

Joanna Brózda
Uniwersytet Szczeciński
Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Zakład Ekonomiki Przedsiębiorstwa

CZYNNIKI GLOBALIZACJI GOSPODARCZEJ

Wstęp

Różni autorzy odmiennie podchodzą do problemu identyfikacji najbardziej istotnych czynników globalizacji. Przykładowo zdaniem R.D. Buzzela, J.A. Quelcha i Ch. A. Bartletta za najważniejsze uznać można: wzrost znaczenia efektu ekonomii skali, malejące znaczenie barier w handlu międzynarodowym, coraz większy stopień ujednoczenia potrzeb w skali światowej, konwergencję standardów życia ludności z różnych krajów świata i pojawienie się klientów globalnych¹. A. Sznajder proponuje natomiast by wyróżnić²:

- czynniki związane z nabywcami – zbliżony w skali międzynarodowej popyt na podobne produkty określane jako high touch i high teach; rozwój globalnych segmentów rynku,
- czynniki związane z handlem i dystrybucją – koncentracja sieci handlowych; podobne struktury w handlu; zbliżone strategie marketingowe firm handlowych,
- czynniki związane z promocją – rozwój telewizji satelitarnej i kablowej; rozwój telekