⁶. W efekcie tego procesu realną władzę na rynku zdobyli zawodowi zarządcy (profesjonalni menedżerowie).

Przejmowanie kierownictwa nad korporacjami przez profesjonalnych menedżerów przebiegało oczywiście stopniowo. Wzrost złożoności procesów zarządzania organizacją, będący efektem rozwoju gospodarki światowej (postępu zarówno technologicznego jak i organizacyjnego), sprawił, że właściciele potrzebowali wsparcia ze strony profesjonalnych doradców. Zatrudniali, zatem specjalistów z określonych dziedzin a ufając ich kompetencjom delegowali na nich swoje uprawnienia. Z czasem coraz wyższe stanowiska zajmowane były przez zawodowych organizatorów produkcji, którzy w ten sposób przejmowali odpowiedzialność za inwestycje, finanse, dobór i zatrudnianie pracowników, politykę marketingową a ostatecznie także za opracowywanie strategii firmy. W konsekwencji okazywało się, że właścicielom-akcjonariuszom przysługuje wprawdzie nadal prawo do udziału w zysku oraz obrotu swoimi akcjami, ale nie mogą oni uczestniczyć w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Menedżerowie podejmowali, zatem wszystkie kluczowe decyzje, które niegdyś należały wyłącznie do kompetencji przedsiębiorców. Jako wynajmowani pracownicy podlegali oni teoretycznie właścicielom (akcjonariuszom), jednak rozproszenie akcji firmy często sprawiało, że kontrola nad ich działalnością była iluzoryczna⁴⁵⁷.

Z czasem odmiennosc ekonomicznych interesów właścicieli kapitału i osób zarządzających firmą zaczęła się uwydatniać a w konsekwencji to akcjonariusze tracili kontrolę nad swoją własnością. Menedżerowie dzięki stosowaniu coraz bardziej profesjonalnych metod w zarządzaniu a także posiadaniu praktycznie monopolu na dostęp do informacji o rzeczywistej sytuacji w przedsiębiorstwie, zyskali prawie pełnię

⁴⁵⁶Szerzej: Sudol S; *Przedsiębiorstwo...* op. cit.; s. 21-22

⁴⁵⁷Gruszecki T; *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*; CEDOR; Warszawa 1994; s. 38

władzy ekonomicznej. W przypadku nie posiadania przez nich udziałów kapitałowych w przedsiębiorstwie lub, jeżeli ich wynagrodzenie nie było bezpośrednio niepowiązane z zyskiem, to znacznie bardziej nastawiali się na powiększanie rozmiarów przedsiębiorstwa niż na zysk. Spektakularny rozwój i ekspansja firmy budowały, bowiem ich prestiż zawodowy. Często można spotkać się z twierdzeniem, że wzrost firmy to rzeczywisty cel realizowany przez menedżerów. W tym miejscu konieczne wydaje się podkreślenie odmienności terminów: wzrost firmy a jej rozwój. Menedżerowie stawiając na wzrost wskaźników nie zawsze uwzględniali długookresową perspektywę rozwojową organizacji, oznaczającą konieczność sukcesywnego umacniania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

Przejście od zarządzania właścicielskiego do profesjonalnych standardów kierowania organizacją to niewątpliwie istotny przełom w rozwoju systemu gospodarczego. Siła kadry zarządzającej tkwi w posiadanej przez nią wiedzy. Wyposażeni w unikatową wiedzę menedżerowie uzyskiwali, zatem coraz silniejszą pozycję w poszczególnych przedsiębiorstwach. Równocześnie w konsekwencji postępu procesów liberalizacji i globalizacji następowała międzynarodowa ekspansja poszczególnych podmiotów gospodarczych, które stawały się wielkimi organizacjami, często o zasięgu globalnym (rozwój korporacji transnarodowych- KTN). W efekcie obu tych procesów menedżerowie rozciągali swoje wpływy na całą gospodarkę światową. Rozproszenie własności sprzyjało wzmocnieniu ich władzy jako grupy zarządzającej dostępem do informacji. Stopniowo dzięki umiejętnemu gromadzeniu oraz przetwarzaniu otrzymywanych z rynku informacji i zawłaszczaniu sobie wyłącznego do nich dostępu menedżerowie uzyskiwali pełnię kontroli nad systemem powiązań biznesowych. Profesjonalna wiedza była pilnie strzeżona i uznawana (słusznie) za najdoskonalsze i najskuteczniejsze narzędzie wpływania na system gospodarczy. Paradoksalnie jednak postęp techniczny, który przyczynił się do rozwoju owej profesjonalizacji procesów gospodarczych i w konsekwencji wykreowania władzy menedżerskiej stał się także jedną z przyczyn kolejnego przełomu, który miał ograniczyć wpływy menedżerów.

Efektom postępu procesów globalizacyjnych było, bowiem coraz szybsze upowszechnianie wiedzy, poprzez przyspieszenie przepływu informacji, które dotychczas jako uznawane za zbyt skomplikowane (wysoce profesjonalne) nie były

dostępne szerokiemu gronu odbiorców. Rozwój technik informatycznych (w tym Internetu jako błyskawicznej globalnej sieci informacyjnej) sprawił, że uzyskanie fachowej wiedzy jak i profesjonalnej konsultacji nawet na odległość nie stanowi problemu. Konsekwencją jest umożliwienie nawet drobnym akcjonariuszom kontroli swoich inwestycji poprzez wykorzystanie różnorodnych systemów informacyjnych i doradczych. W systemie współczesnej gospodarki światowej pojawiły się liczne instytucje zawodowo zajmujące się właśnie pozyskiwaniem kompleksowej i profesjonalnej informacji z różnorodnych dziedzin, w celu wykorzystania jej w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Wśród tych instytucji szczególne miejsce zajmują tzw. inwestorzy instytucjonalni za pośrednictwem, których akcjonariusze zaczynają stopniowo odzyskiwać prawo do wpływania na losy będących ich własnością (z racji posiadania akcji danego podmiotu) przedsiębiorstw.

Wzrost znaczenia inwestorów instytucjonalnych w systemie gospodarki światowej wiąże się także z ich rosnącą rolą jako właścicieli przedsiębiorstw. Wraz ze wzrostem poziomu skomplikowania współczesnego rynku (kapitałowego) oraz szybkości zachodzących na nim procesów coraz trudniej jest drobnym inwestorom śledzić bieg wydarzeń i inwestować w akcje⁴⁵⁸. Stąd wzrost znaczenia profesjonalnie zarządzanych skonsolidowanych kapitałów, o znacznej dywersyfikacji portfela, pozwalającej na uniknięcie „pułapki władzy menedżerskiej”. Owa „pułapka” to windowanie wskaźników dla konkretnej korporacji w celu budowania indywidualnej pozycji menedżera, nie zawsze w zgodzie z rzeczywistymi potrzebami rozwojowymi danego podmiotu w perspektywie długookresowej.

W ostatnich latach zaobserwować można zwiększoną aktywność inwestorów instytucjonalnych na rynku kapitałowym. Zajęli oni miejsce rozproszonych i pozbawionych informacji inwestorów, którzy zamiast kupować akcje konkretnych spółek, zaczęli lokować swoje kapitały w funduszach inwestycyjnych. Istotą owej zmiany jest fakt, że dla tych ostatnich pracują specjaliści zajmujący się bieżącą oceną sytuacji poszczególnych spółek i doбором portfela inwestycyjnego⁴⁵⁹. W ten właśnie sposób kapitalizm menedżerski został zastąpiony przez kapitalizm inwestorski, zwany również kapitalizmem wartości dla akcjonariuszy. Wydaje się, iż rozwój kapitalizmu

⁴⁵⁸Lewandowski M; op. cit.; s. 40-41

⁴⁵⁹Gruszecki T.; Współczesne...op. cit.; s. 180

inwestorskiego to koniec ery dominacji menedżerów (często ignorujących akcjonariuszy) i położenie ponownie nacisku na wartość przedsiębiorstwa oraz interesy wszystkich interesariuszy (akcjonariuszy, menedżerów, kooperantów, pracowników).

Za początek ery kapitalizmu inwestorskiego można uznać lata osiemdziesiąte XX w. Wówczas intensywnie zaczęły rozwijać się mechanizmy, próbujące sprostać wyzwaniom współczesnej gospodarki a mianowicie pogodzeniu często sprzecznych oczekiwań wielu interesariuszy. Cechą charakterystyczną współczesnych przedsiębiorstw jest, bowiem ścieranie się interesów różnych grup (właściciele, kadry menedżerskiej, pracowników a także jednostek zewnętrznych – w tym kooperantów oraz klientów przedsiębiorstwa). Zapewnieniu równowagi między interesami poszczególnych grup związanych z funkcjonowaniem danej organizacji służy system nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*⁴⁶⁰), który obejmuje różnorodne instytucje prawne i ekonomiczne (w tym formalne i nieformalne reguły działania), starające się wyważyć interesy wszystkich podmiotów (*stakeholders*) zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji⁴⁶¹, w sposób gwarantujący wzrost wartości spółki i jej rozwój⁴⁶². W systemie tym oprócz zróżnicowania podmiotowego uczestników i ich interesów mamy, zatem do czynienia z koniecznością pogodzenia dwóch zjawisk: wzrostu wartości notowań spółki oraz koncepcji rozwoju, zapewniającego jej konkurencyjność w długim okresie.

⁴⁶⁰Pod terminem *corporate governance* w języku polskim najczęściej kryją się dwa określenia a mianowicie nadzór korporacyjny bądź nadzór właścicielski. Nie są one jednak jednoznaczne. Nadzór korporacyjny jest pojęciem szerszym i oznacza proces w ramach, którego nadzór nad firmą sprawują zarówno właściciele-akcjonariusze, jak i inni interesariusze, nie będący właścicielami. Są oni także bezpośrednio zainteresowani tym, by obiekt będący przedmiotem nadzoru, tj. zarządzanie daną organizacją, było skuteczne. Z kolei nadzór właścicielski to proces sprawowania kontroli nad zarządzaniem danym przedsiębiorstwem jedynie przez jego właścicieli lub grupę akcjonariuszy będących właścicielami. Definiuje on głównie relacje między właścicielami a zatrudnionymi przez nich menedżerami, którzy w ich imieniu zarządzają korporacją, mając obowiązek maksymalizowania stanu posiadania właścicieli. Celem nadzoru właścicielskiego jest, zatem pogodzenie decyzji kadry kierowniczej z interesami właścicieli przedsiębiorstwa. Szerzej: Nogalski B., Rybicki J.M.; Kultura nadzoru korporacyjnego; Przegląd Organizacji 2001 nr 9(12); s. 17 oraz Sterniczuk H; Instrumenty nadzoru korporacyjnego; www.ceo.cxo.pl/artykuly/51838

⁴⁶¹Szerzej na temat zasad uczestnictwa poszczególnych interesariuszy (zwłaszcza pracowników) w systemie nadzoru korporacji.: Kunert O; Skuteczność Rad Nadzorczych z udziałem przedstawicieli pracowników korporacji; [w]: Rudolf S. (red.); Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 2007

⁴⁶²Aluchna M; Przejrzystość jako element nadzoru korporacyjnego. Wyzwania dla spółek giełdowych cz.I; www.e-mentor.edu.pl

Zmiany podmiotowe w dobie rozwoju kapitalizmu inwestorskiego oznaczają pojawienie się nowych graczy, jako uczestników rynku zarządzania przedsiębiorstwami. *Stakeholders* to podmioty (osoby fizyczne lub prawne) zainteresowane bezpośrednio lub pośrednio działalnością firmy, które mają wpływ na osiągnięcie przez nią cele, wysuwają wobec niej żądania i posiadają faktyczną, bądź potencjalną możliwość wyegzekwowania ich. Akcjonariusze i nowi gracze-„*stakeholders*” są od siebie wzajemnie zależni, dlatego konieczne jest ich partnerskie zaangażowanie na rzecz tworzenia wartości korporacji⁴⁶³. Podmiotami reprezentującymi zbiorowe interesy *stakeholders* na rynku są obecnie często inwestorzy instytucjonalni⁴⁶⁴. Inwestorzy instytucjonalnych uczestniczą w rynku kontroli korporacji poprzez stosowanie aktywnej selekcji akcji spółek portfelowych. Uznając wartość akcji jakiejś firmy za zawyżoną dokonują sprzedaży, wówczas ich wartość spada. Stają się one wtedy atrakcyjne dla innej grupy inwestorów czy też dla poszukujących okazji do przejęcia. Spadek cen akcji może być także impulsem restrukturyzacji firmy i w ten sposób przyczyniać się do poprawy kondycji firmy w późniejszym okresie⁴⁶⁵. Działania inwestorów instytucjonalnych wywierają, zatem znaczący wpływ na zarządzanie poszczególnymi organizacjami. Działania menedżerów poddawane są w tym modelu nieustannej kontroli, za pośrednictwem mechanizmu rynkowego.

Nadzór korporacyjny (*corporate governance*) ma na celu zapewnienie zarówno właścicielom, jak i pozostałym interesariuszom efektywnych procedur i instytucji monitoringu zarządu oraz korygowania jego błędów. Pozwala na łączenie interesów zaangażowanych w firmę stron. Zapewniając atrakcyjność inwestycyjną pozwala na osiągnięcie zysku posiadaczom akcji spółki równocześnie umożliwiając organizacji stały dostęp do kapitału pozwalającego na rozwój firmy. Następuje, zatem maksymalizacja

⁴⁶³Zalega K; Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową; SGH - Oficyna Wydawnicza; Warszawa 2003; s. 20-24

⁴⁶⁴Pojęcie inwestora instytucjonalnego wiąże się z instytucjami finansowymi inwestującymi oszczędności osób indywidualnych i przedsiębiorstw niefinansowych na rynku kapitałowym. Do najważniejszych cech inwestorów instytucjonalnych należą: prowadzenie działalności pozabankowej; instytucjonalizacja działalności (osoba prawna); posiadanie charakteru instytucji finansowej. Do grona inwestorów instytucjonalnych zalicza się przeważnie wszelkiego rodzaju fundusze inwestycyjne (otwarte, zamknięte, w tym fundusze emerytalne) oraz towarzystwa ubezpieczeniowe (zarówno ubezpieczenia na życie, jak i majątkowe).

⁴⁶⁵Tamowicz P; Inwestorzy instytucjonalni; www.pfcg.org.pl/article/1186

wartości firmy z punktu widzenia właścicieli oraz innych grup interesu⁴⁶⁶. Należy jednak zaznaczyć, iż w praktyce zakres i mechanizm wpływu poszczególnych interesariuszy na zarządzanie przedsiębiorstwem jest zróżnicowany. Nie zależy to, bowiem wyłącznie od kontekstu sytuacyjnego, istotny jest ponadto m.in. system prawny, kultura społeczna i organizacyjna.

W dobie kapitalizmu inwestorskiego istnieje rozbudowany system mechanizmów kontroli oraz nadzoru nad przedsiębiorstwem, mający dyscyplinować menedżerów⁴⁶⁷ (elementów tego typu pozbawiony był etap rozwoju zwany kapitalizmem menedżerskim). Konkretnie działania mogą podejmować zarówno organy nadzoru, indywidualni większościowi akcjonariusze, inwestorzy instytucjonalni, jak i różne instytucje rynkowe. Istnieją zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne mechanizmy monitoringu i kontroli rynku przedsiębiorstw, mające zapobiegać dyskryminowaniu poszczególnych grup uczestników⁴⁶⁸. Elementem nadzoru korporacyjnego jest także odpowiednio skonstruowany motywacyjno- wiążący kontrakt menedżerski⁴⁶⁹.

Konieczność istnienia nadzoru korporacyjnego nad działalnością przedsiębiorstw nie jest współcześnie kwestionowana. Pojawienie się rosnącej w siłę nowej grupy graczy (akcjonariuszy) w postaci inwestorów instytucjonalnych sprawiło, że działania w zakresie ulepszania starych oraz poszukiwania nowych mechanizmów nadzoru zostały nawet zintensyfikowane. Wszystkie podmioty a zwłaszcza przedsiębiorstwa międzynarodowe wykorzystują je obecnie do pokazania transparentności swoich procedur zarządzania, aby w ten sposób zyskać na atrakcyjności w oczach potencjalnych inwestorów i powiększyć swoje możliwości

⁴⁶⁶Zalega K; Systemy...op. cit.; s. 25

⁴⁶⁷Zmiany zachowań kadry menedżerskiej na przykładzie Polski opisuje w rozdziale 16 opracowania „Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym” prof. O. Kunert specjalista z zakresu metod kreowania zachowań rynkowych przedsiębiorstw. Por. Kunert O; Zmiany adaptacyjne polskich menedżerów na tle przemian strukturalnych w przemyśle Unii Europejskiej; [w]: Rudolf S. (red.); Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 2006

⁴⁶⁸Należy jednak zaznaczyć, iż zależy to od konkretnego systemu gospodarczo-politycznego. O zasadach nadzoru korporacyjnego, jaki i konstrukcji rynku kapitałowego (w tym pozycji poszczególnych podmiotów na tym rynku) decydują w głównej mierze zasady ustawodawstwa krajowego. Zasadniczo można wymienić trzy typy orientacji przedsiębiorstw a w konsekwencji priorytetowego traktowania określonych grup interesariuszy. Orientacja monistyczna przedsiębiorstwa (USA, Wielka Brytania), gdzie nadrzędne są interesy właściciela. Orientacja dualistyczna (europejska) ukierunkowana na właścicieli oraz pracowników. Orientacja pluralistyczna (azjatycka) zorientowana na wszystkie grupy interesów. Znaczenie mechanizmów nadzoru korporacyjnego będzie w konsekwencji różne w poszczególnych krajach (systemy narodowe ustanawiają zróżnicowane ich zestawy), w zależności od przyjętej orientacji..

⁴⁶⁹Aluchna M; Przejrzystość...op. cit. oraz Zalega K; Systemy...op. cit.; s. 130

pozyskiwania kapitału na przyspieszony rozwoju. Globalizacja przyczynia się także do ujednoczenia podstawowych standardów i zasad działania mechanizmów składających się na infrastrukturę biznesową (w tym zasad nadzoru korporacyjnego)⁴⁷⁰, dzięki czemu poprawia się przejrzystość rynku. Rozwój kapitalizmu inwestorskiego a zatem aktywizacja inwestorów instytucjonalnych jako istotnych podmiotów na rynku przedsiębiorstw może jednak generować także pewne problemy. Dzieje się tak, jeżeli korporacje koncentrując się na kreowaniu wartości dla akcjonariuszy, czyli ciągłym wykazywaniu wzrostu wartości giełdowej, zaniedbują kwestie doskonalenia możliwości rozwojowych. Konsekwencją niepełnego wykorzystywania posiadanego potencjału może być, bowiem pogorszenie pozycji konkurencyjnej firmy, co w efekcie wiąże się z obniżeniem jej wartości.

Należy bezwzględnie pamiętać, iż wzrost wartości przedsiębiorstwa, czyli utrzymanie wysokich wskaźników wzrostu (aktywów, sprzedaży, zatrudnienia, płynności etc.) to tylko narzędzia potrzebne do realizacji celu właściwego, którego nie mogą one przyćmiewać. Zaangażowanie inwestorów instytucjonalnych (analizujących głównie te parametry) jest, bowiem istotne, ale ma najczęściej wyłącznie charakter krótkoterminowy. Traktują oni posiadane udziały w organizacji jako zwykły towar, który należy sprzedać lub kupić w celu uzyskania określonych korzyści (jak najlepszego zysku w krótkim czasie). Pierwzoplanowym i fundamentalnym dla organizacji celem jest natomiast zapewnienie jej długookresowej perspektywy rozwoju, dlatego w dobie kapitalizmu inwestorskiego musi ona szczególnie wystrzegać się kroków, które mogłyby wpędzić ją w pułapkę ilościowego wartościowania koncepcji rozwojowych, (czyli ich oceny wyłącznie na podstawie analizy wskaźników).

Nowa faza kapitalizmu –kapitalizm inwestorski niesie, zatem ze sobą pewne zagrożenia, związane ze zmianami w strukturze podmiotowej gospodarki światowej. Z jednej strony do rangi najistotniejszych podmiotów na forum gospodarki światowej urosły wielkie przedsiębiorstwa (KTN), które stopniowo odcinają się od swych gospodarek macierzystych (państw narodowych będących źródłem pochodzenia kapitału), uzyskując pozycję samodzielnych graczy rynkowych w skali

⁴⁷⁰Kołodkiewicz I; Globalizacja a nadzór korporacyjny; [w:] Kołodkiewicz I; Koziola W; Wyzwania globalizacji. Odpowiedzi przedsiębiorstw; Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW; Warszawa 2004; s. 179-180

międzynarodowej a nawet globalnej. Z drugiej strony one same (KTN) tracą dopiero, co uzyskaną niezależność, stając się obiektem (przedmiotem) obrotu w transakcjach międzynarodowych. Wraz z rozwojem kapitalizmu inwestorskiego jako uczestnicy transakcji na rynku światowym zyskują, bowiem na znaczeniu grupy inwestorskie (inwestorzy instytucjonalni), które doprowadzają do przewartościowania dotychczasowych koncepcji zarządzania. Można mówić nawet o ścieraniu się interesów korporacji z wymaganiami stawianymi przez współczesny rynek przedsiębiorstw, (na którym działają coraz liczniejsi inwestorzy instytucjonalni reprezentujący bardzo zróżnicowanych interesariuszy- *stakeholders*).

Po „wyzwoleniu” się spod władzy menedżerów (koniec ery kapitalizmu menedżerskiego), poprzez integrację i konsolidację działalności w skali międzynarodowej przedsiębiorstwa zyskały samodzielną pozycję w gronie najważniejszych potęg rynkowych gospodarki światowej (w rankingach ich pozycja względem państw narodowych nieustannie rośnie). Stopniowo poszczególne korporacje uniezależniały się od wpływów macierzystych gospodarek (państw kraju pochodzenia). Głównym instrumentem budowania tej niezależności pod koniec lat 90. XX w. były międzynarodowe fuzje i przejęcia (M&As). Wówczas obserwujemy nasilenie tego typu połączeń, zwane „piątą falą fuzji i przejęć”. Podstawowym celem była konsolidacja działalności w skali międzynarodowej, pozwalająca na poprawę pozycji konkurencyjnej w gospodarce światowej. Fuzje i przejęcia odbywały się zwykle w ramach jednego sektora, często dotycząc przedsiębiorstw będących wcześniejszymi konkurentami na forum międzynarodowym a zaliczane do liderów na rynkach lokalnych. W ten sposób obserwowaliśmy wzrost potęgi korporacji i jej pozycji względem obu państw macierzystych (krajów pochodzenia wchodzących w połączenie podmiotów).

Wydaje się, że pojawienie się nowej siły w strukturze gospodarki światowej - grup inwestorów (często międzynarodowych lub nie identyfikujących się oficjalnie z żadnym państwem narodowym⁴⁷¹) wyzwoliło falę kolejnych działań konsolidacyjnych. Pojawiła się jednak potrzeba dywersyfikacji ryzyka transakcji. Nowym zjawiskiem charakterystycznym dla „szóstej fali fuzji i przejęć” jest nie tylko umiędzynarodowienie

⁴⁷¹ Często używa się nawet określenia, że „kapitał nie ma narodowości”.

transakcji, (co obserwowaliśmy w „piątej fali”), ale ich transkontynentalność, czyli oplatanie połączeniami biznesowymi całości rynku światowego. Konsekwencją jest wzrost liczby fuzji i przejęć, w których uczestniczą podmioty zlokalizowane na różnych kontynentach (w tym w krajach rozwijających się i tzw. gospodarkach wschodzących). Zmianie ulega także struktura branżowa transakcji. Wynika to oczywiście ze zmian zachodzących w gospodarce światowej. Dynamicznie wzrastające gospodarki krajów rozwijających się (w tym Chiny, Indie) zgłaszają, bowiem ogromne zapotrzebowanie na surowce energetyczne, co skutkuje wzrostem sektora wydobywczego. Model gospodarki opartej na wiedzy i informacji, wymagającej nieustannego zasilania kapitałowego, czyli etap rozwoju gospodarki światowej jako całości (kraje rozwinięte gospodarczo) wymaga oczywiście stałego rozwoju sektora finansowego i usługowego (w tym usług biznesowych). Ta wydawałoby się rozbieżność to naturalna odpowiedź gospodarki na nowe wyzwanie, jakim jest aktywizacja inwestorów instytucjonalnych na rynku przedsiębiorstw. W ten sposób następuje, bowiem dywersyfikacja ryzyka, przy równoczesnym podnoszeniu efektywności działalności podmiotu. Przedsiębiorstwa uczestnicząc w złożonych transakcjach o zasięgu globalnym dążą, zatem do optymalizacji warunków funkcjonowania we współczesnej gospodarce.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, stanowiące istotę współczesnego kapitalizmu inwestorskiego powinno być procesem oddziaływania na wszystkie ważne jego podsystemy wykonawcze, w celu dokonywania zmian w kierunku lepszego wykorzystania zasobów. Poprawa efektywności funkcjonowania organizacji w dobie liberalizacji rynku i postępującej globalizacji wymaga intensyfikacji procesu umiędzynaradawiania działalności przedsiębiorstwa. Proces ten musi być przy tym zorientowany na maksymalizację jego wartości, ale w długim okresie. Aspiracje przedsiębiorstwa oraz realizowane w jego obrębie procesy zarządzania winny być podporządkowane właśnie temu celowi. W praktyce oznacza to nieustanny proces restrukturyzacji korporacji, służący realizacji misji strategicznej. Taki sposób wykorzystania wartości przedsiębiorstwa sprawia również, że staje się ona ogólną miarą skuteczności zarządzania oraz rzeczywistym fundamentem systemów motywowania

menedżerów, gdyż sprzyja integracji ich aspiracji z celami właścicieli przedsiębiorstwa oraz pozostałych interesariuszy⁴⁷².

Złożoność procesu kreowania wartości we współczesnych przedsiębiorstwach wydaje się wynikać częściowo z konieczności uwzględnienia związków tego zagadnienia z problematyką konsolidacji przedsiębiorstw. Istnieje, bowiem możliwość kształtowania wartości firmy przez konsolidację (jako jedną ze strategicznych alternatyw charakterystycznych dla kontynuacyjnego, jak i dla likwidacyjnego podejścia do wartości)⁴⁷³. Ma to również znaczenie dla wdrażania konkretnych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, mających podnieść wartość danego przedsiębiorstwa. Rezultaty konsolidacji przekładają się na wartość rynkową podmiotu a w dalszej perspektywie na cenę firmy. Tym samym proces konsolidacji, jak i jego efekty stają się elementem zarządzania wartością przedsiębiorstw.

W efekcie konsolidacji (zwłaszcza międzynarodowej), która może mieć zarówno postać fuzji i przejęć jak i wszelkiego typu aliansów strategicznych zachodzą pewne szczególne zjawiska (efekt synergii czy korzyści aglomeracji) wyzwajające znaczący potencjał w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa. Współcześnie miarą kompetencji kadry zarządzającej (menedżerów) i jednocześnie kryterium oceny jej sprawności staje się, zatem nie tyle sama umiejętność wywołania pozytywnych zjawisk, co zdolność do wykorzystania ich jako narzędzi budowania trwałej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa w warunkach konkurencyjnego rynku a zatem w perspektywie długookresowej.

Podsumowując, należy z pewnością dostrzec istotny wpływ zmian zachodzących w gospodarce światowej na ewoluowanie rynku przedsiębiorstw. Postępujący proces globalizacji i liberalizacji sprawia, że siła tego oddziaływania rośnie. W dobie kapitalizmu przedsiębiorczego czy nawet menedżerskiego przeobrażenia dokonujące się na arenie międzynarodowej miały ograniczoną możliwość oddziaływania na sektor zarządzania przedsiębiorstwami. Nowa faza kapitalizmu charakteryzuje się natomiast występowaniem szybkich i bezpośrednich interakcji między systemem gospodarki

⁴⁷²Jaki A; Rojek T.; Zarządzanie wartością a rozwój przedsiębiorstw globalnych; [w:] Urbańczyk E. (red.); Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji; Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego; Szczecin 2001; s. 183-184

⁴⁷³Suszyński C; Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji; PWE; Warszawa 2003; s. 277-280

światowej: jego strukturą, organizacją, dynamiką a rynkiem przedsiębiorstw. Współczesne przedsiębiorstwa są, bowiem istotnymi elementami konstytuującymi strukturę gospodarki światowej i kreującymi wewnętrzne powiązania w niej występujące. Korporacje chcąc uzyskać liczącą się pozycję w gospodarce światowej podjęły kroki w kierunku pogłębiania współpracy, czerpiąc wzorce z procesu integracji państw narodowych (integracja regionalna a następnie transkontynentalna⁴⁷⁴). Niejako przeciwwagą dla postępującej konsolidacji przedsiębiorstw jest z kolei integracja inwestorów, czyli rozwój i wzrost znaczenia na arenie międzynarodowej grup inwestorskich. Każdy etap rozwoju gospodarki odpowiada, zatem określonym fazom kapitalizmu i stanowi odzwierciedlenie siły zależności, zachodzących między poszczególnymi poziomami (mikro, mezo i makroekonomicznym) gospodarki światowej.

⁴⁷⁴Procesy integracji państw narodowych zwykle rozpoczynają się od współpracy w konkretnym obszarze (preferencyjny obszar handlu), następnie tworzone są strefy wolnego handlu obejmujące zwykle państwa regionu. Kolejny etap to pogłębianie współpracy handlowej (unia celna). Następnie dopiero rozwija się pozahandlowe obszary, obejmujące wszystkie czynniki wytwórcze (wspólny rynek dotyczy, bowiem już czterech wolności- swoboda obrotu towarami, usługami, kapitałem i siłą roboczą). Kolejne etapy integracji: unia ekonomiczna, unia walutowa, pełna integracja muszą zostać poprzedzone wcześniejszym przygotowaniem (wymagane jest zwykle spełnienie określonych kryteriów wejścia- np. wskaźniki konwergencji w budowie UGW UE). Podobnie przebiega integracja wszelkiego typu organizacji (w tym przedsiębiorstw). Rozwój współpracy w sensie zasięgu geograficznego także jest stopniowy, od najbliższych sąsiadów (dla państw-krajów położonych blisko geograficznie a dla przedsiębiorstw w ramach branży) po często odległe obszary. Przykład dla integracji państw: CUFSTA (Kanada –Stany Zjednoczone), NAFTA (Kanada –Stany Zjednoczone- Meksyk), po FTAA -integracja obu Ameryk.

Zakończenie

Zmiany zachodzące w gospodarce światowej w drugiej połowie XX wieku i na początku nowego stulecia, (jakkolwiek ich nie nazwiemy i obojętnie, jaki mamy do nich stosunek) potocznie ujmowane jako globalizacja charakteryzują się trzema immanentnymi właściwościami: są nieuniknione, mają charakter dynamiczny oraz oddziałują na każdą sferę życia. Szczególny jest ich wpływ na strukturę gospodarki światowej oraz zasady funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Uznając, że każde przedsiębiorstwo to podmiot sfery mikroekonomicznej można byłoby nawet zaryzykować twierdzenie, iż globalizacja jest w swej istocie zjawiskiem wymuszającym głównie zmiany na poziomie mikroekonomicznym, czyli w strategiach przedsiębiorstw. Upraszczając sprowadza się, bowiem do wzrostu tempa wdrażania nowych rozwiązań oraz rozpowszechniania udoskonalonych produktów i usług, skracania ich cyklu życia, zaostrzenia walki konkurencyjnej. Miarą sukcesu w nowych warunkach staje się szybkość dostrzegania zmian w otoczeniu i zdolność elastycznego dostosowywania się do nich, czyli umiejętność kreacji rozwiązań innowacyjnych odpowiadających na aktualne wyzwania rynku. W konsekwencji globalizacji powstaje, zatem globalna przestrzeń biznesowa, dlatego konieczne jest wskazanie elementarnych zasad nowego paradygmatu strategii konkurencyjności przedsiębiorstw, uwzględniającego owe narzucone przez zmieniające się otoczenie- warunki rozwoju.

Dynamiczne zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce światowej w ostatnich dziesięcioleciach skłaniają do zastanowienia się nad podstawowymi wyznacznikami strategii rozwoju w nowych warunkach. Przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w. to wyraźny triumf liberalizmu i uznanie konieczności ograniczenia działań protekcyjnych do minimum. Jako przyczynę wskazuje się postępujący proces globalizacji traktowanej jako internacjonalizacja życia gospodarczego, połączona z dynamicznym rozwojem sił wytwórczych⁴⁷⁵. Tym samym zwiększanie dynamiki międzynarodowych przepływów gospodarczych i w efekcie wzrost zależności państw i rynków w wyniku pogłębienia i zagęszczenia sieci

⁴⁷⁵Piasecki R; Nowe paradygmaty rozwoju w kontekście globalizacji; Sprawy Międzynarodowe nr 1/2000; s. 111

współzależności⁴⁷⁶. Globalizacja, zatem nie jest wyłącznie otwarciem gospodarki światowej czy czystą liberalizacją, bo wówczas nie byłaby niczym nowym. Odmienność tego procesu tkwi w równoczesnych zmianach jakościowych w sferze podmiotowej i przedmiotowej międzynarodowych stosunków ekonomicznych oraz (stymulujących te pierwsze) rewolucyjnych wręcz zmianach technologicznych. „Przełom technologiczny w tej skali nie byłby możliwy bez wsparcia ze strony polityki liberalizmu (w tym prywatyzacji i deregulacji) sprzyjających międzynarodowej ekspansji produkcji w skali globalnej. Ważną cechą jest zacieranie się różnic między handlem a inwestycjami jako alternatywnymi środkami podboju rynków. Powstaje swego rodzaju „komplementarność nowego typu⁴⁷⁷”, która wzmacnia gospodarczą współzależność.

Współczesna globalizacji opiera się na kilku kluczowych elementach, których współwystępowanie stanowi o jej istocie oraz odmienności od procesów dotychczas obserwowanych w historii gospodarczej⁴⁷⁸ (internacjonalizacja, umiędzynarodowienie). Wydaje się, iż etap globalizacji, z którym obecnie mamy do czynienia (na początku XXI wieku) charakteryzują następujące zjawiska:

- **dynamiczny rozwój globalnej przestrzeni gospodarczej**, wyrażający się: wzrostem eksportu towarów i usług oraz powstaniem globalnych rynków konsumenckich i globalnych marek firmowych; liberalizacją i standaryzacją uwarunkowań działalności na międzynarodowych rynkach finansowych pozwalającymi na wzrost skali jak i wolumenu przepływów kapitałów (BIZ) oraz ich konsolidację (M&As- nasilenie scalania podmiotów gospodarczych w wyniku fuzji i przejęć- efekt deregulacji prawa antymonopolowego i antytrustowego);
- **zmiany podmiotowe na międzynarodowej arenie polityczno-gospodarczej**, oznaczające: ugruntowanie pozycji korporacji transnarodowych jako (już nie nowych) podmiotów gospodarki

⁴⁷⁶Koehane R.O; Nye Jr. J.S; Globalization: What's New? What's Not? (And So What?); Foreign Policy; Spring 2000; s. 112

⁴⁷⁷Bielawski J; Wpływ globalizacji na wielostronną współpracę gospodarczą; Sprawy Międzynarodowe 1/2000; s. 33

⁴⁷⁸Piasecki R; Nowe paradygmaty rozwoju w kontekście globalizacji; Sprawy międzynarodowe Nr 1/2000; s. 111-112 oraz Human Development in this Age of Globalization; Human Development Report 1999; New York 1999; s.30

światowej, o sile ekonomicznej dorównującej wielu państwom i międzynarodowym organizacjom; wzrost roli instytucji i organizacji pozarządowych (w tym grup kapitałowych) a tym samym zmniejszeniu znaczenia decyzji tradycyjnych władz państwowych, ale i spadku autonomii oddziaływania zarządów poszczególnych korporacji na sytuację na rynku światowym;

- **zmiany prawno-organizacyjne usprawniające system globalnego zarządzania** mające dwutorowy przebieg na: pierwszy typ - legitymizacja działań regulacyjnych na szczeblu ponadnarodowym (uzyskanie osobowości prawnej przez organizację regulującą wymianę handlową –zastąpienie GATT przez WTO; uzupełnienie kompetencji WTO o nowe dziedziny regulacji międzynarodowych stosunków ekonomicznych, dotychczas nie negocjowanych na forum międzynarodowym jak usługi, własność intelektualna, inwestycje zagraniczne) oraz tworzenie standardów globalnych (ISO, Kodeksy Dobrych Praktyk); drugi wymiar- dążenie do uzyskania osobowości organizacyjnej (niekoniecznie prawnej) przez „organizacje” integracyjne dotychczas funkcjonujące jako porozumienia nieformalne a nawet niejawnie (państw członkowskich czy podmiotów funkcjonujących w ramach sieci biznesowej), co pozwala na pokazanie potencjału „organizacji”;
- **ewolucja problematyki wymagającej globalnych regulacji** oznaczająca: spadek znaczenia negocjacji ilościowych (np. taryfowych na forum WTO) na rzecz uwypuklenia kwestii jakościowych, (czyli głównie dotyczących sfer gospodarczo-społecznych w tym rozwoju kapitału ludzkiego, ochrony środowiska); szerokie uwzględnianie kategorii pozaekonomicznych w programach rozwojowych (włączanie ochrony środowiska naturalnego czy ochrony własności intelektualnej jako immanentnych elementów umów międzynarodowych); konieczność uwzględnienia zagadnień wynikających z dynamicznego rozwoju rynku międzynarodowego (w tym finansowego) we wszystkich typach regulacji

(stąd powoływanie się na „kontekst globalizacji” w niemal każdej sferze rozważań);

- **rewolucja technologiczna powodująca wzrost przejrzystości rynku** poprzez nieustanne udoskonalanie środków transferu informacji, co pozwala na systematyczny wzrost szybkości i jakości komunikacji (transportu, telekomunikacji, obiegu dokumentacji, technologii informacyjnej) przy równoczesnym obniżeniu jej kosztów, czyli pogłębienie możliwości permanentnej analizy funkcjonowania rynków oraz nieskrępowanego przestrzennie i czasowo (transgranicznego, całodobowego) dokonywania transakcji.

W tak ukształtowanych warunkach otoczenia zewnętrznego podmioty gospodarcze muszą wypracować nowe metody uzyskania przewagi konkurencyjnej a następnie utrzymania korzystnej pozycji rynkowej. Najważniejszym czynnikiem długookresowego wzrostu staje się, bowiem informacja. Współczesny model gospodarczy to kapitałochłonna gospodarka oparta na wiedzy. Motorem rozwoju są innowacje i nowoczesna technologia a zatem wysoko wykwalifikowany kapitał ludzki (a właściwie kapitał społeczny) oraz kapitał finansowy, potrzebny do realizacji śmiałych pomysłów. Tradycyjne czynniki wytwórcze jak ziemia i zasoby naturalne czy siła robocza widziana jako niewykwalifikowany odpersonifikowany zasób tracą na znaczeniu.

Poszukiwanie sposobów poprawy alokacji czynników wytwórczych w nowych warunkach opiera się na usuwaniu barier w swobodzie ich przepływu oraz na wprowadzaniu standaryzacji norm ich wykorzystywania zapewniającej nie tylko bezpieczeństwo ich użycia, ale także przyrost ich wartości wewnętrznej (w trakcie użytkowania). Podstawą współpracy firm staje się ich wzajemne dopasowanie w łańcuchu tworzenia dobra finalnego niekoniecznie w oparciu o formalne powiązania czy bliskość geograficzną. Głównym celem jest uzyskanie wartości dodanej do ustalonego standardu, który w związku z otwartością rynku szybko staje się rozpowszechnioną normą. Relacje z dostawcami i odbiorcami muszą pozwalać na sprawny obieg informacji, gdyż ona jest podstawą rozwoju w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Wyrazem kooperencji jest budowanie partnerskich stosunków z

otoczeniem. Oznacza to przejście na nowy jakościowo etap współdziałania z otoczeniem. Otoczenie należy postrzegać w dwóch wymiarach: jako stosunki wewnątrz organizacji-otoczenie wewnętrzne oraz stosunki z podmiotami na zewnątrz przedsiębiorstwa –otoczenie zewnętrzne. Siła przedsiębiorstwa tkwi w umiejętnym wykorzystaniu potencjału obu tych elementów składowych.

Analizując strategię organizacji działającej w warunkach globalnej przestrzeni gospodarczej konieczne jest prowadzenie działań marketingowych zarówno wewnątrz niej jak i na zewnątrz (tak w ugrupowaniu integracyjnym państw jak i w sieci przedsiębiorstw). Tylko zrozumienie istoty owego nowego podejścia do strategii marketingowej organizacji może zapewnić jej sukces w długim okresie. Źródłem najlepszych informacji i pomysłów a zarazem adresatem działań każdej organizacji jest „klient” -zewnętrzny jak i wewnętrzny⁴⁷⁹. W rozbudowanej strukturze organizacyjnej dużych podmiotów gospodarczych rola klienta wewnętrznego znacznie wzrasta. Internalizacja wielu działań wymusza stosowanie coraz bardziej rozwiniętego instrumentarium stymulowania również wewnątrz organizacji. „Klient wewnętrzny organizacji” jako ogniwo sytemu (ugrupowania, sieci) stanowi „ciąg transmisyjny przenoszenia danych” od klienta zewnętrznego do „rdzenia zarządzania organizacją”. Zapewnienie właściwego obiegu informacji jest warunkiem koniecznym sprawnego funkcjonowania każdej organizacji a zatem realizacji każdego przedsięwzięcia. Współpraca oparta na zaufaniu, czyli układy partnerskie z obiema sferami otoczenia przedsiębiorstwa zapewniają usuwanie szumów i zniekształceń podczas tej transmisji oraz zapewniają jej wzbogacanie, dzięki świadomości swojego wkładu w rozwój organizacji.

Jakość kontaktów z otoczeniem decyduje, zatem współcześnie o umiejętności radzenia sobie przez podmioty z dynamicznie zachodzącymi zamianami. Trwałość powiązań wynika zwykle z niepisanej umowy nie zaś z czysto formalnych podstaw (kontraktu). Każdy element organizacji musi mieć świadomość poziomu istotności swojego uczestnictwa w kooperacji i odpowiedzialności za sukces bądź porażkę

⁴⁷⁹Ciekawym ujęciem omawiającym istotę wielostronności powiązań z otoczeniem oraz złożoność tych kontaktów jest koncepcja marketingu partnerskiego. Podejście to akcentuje, bowiem znaczenie długookresowych powiązań między stronami wymiany, przeciwstawiając się podejściu tradycyjnemu (transakcyjnemu) podkreślającemu krótkookresowość kontaktów i niewielkie znaczenie powiązań firmy z klientem. Szerzej: Fonfara K; Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw; PWE; Warszawa 2004; s. 61-68

przedsięwzięcia. O powodzeniu wspólnego przedsięwzięcia decyduje koordynacja zarządzania rzadkimi zasobami będącymi w posiadaniu poszczególnych uczestników. Zmiany we współczesnej gospodarce, ich dynamika i wieloaspektowość sprawiły, bowiem że mało prawdopodobne jest równoczesne posiadanie wszystkich atutów konkurencyjnych przez jeden (jednorodny) podmiot. Konsekwencją jest integracja uczestników życia gospodarczego. W klasycznym ujęciu byłyby to integracja na poziomie makroekonomicznym widziana jako ugrupowania integracyjne państw a w ujęciu mikroekonomicznym tworzenie sieci przedsiębiorstw. W dobie globalizacji (jak już udowodniano) traktowanie wielkich przedsiębiorstw jako elementów poziomu mikroekonomicznego wydaje się jednak błędne. Korporacje transnarodowe dzięki mechanizmom konsolidacji kapitałów w drodze fuzji i przejęć międzynarodowych (M&As) stały się, bowiem organizacjami dorównującymi potencjałem państwom narodowym (tradycyjnym podmiotom poziomu makroekonomicznego). Krytycy koncepcji przeniesienia KTN na poziom makroekonomiczny mogliby uznać to jednak za warunek niewystarczający, dlatego podkreślić warto inny aspekt działalności przedsiębiorstw międzynarodowych –bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ). Poprzez lokalizację BIZ korporacje wpływają nie tylko na poszczególnych uczestników gospodarki światowej, ale są zdolne do kreowania uwarunkowań rozwoju dla innych podmiotów. W konsekwencji w niniejszej pracy rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji analizowana jest na gruncie teorii makroekonomicznych.

Wydaje się, zatem iż na gruncie teorii ekonomii zasadne jest odwołanie do zaproponowanego przez D. Ricardo modelu realokacji zasobów w wyniku wymiany międzynarodowej⁴⁸⁰, przy czym nie chodzi wyłącznie o handel. W sytuacji (postępująca globalizacja), gdy wykorzystanie wyłącznie własnych zasobów nie jest wystarczającym warunkiem stabilnego rozwoju w długim okresie na utrzymanie trwałości tendencji wzrostowych pozwala jedynie umiędzynaradawianie działalności. Przedłuża ono funkcjonowanie podmiotów obiektywnie nieefektywnych, czyli oferujących dobra poniżej możliwego do uzyskania na rynku światowym standardu. Ochrona rodzimych wytwórców to ograniczenie możliwości wzrostu dobrobytu społeczeństwa rozumianego

⁴⁸⁰B. Piasecki pisze o konieczności odrzucenia idei A. Smitha na rzecz poglądów D. Ricardo. Podkreśla rolę przepływów czynników produkcji (realokacji zasobów) w wyniku wymiany międzynarodowej. Piasecki R; Nowe paradygmaty rozwoju w kontekście globalizacji; Sprawy międzynarodowe Nr 1/2000; s. 108

jako dostęp do pełnego wachlarza dóbr i usług najwyższej jakości⁴⁸¹. Można, zatem uznać, iż nowy paradygmat rozwoju bazuje na ricardowskim pierwowzorze. Oznacza to promowanie modelu gospodarki liberalnej, czyli nastawionej proeksportowo w zewnętrznej polityce handlowej a w polityce wewnętrznej usuwającej bariery uniemożliwiające pogłębianie współpracy międzynarodowej⁴⁸² (w tym poprzez inwestycje, scalanie przedsiębiorstw etc.). Zmiany zachodzące w gospodarce światowej pozwalają przedsiębiorstwom poszukiwać najefektywniejszych rozwiązań na całym świecie. Otwartość gospodarki sprzyja przyspieszeniu przenoszenia czynników produkcji na obszary zwiększające efektywność ich alokacji. Stanowi to podstawę uzyskania przewagi konkurencyjnej i poprawy konkurencyjności zaangażowanych podmiotów. Zmieniająca się dynamicznie rzeczywistość gospodarcza nie pozwala przedsiębiorstwom na konkurowanie na „starych” zasadach. W ten sposób globalizacja powoduje przenoszenie wzorców i rozwiązań sprawdzonych na poziomie makroekonomicznym na grunt teorii przedsiębiorstwa.

Wydaje się, iż proces globalizacji w istocie dociera do najmniejszych nawet elementów gospodarki światowej (w tym tradycyjnie uznawanego za mikroekonomiczny poziom przedsiębiorstw) wymuszając na nich zmiany, które sprawiają, iż zyskują one siłę pozwalającą im na awans w strukturze podmiotowej. Globalizacja jako zjawisko makroekonomiczne poprzez poziom mikroekonomiczny dokonuje rekonstrukcji trójbiegunowego powojennego modelu gospodarki światowej. Tradycyjna konstrukcja: Stany Zjednoczone-(USA), Europa (UE), Azja (Japonia) ulega przebudowie, gdyż obok dotychczasowych potęg pojawiają się nowi uczestnicy przedsiębiorstwa międzynarodowe (wielkie korporacje). Zyskując na znaczeniu dzięki konsolidacji i tworzeniu powiązań sieciowych nie są, co prawda mocarstwami w tradycyjnym rozumieniu sił politycznych, czyli państw, jednak władając ogromnym kapitałem wpływają coraz silniej na kierunki zmian w skali globalnej (m.in. kreując,

⁴⁸¹Należy oczywiście wyłączyć z pełnego urynkowania pewne ilości produkcji niektórych dóbr, uznane za tzw. zapasy strategiczne i gwarantujące bezpieczeństwo funkcjonowania systemów narodowych. Problematyka ta nie jest jednak sferą rozważań w niniejszym opracowaniu.

⁴⁸²Wydaje się, zatem iż możemy mówić niejako o selektywnej liberalizacji, czyli usuwaniu barier między kooperującymi podmiotami, w ramach zawartego porozumienia lub na mocy istniejących powiązań wewnętrznych (krajowych) oraz zabezpieczaniu się przed wpływami zewnętrznymi, przy równoczesnej ekspansywnej (proeksportowej) polityce. Działania te z pewnością znajdują swoje odzwierciedlenie w koncepcjach integracji regionalnej oraz w modelach współpracy przedsiębiorstw, opartych na wszelkiego typu podejściu sieciowym (dystrykty, klastry, sieci).

rozpowszechniając a następnie legalizując standardy⁴⁸³). Ich siła tkwi w potędze ekonomicznej a władza rozciąga się ponad granicami polityczno-geograficznymi. Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji wydaje się, zatem polegać na przebudowie modelowej konstrukcji uporządkowanej hierarchicznie gospodarki światowej w kierunku „spłaszczonego” układu systemów korporacyjnych konstytuujących globalną przestrzeń gospodarczą.

⁴⁸³Standaryzacja staje się, zatem narzędziem konkurowania, a uzyskanie odpowiednich certyfikatów, spełnienie norm, warunkiem koniecznym współuczestnictwa w wymianie międzynarodowej. Korporacje same podnosząc standardy dążą do ich prawnej legitymizacji poprzez zatwierdzenie na forum międzynarodowym. Międzynarodowa Organizacja Normalizacji i Standaryzacji (ISO).

Wykaz tabel

Tabela 1	Porównanie internacjonalizacji, umiędzynarodowienia i globalizacji	42
Tabela 2	Teorie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw (głównego nurtu ekonomii)	93
Tabela 3	Światowy PKB na tle wielkości aktywów, sprzedaży oraz produktu filii zagranicznych KTN (w mld USD) w wybranych latach okresu 1982-2006	150
Tabela 4	Największe potęgi gospodarcze świata w 2004 roku	154
Tabela 5	Ranking krajów i KTN uznanych za największe potęgi ekonomiczne świata w 2000 roku (w mld USD)	155
Tabela 6	Rankingi klasyfikujące korporacje transnarodowe	156
Tabela 7	Klasyfikacja firm według wartości rynkowej „Global 1000” (w mld USD) w latach 2004, 2002, 2001	158
Tabela 8	Najcenniejsze marki KTN (o wartości powyżej 15 mld USD) oraz zmiany ich wartości (w mld USD) w latach 2002-2007	160
Tabela 9	Korporacje według wielkości przychodów (ze sprzedaży) odpowiednio w roku 2006 i 2005	163
Tabela 10	Trzydzieści największych KTN według wielkości aktywów zagranicznych (w mln USD; 2004, 2005)	166
Tabela 11	Wielkość sprzedaży ogółem i sprzedaży zagranicą (w mln USD) dla 30 największych KTN* (2004, 2005)	167
Tabela 12	Wielkość zatrudnienia ogółem i zatrudnienia zagranicą w tys. osób dla 30 największych KTN (2004, 2005)	168
Tabela 13	KTN według wielkość zatrudnienia ogółem (w mln osób) w roku 2005 (zatrudnienie powyżej 150 mln osób)	169
Tabela 14	Wartości wskaźnika umiędzynarodowienia (TNI) i indeksu transnacionalizacji (II) oraz indeksu geograficznego rozprzestrzenienia korporacji (GSI) w % dla 100 KTN	172
Tabela 15	Macierz -zależność cechy rynków a strategia korporacji	185

Tabela 16	Zalety i wady trzech podstawowych form umiędzynarodowienia działalności korporacji	201
Tabela 17	Zmiany narodowych regulacji dotyczących BIZ w latach 1991-2005	211
Tabela 18	Twarde i miękkie czynniki lokalizacji BIZ	216
Tabela 19	Zmiany w przepływach BIZ oraz międzynarodowych fuzjach i przejęciach w latach 1986-2005 (zmiany wyrażone w %)	225
Tabela 20	Wielkość przepływów BIZ (napływ i odpływ BIZ) oraz M&As w okresie 1982-2006 (dla wybranych lat) w mld USD	226
Tabela 21	Wzrost znaczenia fuzji konglomeratowych w okresie „trzeciej fali”	247
Tabela 22	Największe fuzje i przejęcia międzynarodowe w latach 1980-1990	250
Tabela 23	Branżowy ranking fuzji i przejęć według wartości transakcji zawartych w Stanach Zjednoczonych (do roku 2002)	253
Tabela 24	Największe połączenia piątej fali fuzji i przejęć (1994-2000) według wartości transakcji	258
Tabela 25	Wartość i liczba transakcji międzynarodowych fuzji i przejęć (M&As) poprzez wymianę udziałów w latach 1987-2006 (w mld USD) oraz ich udział (w %) w ogólnej wartości i liczbie M&As	259
Tabela 26	Liczba oraz wartość M&As dokonanych przez inwestorów instytucjonalnych w latach 1987-2006	261
Tabela 27	Największe M&As z udziałem funduszy inwestycyjnych w okresie 2004-marzec 2006	264
Tabela 28	Liczba oraz wartość (w mld USD) międzynarodowych fuzji i przejęć w latach 1987-2006	267
Tabela 29	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne na świecie według regionów (w %) w latach 1987-2005	272
Tabela 30	Wartość międzynarodowych transakcji fuzji i przejęć według regionów w latach 1990-1999 (w mld USD)	274

Wykaz wykresów

Wykres 1	Liczba korporacji transnarodowych na świecie w latach 1969 – 2005	145
Wykres 2	Liczba zagranicznych filii korporacji na świecie w latach 1997-2005	148
Wykres 3	Światowy handel w latach 1950-2004 (w mld USD)	151
Wykres 4	Eksport światowy i eksport filii zagranicznych korporacji w latach 2002-2005 (w mld USD)	152
Wykres 5	Dynamika eksportu światowego i eksportu filii zagranicznych korporacji w latach 1997-2005	153
Wykres 6	Liczba KTN na liście „Global 500” w zależności od kraju pochodzenia (w %) w roku 2006	162
Wykres 7	Wartość wskaźnika umiędzynarodowienia (TNI) dla 100 największych korporacji na świecie w latach 1995-2005	171
Wykres 8	Wartość (rocznych) światowych przepływów inwestycyjnych w latach 1990-2004 (w mld USD)	209
Wykres 9	Skumulowana wartość światowych przepływów inwestycyjnych w latach 1960 – 2000	214
Wykres 10	Liczba transakcji fuzji i przejęć zawartych podczas pierwszej fali w Stanach Zjednoczonych	243
Wykres 11	Liczba transakcji w okresie trzeciej fali fuzji i przejęć na rynku amerykańskim	246
Wykres 12	Wartość oraz liczba transakcji fuzji i przejęć „czwartej fali” (w latach 1980-1990)	249
Wykres 13	Wartość fuzji i przejęć w latach 1987-2005	252
Wykres 14	Liczba oraz wartość transakcji fuzji i przejęć „piątej fali” w Stanach Zjednoczonych w latach 1991-2002	252
Wykres 15	Wartość fuzji i przejęć w UE na tle rynku amerykańskiego w latach 1991-2001 (w mld euro)	254

Wykres 16	Liczba oraz wartość międzynarodowych fuzji i przejęć z udziałem funduszy inwestycyjnych w latach 1991-2005	262
Wykres 17	Fuzje i przejęcia powyżej 1 mld USD w latach 1987-2005	266
Wykres 18	Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych wg grupy krajów w latach 1993-2005 (w mld USD)	271
Wykres 19	Sektorowe zestawienie międzynarodowej sprzedaży M&As (w latach 1987-2005, udziały wyrażone w %)	276
Wykres 20	Liczba międzynarodowych M&As poprzez inwestorów instytucjonalnych z podziałem na regiony (1987-2005)	278

Wykaz schematów

Schemat 1	Etapy rozwoju „nowożytnych” procesów globalizacyjnych	49
Schemat 2	Teoretyczne źródła przewag konkurencyjnych stanowiących fundament teorii produkcji międzynarodowej	99
Schemat 3	Cechy korporacji transnarodowych wg. A. Zorskiej	132
Schemat 4	Systematyka cechy korporacji transnarodowych	133
Schemat 5	Narastanie fal rozwojowych (globalizacji) według J. Schumpetera	152
Schemat 6	Analiza strategiczna jako podstawa kreowania strategii międzynarodowych w globalnej przestrzeni biznesowej	179
Schemat 7	Model ewoluowania strategii korporacyjnych	193
Schemat 8	Czynniki kształtujące wybór formy zaangażowania międzynarodowego	204
Schemat 9	Podstawowy podział procesów fuzji i przejęć (M&As)	231
Schemat 10	Klasyfikacja fuzji i przejęć międzynarodowych według wybranych kryteriów	240

ANEKS

Tabela 1 – Kraje pochodzenia największych korporacji transnarodowych

Nazwa korporacji	Kraj pochodzenia korporacji
General Electric	USA
Vodafone Group Plc	Wielka Brytania
Ford Motor	USA
General Motors	USA
British Petroleum Com.	Wielka Brytania
Exxon Mobil	USA
Royal Dutch/Shell Group	Wielka Brytania/ Holandia
Toyota Motor Corporation	Japonia
Total	Francja
France Télécom	Francja
Volkswagen AG	Niemcy
Sanofi-Aventis	Francja
Deutsche Telekom AG	Niemcy
RWE Group	Niemcy
Suez	Francja
E.On	Niemcy
Hutchison Whampoa	Hong Kong, Chiny
Siemens AG	Niemcy
Nestlé SA	Szwajcaria
Electricite De France	Francja
Honda Motor Co Ltd	Japonia
Vivendi Universal	Francja
ChevronTexaco	USA
BMW AG	Niemcy
DaimlerChrysler	USA/Niemcy
Pfizer Inc	USA
ENI	Włochy
Nissan Motor Co Ltd	Japonia
IBM	USA
ConocoPhillips	USA
Hewlett-Packard	USA
Mitsubishi Corporation	Japonia
Telefonica SA	Hiszpania
Roche Group	Szwajcaria
Telecom Italia Spa	Włochy
Anglo American	Wielka Brytania
Fiat Spa	Włochy
Unilever	Wielka Brytania/Holandia
Carrefour	Francja
Procter & Gamble	USA
Sony Corporation	Japonia
Mitsui & Co Ltd	Japonia
Wal-Mart Stores	USA
Deutsche Post AG	Niemcy
Compagnie De Saint-Gobain SA	Francja
Veolia Environnement	Francja
Philips Electronics	Holandia
Lafarge SA	Francja
Repsol YPF SA	Hiszpania
Novartis	Szwajcaria

GlaxoSmithKline	Wielka Brytania
Endesa	Hiszpania
Bayer AG	Niemcy
Altria Group Inc	USA
BASF AG	Niemcy
Alcan Inc	Kanada
Koninklijke Ahold	USA/Holandia
Renault SA	Francja
Petronas–Petroleum Nasional Bhd	Malezja
Dow Chemical Company	USA
Volvo	Szwecja
AES Corporation	USA
British American Tobacco	Wielka Brytania
McDonald's Corp.	USA
Pinault-Printemps Redoute SA	Francja
National Grid Transco	Wielka Brytania
Matsushita Electric Industrial Co.,Ltd.	Japonia
United Technologies Corporation	USA
Metro AG	Niemcy
Thomson Corporation	Kanada
Coca-Cola Company	USA
Nokia	Finlandia
Singtel Ltd.	Singapur
Johnson & Johnson	USA
Diageo Plc	Wielka Brytania
Mittal Steel Company NV	Holandia/Wielka Brytania
Inbev	Holandia
Astrazeneca Plc	Wielka Brytania
L'Air Liquide Groupe	Francja
Abbott Laboratories	USA
Hitachi Ltd	Japonia
Thyssenkrupp AG	Niemcy
Marubeni Corporation	Japonia
Bertelsmann	Niemcy
Stora Enso	Finlandia
Samsung Electronics	Korea Południowa
Wyeth	USA
CRH Plc	Irlandia
Verizon	USA
Statoil Asa	Norwegia
Scottish Power	Wielka Brytania
Bristol-Myers Squibb	USA
Duke Energy Corporation	USA
CITIC Group	Chiny
BHP Billiton Group	Australia
Christian Dior SA	Francja
Alcoa	USA
Motorola Inc	USA
Nortel Networks	Kanada
Lymh Moët-Hennessy Louis Vuitton SA	Francja

Źródło: WIR 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2006; s. 280-282

Aneks -Tabela 2- Ranking 100 największych KTN według wielkości aktywów zagranicznych (w 2004 r.), w mln USD

Nazwa korporacji	2004	
	Aktywa zagranicą	Aktywa ogółem
General Electric	448901	750507
Vodafone Group Plc	247850	258626
Ford Motor	179856	305341
General Motors	173690	479603
British Petroleum Com.	154513	193213
Exxon Mobil	134923	195256
Royal Dutch/Shell Group	129939	192811
Toyota Motor Corporation	122967	233721
Total	98719	114636
France Télécom	85669	131204
Volkswagen AG	84042	172949
Sanofi-Aventis	82612	104548
Deutsche Telekom AG	79654	146834
RWE Group	78728	127179
Suez	74051	85788
E.On	72726	155364
Hutchison Whampoa	67638	84162
Siemens AG	65830	108312
Nestlé SA	65396	76965
Electricite De France	65365	200093
Honda Motor Co Ltd	65036	89483
Vivendi Universal	57589	94439
Chevron (Texaco) Corp.	57186	93208
BMW AG	55726	91826
DaimlerChrysler	54869	248850
Pfizer Inc	54055	123684
ENI	50212	98553
Nissan Motor Co Ltd	49553	94588
IBM	47928	109183
ConocoPhillips	46321	92861
Hewlett-Packard	45816	76138
Mitsubishi Corporation	43867	87879
Telefonica SA	43224	86448
Roche Group	42884	51322
Telecom Italia Spa	41747	104349
Anglo American	40460	53451
Fiat Spa	39658	77971
Unilever	38415	46141
Carrefour	36756	53090
Procter & Gamble	36128	61527
Sony Corporation	35959	87309
Mitsui & Co Ltd	35749	72929
Wal-Mart Stores	34525	120223
Deutsche Post AG	33178	208888
Compagnie De Saint-Gobain SA	31952	42071
Veolia Environnement	31946	49396
Philips Electronics	30330	41848
Lafarge SA	30127	33742
Repsol YPF SA	29846	53044
Novartis	29081	54469

GlaxoSmithKline	28971	43607
Endesa	28786	65423
Bayer AG	28577	51493
Altria Group Inc	28545	101648
BASF AG	27771	46197
Alcan Inc	25455	33341
Koninklijke Ahold	24659	28202
Renault SA	24406	83009
Petronas–Petroleum Nasional Bhd	22647	62915
Dow Chemical Company	22196	45885
Volvo	21730	33698
AES Corporation	21022	29732
British American Tobacco	20664	34139
McDonald's Corp.	20565	27838
Pinault-Printemps Redoute SA	20543	31261
National Grid Transco	20315	47727
Matsushita Electric Industrial Co.,Ltd.	20129	77381
United Technologies Corporation	19493	40035
Metro AG	19371	38264
Thomson Corporation	19221	19643
Coca-Cola Company	19204	31327
Nokia	19034	30877
Singtel Ltd.	18641	21626
Johnson & Johnson	18339	53317
Diageo Plc	18147	25661
Mittal Steel Company NV	17720	19153
Inbev	17177	25330
Astrazeneca Plc	17176	25616
L'Air Liquide Groupe	17166	19648
Abbott Laboratories	17133	28768
Hitachi Ltd	16832	93510
Thyssenkrupp AG	16683	41137
Marubeni Corporation	16581	40415
Bertelsmann	15973	28563
Stora Enso	15467	22355
Samsung Electronics	15399	66665
Wyeth	15293	33630
CRH Plc	15192	16165
Verizon	15170	165958
Statoil Asa	14934	41100
Scottish Power	14760	27708
Bristol-Myers Squibb	14708	30435
Duke Energy Corporation	14669	55470
CITIC Group	14452	84744
BHP Billiton Group	14225	21510
Christian Dior SA	14177	35242
Alcoa	14084	32609
Motorola Inc	13900	30889
Nortel Networks	13854	16984
Lymh Moët-Hennessy Louis Vuitton SA	13685	27919

Źródło: WIR 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2006; s. 280-282 oraz WIR 2007. Transnational Corporations, Extractive, Industries and Development; Annex A table A.I.13. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2005; s. 229-231

**Aneks -Tabela 3- Wielkość sprzedaży ogółem i sprzedaży zagranicą
w mln USD dla 100 największych KTN* (w 2004 r.)**

Rok	2004	
Nazwa korporacji	Sprzedaż ogółem	Sprzedaż zagranicą
General Electric	152866	56896
Vodafone Group Plc	62494	53307
Ford Motor	171652	71444
General Motors	193517	59137
British Petroleum Com.	285059	232388
Exxon Mobil	291252	202870
Royal Dutch/Shell Group	265190	170286
Toyota Motor Corporation	171467	102995
Total	152353	123265
France Télécom	58554	24252
Volkswagen AG	110463	80037
Sanofi-Aventis	18678	15418
Deutsche Telekom AG	71868	47118
RWE Group	52320	23636
Suez	50585	38838
E.on	60970	21996
Hutchison Whampoa	23037	17039
Siemens AG	93333	59224
Nestlé SA	69778	68586
Electricite De France	55775	17886
Honda Motor Co Ltd	79951	61621
Vivendi Universal	26607	11613
ChevronTexaco	150865	80034
BMW AG	55050	40198
DaimlerChrysler	176391	68928
Pfizer Inc	52516	22977
ENI	89840	47749
Nissan Motor Co Ltd	79268	55638
IBM	96293	60656
ConocoPhillips	143183	40945
Hewlett-Packard	79905	50543
Mitsubishi Corporation	38319	5476
Telefonica SA	37650	15060
Roche Group	25149	24794
Telecom Italia Spa	38786	8231
Anglo American	26268	16819
Fiat Spa	57990	31281
Unilever	50121	44361
Carrefour	90230	45874
Procter & Gamble	56741	31399
Sony Corporation	69077	48285
Mitsui & Co Ltd	32587	14071
Wal-Mart Stores	285222	56277
Deutsche Post AG	53601	25560
Compagnie De Saint-Gobain SA	39765	27144
Veolia Environnement	30636	13788
Philips Electronics	37646	36155
Lafarge SA	17925	15146
Repsol YPF SA	51764	17216
Novartis	28247	27917

GlaxoSmithKline	37275	34057
Endesa	27472	10407
Bayer AG	36950	20913
Altria Group Inc	89610	48388
BASF AG	46609	27715
Alcan Inc	24885	23381
Koninklijke Ahold	64567	51668
Renault SA	50555	33004
Petronas–Petroleum Nasional Bhd	36065	10567
Dow Chemical Company	40161	25107
Volvo	28630	26643
AES Corporation	9486	7273
British American Tobacco	22721	12496
McDonald's Corp.	19065	12539
Pinault-Printemps Redoute SA	30064	16943
National Grid Transco	16504	7356
Matsushita Electric Industrial Co.,Ltd.	80538	34013
United Technologies Corporation	37445	18670
Metro AG	70042	34294
Thomson Corporation	8098	7837
Coca-Cola Company	21962	15245
Nokia	36340	35904
Singtel Ltd.	7465	5211
Johnson & Johnson	47348	19578
Diageo Plc	16544	13715
Mittal Steel Company NV	22197	20186
Inbev	10639	6452
Astrazeneca Plc	21426	20318
L'Air Liquide Groupe	11642	9053
Abbott Laboratories	19680	8438
Hitachi Ltd	83435	22451
Thyssenkrupp AG	48850	21433
Marubeni Corporation	28085	7424
Bertelsmann	21128	14847
Stora Enso	15392	10319
Samsung Electronics	71563	55604
Wyeth	17358	7502
CRH Plc	15918	14920
Verizon	71300	2127
Statoil Asa	45248	8806
Scottish Power	12539	5096
Bristol-Myers Squibb	19380	8767
Duke Energy Corporation	22503	2305
CITIC Group	6413	1746
BHP Billiton Group	24943	17673
Christian Dior SA	16391	10513
Alcoa	23478	8994
Motorola Inc	31323	17729
Nortel Networks	9828	9260
Lymh Moët-Hennessy Louis Vuitton SA	15674	10160

* KTN uporządkowane według wielkości aktywów zagranicznych

Źródło: WIR 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2006; s. 280-282 WIR 2007. Transnational Corporations, Extractive, Industries and Development; Annex A table A.I.13. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2005; s. 229-231

**Aneks -Tabela 4- Wielkość zatrudnienia ogółem i zatrudnienia zagranicą
w tys. osób dla 100 największych KTN* (w 2004 r.)**

Rok	2004	
	Zatrudnienie ogółem	Zatrudnienie zagranicą
Nazwa korporacji		
General Electric	307000	142000
Vodafone Group Plc	57378	45981
Ford Motor	225626	102749
General Motors	324000	114612
British Petroleum Com.	102900	85500
Exxon Mobil	105200	52968
Royal Dutch/Shell Group	114000	96000
Toyota Motor Corporation	265753	94666
Total	111401	62227
France Télécom	206524	81651
Volkswagen AG	342502	165152
Sanofi-Aventis	96439	68776
Deutsche Telekom AG	244645	73808
RWE Group	97777	42370
Suez	160712	100485
E.on	72484	32819
Hutchison Whampoa	180000	150687
Siemens AG	430000	266000
Nestlé SA	247000	240406
Electricite De France	156152	50543
Honda Motor Co Ltd	137827	76763
Vivendi Universal	37906	23377
ChevronTexaco	56000	31000
BMW AG	105972	70846
DaimlerChrysler	384723	101450
Pfizer Inc	115000	50287
ENI	71497	30186
Nissan Motor Co Ltd	183607	112530
IBM	329001	175832
ConocoPhillips	35800	14048
Hewlett-Packard	151000	93188
Mitsubishi Corporation	51381	22485
Telefonica SA	173554	78099
Roche Group	64703	35587
Telecom Italia Spa	91365	16331
Anglo American	209000	163522
Fiat Spa	160549	87761
Unilever	223000	171000
Carrefour	430695	142129
Procter & Gamble	110000	62731
Sony Corporation	151400	90092
Mitsui & Co Ltd	38210	17614
Wal-Mart Stores	1710000	410000
Deutsche Post AG	379828	149201
Compagnie De Saint-Gobain SA	181228	129034
Veolia Environnement	251584	146249
Philips Electronics	161586	134814
Lafarge SA	77075	52365
Repsol YPF SA	33337	16162
Novartis	81392	43163

GlaxoSmithKline	100019	44679
Endesa	26985	12953
Bayer AG	112500	48700
Altria Group Inc	156000	64023
BASF AG	81955	35289
Alcan Inc	82000	71000
Koninklijke Ahold	231003	206057
Renault SA	130573	54390
Petronas–Petroliam Nasional Bhd	33944	4016
Dow Chemical Company	43000	23841
Volvo	81080	52550
AES Corporation	30000	22106
British American Tobacco	60953	40275
McDonald's Corp.	418000	240142
Pinault-Printemps Redoute SA	95397	50416
National Grid Transco	24406	8565
Matsushita Electric Industrial Co.,Ltd.	334752	184110
United Technologies Corporation	209700	103330
Metro AG	217424	105230
Thomson Corporation	40000	38926
Coca-Cola Company	50000	40400
Nokia	53511	30589
Singtel Ltd.	19155	8676
Johnson & Johnson	109900	41622
Diageo Plc	38955	29922
Mittal Steel Company NV	164000	150437
Inbev	77000	49457
Astrazeneca Plc	64200	52700
L'Air Liquide Groupe	35900	24412
Abbott Laboratories	60600	31037
Hitachi Ltd	347424	104533
Thyssenkrupp AG	184358	93027
Marubeni Corporation	24106	7597
Bertelsmann	76266	48916
Stora Enso	43779	29959
Samsung Electronics	61899	21259
Wyeth	51401	22794
CRH Plc	60411	57882
Verizon	210000	12731
Statoil Asa	23899	11349
Scottish Power	16142	6934
Bristol-Myers Squibb	43000	20116
Duke Energy Corporation	21500	3944
CITIC Group	93323	15915
BHP Billiton Group	35070	25980
Chistian Dior SA	61515	41254
Alcoa	119000	71200
Motorola Inc	68000	34544
Nortel Networks	34150	25160
Lymh Moët-Hennessy Louis Vuitton SA	56509	37118

* KTN uporządkowane według wielkości aktywów zagranicznych

Źródło: WIR 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2006; s. 280-282 WIR 2007. Transnational Corporations, Extractive, Industries and Development; Annex A table A.I.13. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2005; s. 229-231

Bibliografia

- Alberciak P; Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Implikacje teoretyczne; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 2002
- Aluchna M.; Przejrzystość jako element nadzoru korporacyjnego. Wyzwania dla spółek giełdowych cz.I; www.e-mentor.edu.pl
- Anioł W; Paradoksy globalizacji; Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR; Warszawa 2002
- Appadurai A; Grassroots Globalization and the Research Imagination; Public Culture No 12/2000
- Aurik J.C; Jonk G.J; Willen R.E; Rebuilding Corporate Genome. Unlocking the Real Value of Your Business; J. Wiley&Sons; Hoboken 2003
- Bagiński P; Współpraca na rzecz rozwoju w nowych uwarunkowaniach międzynarodowych; Sprawy Międzynarodowe nr 2/2004
- Bartosik-Purgat M; Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym; PWE; Warszawa 2006
- Bauman Z. (przekład E. Klekot); Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika; Warszawa 2000
- Bielawski J; Wpływ globalizacji na wielostronną współpracę gospodarczą; Sprawy Międzynarodowe 1/2000
- Bielecki R.J.; Świat dla silnych; <http://www.idg.pl>
- Blaug M; Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne; PWN; Warszawa 1994
- Brecher J; Costello T; Global Village or Global Pillage; Cambridge Massachusetts 1998
- Bożyk P; Międzynarodowe stosunki ekonomiczne; PWE; Warszawa 1998
- Buckley P.J; Cassone M; The Future of Multinational Enterprise; McMillan Press; London-Basingstoke 1976
- Budnikowski A; Międzynarodowe stosunki ekonomiczne; PWE; Warszawa 2003
- Budnikowski A; Międzynarodowe stosunki gospodarcze; PWE; Warszawa 2001
- Budnikowski A; Międzynarodowe stosunki gospodarcze wobec wyzwań globalizacji. Globalizacja od A do Z; Bank i Kredyt nr 1/2003

- Burszta W.J; Różnorodność i tożsamość. Antropologia jako kulturowa refleksyjność; Wydawnictwo Poznańskie; Poznań 2004; 101
- Caves R.E; International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment; *Economica* No.2/1971
- Chołaj H; Kolumb Europa i Świat; KiW; Warszawa; 1995
- Ciamaga L; Struktura gospodarki światowej; WSHE w Warszawie; Warszawa 2003
- Cygler J; Kooperencja –nowy typ relacji między konkurentami; *Organizacja i Kierowanie* nr 2/2007
- Cyrson E; Korporacje wielonarodowe. Prawidłowości ekspansji; PWN; Warszawa 1981
- Czarnecki A; Korsak R; Planowanie mediów w kampaniach reklamowych; PWE; Warszawa 2001
- Czarnecki A; *Product placement*. Niekonwencjonalny sposób promocji; PWE; Warszawa 2003
- Cziomer E; Zyblikiewicz L; Zarys współczesnych stosunków międzynarodowych; PWN; Warszawa-Kraków 2000
- Czarny E; Kleinert J; Firmy wielonarodowe w gospodarce światowej; [w]: Czarny E. (red. nauk.); *Globalizacja do A do Z*; Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004
- Czupiał J; Wpływ konkurencji na strategie przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych; [w]: Najlepszy E (red); *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*; Wydawnictwo AE w Poznaniu; Poznań 2005
- Dach Z; Podstawy makroekonomii; PTE; Kraków 2004
- Dąbrowska K; Gruszczyński M; Kapitał zagraniczny a transformacja sektora finansowego w Polsce; PWN; Warszawa 2001
- Dicken P; *Global Shift. Internationalization of Economic Activity*; The Guilford Press; New-York-London 1992
- Dicken P; *Global Shift: Transforming the World Economy*; Guilford Press: New York 1998
- Dziworska K; Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw na świecie; [w:] *Wybrane problemy współczesnej gospodarki rynkowej*; Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 2003
- Domańska E.; *Kapitalizm menedżerski*; PWE; Warszawa 1986

- Dowgiałło Z. (red.); Nowy słownik ekonomiczny przedsiębiorcy; Znicz; Szczecin 2004
- Dunning J.H; Alliance Capitalism and Global Business; Routledge; London-New York; 1997
- Dunning J.H; Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of Eclectic Theory; Oxford's Bulletin of Economics and Statistics; No. 4/1979
- Dunning J.H; International Production and the Multinational Enterprise; G. Allen and Unwin; London 1981
- Dunning J.H; Multinational Enterprises and the Global Economy; Addison-Wesley; Wokingham 1993
- Dunning J.H; Reapprising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism; Journal of International Business Studies No.3/ 1995
- Dunning J.H; The Eclectic Paradigm of International Productions: A Restatement of Some Possible Options; Journal of International Business Studies; No.2/1988
- Dunning J.H; The Global Economy, Domestic Governance, Strategies and Transnational Corporations: Interactions and Policy Implication; Transnational Corporations No 3/ 1992
- Edvinsson L; Malone M.S; Kapitał intelektualny; PWN; Warszawa 2001
- Flejterski S; Wahl P.T; Ekonomia globalna – synteza; Difin; Warszawa 2003
- Fołyn W; Analiza *due diligence* w integracji przedsiębiorstw; Poltext; Warszawa 2005
- Fonfara K; Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw; PWE; Warszawa 2004
- Fortune Global 500 (2005) 25.07.2005;
www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2005
- Fortune Global 500 (2007) 30.07.2007;
www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007
- Frąckowiak W.(red.); Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw; PWE; Warszawa 1998
- Friedman T.L (przekład T. Horonowski); Lexus i drzewo oliwne. Zrozumieć globalizację; Dom Wydawniczy Rebis; Poznań 2001
- Gaughan P.A; Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings; John Wiley & Sons Inc.; New York; 1996

- Geldner M; Przyczynek do teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich; Wyd. Spis; Warszawa 1986
- Giddens A; Antony Giddens on Globalization; UNRISD News; No15/1997
- Gierszewska G; Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji; Wyd. WSHiP; Warszawa 2003
- Globalization and Liberalization. Development In the Face of Two Powerful Currents; UNCTAD; New York-Geneva 1996
- Globalization Index; Foreign Policy January/February 2002
- Globalization's Last Hurrah? The Second Annual A.T. Kearney and Foreign Policy Magazine
- Głapiński A; Kapitalizm, demokracja i kryzys państwa podatków. Wokół teorii Josepha Aloisa Schumpetera; Oficyna Wydawnicza SGH; Warszawa 2004
- Głaszczak R; Kucharska A; Korporacje transnarodowe – (po)twory globalizacji; Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu; 2002; nr 930
- Gołębiowski T; Możliwości czołowej rywalizacji polskich przedsiębiorstw z korporacjami międzynarodowymi; [w]: Najlepszy E (red); Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej; Wydawnictwo AE w Poznaniu; Poznań 2005
- Grabowski T; Ekonomiczne mechanizmy integracji; Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku; Płock 2002
- Griffin R.W; Podstawy zarządzania organizacjami; PWN; Warszawa 2001
- Grochulski A; Korporacje międzynarodowe; PWN; Warszawa 1973
- Grupa Lizbońska: Granice konkurencji. Poltext, Warszawa 1996
- Gruszecki T; Przedsiębiorca w teorii ekonomii; CEDOR; Warszawa 1994
- Gruszecki T.; Współczesne teorie przedsiębiorstwa; PWN; Warszawa 2002
- Gwiazda A; Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej; Wyd. A. Marszałek; Toruń 1998
- Haliżka E; Kuźniak R; Simonides J; Globalizacja, a stosunki międzynarodowe; Wydawnictwo Branta; Bydgoszcz – Warszawa 2004
- Herdan A., Antolak L; Połączenia przedsiębiorstw. Teoria i praktyka; Księgarnia Akademicka; Kraków 2005

- Herman E.S; Threat of Globalization; New Politics Winter vol. 7 No 2/ 1999
- Hill Ch.W. L; Jones G.R; Strategic Management; Houghton Mifflin Company; Boston 1994
- Human Development in this Age of Globalization; Human Development Report 1999; New York 1999
- Huntington S.P.; The Clash of Civilizations; Foreign Affairs; 1993
- Huntington S.P; The Lonely Superpower. "Foreign Affairs"; marzec-kwiecień 1999
- Huntington S; Zderzenie cywilizacji; Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A; Warszawa 1998
- Hymer S.H; The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment; MIT Press; Cambridge Mass. 1976
- Inglehart R; Prawdziwe zderzenie cywilizacji- konflikt pomiędzy demokracją a islamem; Foreign Policy; marzec-kwiecień; 2003
- Jaki A; Rojek T.; Zarządzanie wartością a rozwój przedsiębiorstw globalnych; [w:] Urbańczyk E.(red.); Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji; Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego; Szczecin 2001
- Jakubecki A; Kidyba A; Mojak J; Skubisz R; Prawo spółek-zarys; PWN; Warszawa 1999
- Jameson F; Notes on Globalization as a Philosophical Issue; [w:] Jameson F; Miyoshi M (red.); The Cultures of Globalization; Durham and London 1998
- Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa międzynarodowe; Oficyna Wyd. Branta; Warszawa- Bydgoszcz 2004
- Kaczmarek J; Unia Europejska. Rozwój i zagrożenia; Wydawnictwo Atla 2; Wrocław 2001
- Kaliński J; Globalizacja w perspektywie historycznej. Globalizacja od A do Z; Bank i Kredyt nr 11-12/2003
- Kapuściński R.; Wojna czy dialog; Rzeczpospolita 3-4.03.2002
- Karaszewski Wł; Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata; Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika; Toruń 2004

Karaszewski Wł. (red.); Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki; Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika; Toruń 2005

Karaszewski Wł; Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie [w:] Współczesne kierunki inwestowania – formy i efekty; Wyd. AE w Katowicach; Katowice 2005

Karaszewski W; Największe korporacje transnarodowe świata i ich wpływ na wzrost gospodarczy, [w]: Karaszewski Wł; Haffer M (red.); Czynniki wzrostu gospodarczego, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2004

Karaszewski Wł; Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990-1999 – miejsce w gospodarce kraju, czynniki i perspektywy rozwojowe; Uniwersytet M. Kopernika; Toruń 2001

Kasiewicz S; Kąciak E; Międzynarodowe aspekty zarządzania operacjami w biznesie; [w]: M.K. Nowakowski (red.); Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw; Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; Warszawa 1995

Keohane R.O; Nye J.S. (Jr); Globalization: What's New? What's Not? (And So What?); Foreign Policy Spring 2000

Kisiel-Łowczyk A.B; Współczesna gospodarka światowa; Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 1999

Kogut B; Zander U; Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of Multinational Corporation; Journal of International Business Studies 2003; vol. 34

Kołodkiewicz I; Globalizacja a nadzór korporacyjny; [w:] Kołodkiewicz I., Koziół W.; Wyzwania globalizacji. Odpowiedzi przedsiębiorstw." Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2004

Kołodko G., Globalizacja a transformacja. Iluzje i rzeczywistość [w]: Czy ekonomia nadąża za wyjaśnieniem rzeczywistości materiały z VII Kongresu Ekonomistów Polskich; Warszawa -styczeń 2001; www.tiger.edu.pl

Koźmiński A; Zarządzanie międzynarodowe; PWE; Warszawa 1999

Kukułka J; Teoria stosunków międzynarodowych; Wyd. Naukowe Scholar; Warszawa 2000

Kunert O; Skuteczność Rad Nadzorczych z udziałem przedstawicieli pracowników korporacji; [w]: Rudolf S. (red.); Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 2007

Kunert O; Zmiany adaptacyjne polskich menedżerów na tle przemian strukturalnych w przemyśle Unii Europejskiej; [w]: Rudolf S. (red.); Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 2006

Kuśmierski S; Reklama jest sztuką; Wyższa Szkoła Ekonomiczna; Warszawa 2000

Kuźniar R.; Globalizacja, geopolityka i polityka zagraniczna; Sprawy Międzynarodowe nr 1/2000; Warszawa I-III 2000

Kuźniar R.; Globalizacja i porządek międzynarodowy; Sprawy Międzynarodowe nr 1/2003; Warszawa 2003

Lavy D; International productions and sourcing: Trends and Issues. STI Review No. 13/1993

Lewandowski M; Kierunki ewolucji rynków kontroli przedsiębiorstw; [w]: M. Lewandowski (red.); Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych; WIG-Press; Warszawa 2001

Lewandowski M.; Rola rynku kontroli przedsiębiorstw w nadzorze właścicielskim; [w:] Lis K.A., Sterniczuk H.; Nadzór korporacyjny; Oficyna Ekonomiczna; Kraków 2005

Lewandowski M; Struktura rynku kontroli, a fuzje i przejęcia przedsiębiorstw; [w]: M. Lewandowski; Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych; WIG-Press; Warszawa 2001

Liberska B.(red.); Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania; PWE; Warszawa 2002

Liberska B; Polska w procesie globalizacji gospodarki światowej; [w:] Lipiński J; Orłowski W; Wzrost gospodarczy w Polsce; Bellona; Warszawa 2000

Lizak W; Funkcje polityki zagranicznej [w:] Polityka zagraniczna państwa; J. Kukułka, R. Zięba (red.); Uniwersytet Warszawski; Warszawa 1992

Longman Dictionary of Contemporary English; Third Edition; Bungay-Suffolk 1995

Lou Y; Toward Coopetition within a Multinational Enterprise; Journal of World Business; vol. 40/2005

Łoś-Nowak; Stosunki międzynarodowe. Teorie, systemy, uczestnicy; Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego; Wrocław 2000

Machała R; Przejęcia i fuzje. Wpływ na wartość przedsiębiorstwa; Wydawnictwo Unimex; Wrocław 2005

Maciejewski M; Bezpośrednie inwestycje zagraniczne i ich wpływ na wymianę międzynarodową; Zeszyty Naukowe AE w Krakowie; Zeszyt 556; Kraków 2001

- Marshall A; Principles of Economics; McMillan, London 1890; tom 1
- Marzęda K; Proces globalizacji korporacyjnej; Oficyna Wydawnicza BRANTA; Bydgoszcz-Warszawa-Lublin 2007
- Mc Grew A.G; Conceptualizing Global Politics.; [w:] McGrew A.G; Levis P.G. (ed); Global Politics; Globalization and the National States; Policy Press Cambridge 1992
- Mergerstat Free Reports: M&A Activity U.S. and U.S. Cross-Border Transactions; Mergerstat 2007
- Michałków I; Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce w dobie globalizacji; Wydawnictwo Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie; Warszawa 2003
- Misala J; Teorie międzynarodowej wymiany gospodarczej; PWN; Warszawa 1990
- Modelski G; Transnational Corporations and World Order: Readings in International Political Policy Economy; W.H. Freeman and Company; San Francisco 1979
- Moraczewska A; Korporacje transnarodowe w procesach globalizacji; [w:] M. Pietraś; Oblicza procesów globalizacji; Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej; Lublin 2002
- Morawski W; Zarys powszechnej historii pieniądza i bankowości; Wydawnictwo TRIO; Warszawa 2002
- Multinational Corporations in World Development; United Nations Department of Economic and Social Affairs; New York 1993
- Müller A; Globalizacja-mit czy rzeczywistość. Globalizacja od A do Z; Bank i Kredyt nr 5/2003
- Nogalski B., Rybicki J.M.; Kultura nadzoru korporacyjnego; Przegląd Organizacji 2001 nr 9(12)
- Nohria N; Ghoshal S; The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation; Jossey-Bass Publishers; San Francisco 1997
- Nowa Encyklopedia Powszechna PWN; Warszawa 1995
- Nowakowski M. (red.); Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych; Key Text; Warszawa 2000
- Nowakowski M.K; Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego; Difin; Warszawa 1999
- Nowara W; Rynarzewski T; Ewolucja roli czynników determinujących napływ

bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski; [w]: Karaszewski Wł. (red.); Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki; Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika; Toruń 2005

Olszanowska K; Determinanty strategii internalizacji przedsiębiorstwa na etapie wyboru rynku zagranicznej ekspansji; [w]: Najlepszy E (red); Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej; Wydawnictwo AE w Poznaniu; Poznań 2005

Oziewicz E. (red.); Przemiany we współczesnej gospodarce światowej; PWE; Warszawa 2006

Pach J; Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w świetle bezpieczeństwa ekonomicznego na przykładzie Polski w latach dziewięćdziesiątych XX wieku; Wyd. Naukowe Akademii Pedagogicznej; Kraków 2001

Penc J; Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Poszukiwanie misji i strategii; Agencja Wydawnicza PLACET; Warszawa 2001

Penc J; Zarządzanie innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej; Wyd. Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi; Łódź 2007

Penc J; Zarządzanie w warunkach globalizacji; Difin: Warszawa 2003

Piasecki R; Nowe paradygmaty rozwoju w kontekście globalizacji; Sprawy Międzynarodowe nr 1/2000

Pierścionek Z; Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa PWN; Warszawa 2003

Pierścionek Z; Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa; PWN; Warszawa 2006

Pieterse J. N.; Globalization as Hybridization;. Institute of Social Studies. Working Paper Series, No.152/1993

Pietrasieński P; Międzynarodowe strategie marketingowe; PWE: Warszawa 2005

Pietraś M; Globalizacja jako proces zmiany społeczności międzynarodowej; [w:] Pietraś M (red.); Oblicza procesów globalizacji; Lublin 2002

Pietraś Z.J; Podstawy teorii stosunków międzynarodowych, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej; Lublin 1986

Piklikiewicz M (red); Międzynarodowe stosunki gospodarcze na przełomie wieków; Difin; Warszawa 2000

Przybylska K; W poszukiwaniu ogólnej teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich; Gospodarka Narodowa; 1999; nr 7/8

Ricardo D; Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania; (przekład Drewnowski J); PWN; Warszawa 1957

Pocztowski A. (red.); Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć; Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych; Kraków 2004

Romanowska M; Strategie rozwoju i konkurencji; Centrum Informacji Menedżera; Warszawa 1998

Rosenberg N.; Birdzell L.E; Historia kapitalizmu; Signum; Kraków 1995

Rosińska M; Kierunki globalnych przepływów kapitałowych a znaczenie miękkich czynników lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych w procesie decyzyjnym [w]: Karaszewski Wł. (red.); Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w budowaniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw i regionów; Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu; Toruń 2007

Rosińska M; Nowy porządek międzynarodowy. Zderzenie cywilizacji czy równowaga oparta na kompromisie? [w:] Religion in the Time of Changes; University of Lodz Department of Space Economy and Spatial Planning; Space-society-economy No 7; Łódź 2005

Rubner A; The might of the multinationals: the rise and fall the corporate legend; Praeger; New York 1990

Rugman A; Lecraw D; Booth L; International Business. Firm and Environment; Mc Graw-Hill; New York 1985

Rugman A; The end of Globalization: Why Global Strategy is a Myth and how to Profit from the Realities of Region Markets; AMOCOM, New York 2001

Rzepka A; Inwestycje zagraniczne a globalizacja gospodarki; Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa; 2005; nr 1

Rymarczyk J; Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa; PWE; Warszawa 2004

Rymarczyk J; Internacjonalizacja przedsiębiorstwa; PWE; Warszawa 1997

Saoud M.A; Aboyen S.M; Analiza i ocena polityki cen wewnętrznych w przedsiębiorstwie (korporacji); Ekspert 1997 nr 2

Scholte J.A.; Globalization: A Critical Introduction; New York 2000

Schroeder J; Organizacja badań marketingowych rynków zagranicznych w przedsiębiorstwie międzynarodowym; [w]: Świerkocki J (red.); Przedsiębiorstwo w

otoczeniu międzynarodowym; UŁ Katedra Handlu i Finansów Międzynarodowych; Łódź 1996

Schroeder J; Zawadzka K; Instrumenty regulujące działalność korporacji wielonarodowych; [w]: Budzowski K; Wydymus St; Problemy handlu międzynarodowego; AE w Krakowie Katedra HZ; Kraków 2000

Skowrońska A; Globalizacja a polityka przemysłowa; [w]: Najlepszy E (red); Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej; Wydawnictwo AE w Poznaniu; Poznań 2005

Słownik języka polskiego; t. II; Wydawnictwo Naukowe PWN; Warszawa 1998

Sojak S. Baćkowski D; Ceny transferowe. Aspekt Podatkowy; Rozdział III- Ceny transferowe w przedsiębiorstwach wielonarodowych; Dom Wydawniczy ABC; Warszawa 2003

Sowa K; Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych; Difin; Warszawa 2006

Sowa K; Rola korporacji ponadnarodowych we współczesnej gospodarce światowej; Przegląd Organizacji; 2004/ nr 10

Sporek T; Korporacje transnarodowe jako podmioty współczesnej gospodarki światowej; [w]: Najlepszy E (red); Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej; Wydawnictwo AE w Poznaniu; Poznań 2005

Sporek T; Zagraniczne inwestycje bezpośrednie główną strategią korporacji transnarodowych; Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach; Katowice 1998

Sterniczuk H; Instrumenty nadzoru korporacyjnego; www.ceo.cxo.pl

Strategic Objectives 2000-2005. Shaping the New Europe Communication from the Commission to the European Parliament, the Council; The Economic and Social Committee and the Committee of the Regions; COM (2000)145 final; Brussels, 09 February 2000

Sudoł S; Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem; PWE; Warszawa 2006

Suszyński C; Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji; PWE; Warszawa 2003

Szczakowski Z; Transformacje rynkowe w warunkach globalizacji; Wyd.Wyższej Szkoły Kupieckiej; Łódź 2005

Szczepankowski P.J; Fuzje i przejęcia; PWN; Warszawa 2000

Szymaniak A; Wybrane aspekty reguł inwestowania zagranicznego w dobie globalizacji; [w]: Rymarczyk J; Michalczyk W. (red.); Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej; tom 2; AE we Wrocławiu Katedra MSG; Wrocław 2004

Szymański Wł; Globalizacja – wyzwania i zagrożenia; Wydawnictw Difin; Warszawa 2001

Tamowicz P.; Inwestorzy instytucjonalni; www.pfcg.org.pl

Terach P; Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestition; Berlin 1980

The BussinessWeek. Global 1000-Leaders 2004; BussinessWeek 25.07.2004; nr 13/14
Rankings The 100 Top Brands; BusinessWeek 06.08.2007

Transnational Corporations in World Development. Trends and Prospects; New York 1998

Trębski K; Ranking 100 najpotężniejszych państw i korporacji świata; Magazyn Wprost, nr 1119 z dnia 9 maja 2004

Tsing A; Conclusion: The Global Situation [w:] Inda J.X; Rosaldo R (ed); The Antropology of Globalization; Oxford 2002

Tubielewicz A; Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym; Wydawnictwa Naukowo-Techniczne; Warszawa 2004

United Nations Department of Economic and Social Affairs; The Impact of Multinational Corporations on Development and International Relations; United Nations; New York 1974

Urbanek G; Marki polskie; Rzeczpospolita z dn. 30.06.2004

Vernon R; International Investment and International Trade in the Product Cycle; The Quarterly Journal of Economics; 1966 vol. 80 nr 2

Vernon R; Sovereignty at Bay. The Multinational Spread of U.S. Enterprises; New York 1971; Vernon R; Storm over the Multinationals; Cambridge Mass. 1977

Vernon R; In the hurricane's eyes: the troubled prospects of multinational enterprises; Harvard University Press; Cambridge, Mass; 1998

Wawrzyniak B; Wyzwania globalizacji a zarządzanie przedsiębiorstwem; [w:] Wawak T; (red.); Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie (tom 4); Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego; Kraków 2001

Weresa M; Inwestycje zagraniczne a rozwój gospodarki kraju przyjmującego- wybrane aspekty teoretyczne; [w]: Skutki inwestycji zagranicznych dla gospodarki kraju przyjmującego – doświadczenia Polski, BRE Bank S.A. –CASE; Warszawa 2002; Zeszyt 62

Wilkins M; Multinational Corporations. An Historical Account [w]: Kozul-Wright R Rowthorn R; (eds); Transnational Corporations and the World Economy; WIDER-McMillan Press-St. Martin Press; London-New York 1998

Wojciechowski H; Kształtowanie międzynarodowych stosunków ekonomicznych; AE Poznań; Poznań 2003

Wolf E; Europe and the People without History; Berkeley 1997

World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive, Industries and Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2007

World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2006

World Investment Report 2005: Transnational Corporation and the Internationalization of R&D; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2005

World Investment Report 2004: The Shift Towards Services; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2004

World Investment Report 2003: FDI Policies for Development: National and International Perspectives; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2003

World Investment Report 2002: Transnational Corporations and Export Competitiveness; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 2002

World Investment Report 2001: Promoting Linkages; United Nations UNCTAD; New York- Geneva 2001

World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 2000

World Investment Report 1999: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development; United Nations; New York and Geneva 1999

World Investment Report 1998: Trends and Determinants; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 1998

World Investment Report 1995: Transnational Corporations and Competitiveness; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 1995

Yip G.S; Strategia globalna; PWE (wydanie II); Warszawa 2004

Zalega K.; Systemy *corporate governance* a efektywność zarządzania spółką kapitałową; SGH - Oficyna Wydawnicza; Warszawa 2003

Ziemanowicz W; Jałowiecki B; Polityka miejska a inwestycje zagraniczne w polskich metropoliach; Wyd. Nauk. „Scholar”; Warszawa 2004

Zineldin Mosad; Co-operation: The Organisation of the Future; opr. przez Sawicki J; Kooperencja-strategia przyszłości; Marketing i rynek nr 3/2005

Zorska A; Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania; PWE; Warszawa 2007

Zorska A; Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej; PWN; Warszawa 1998

Żakowski J; Trwoga i nadzieja. Rozmowy o przyszłości; Wydawnictwo SIC; Warszawa 2003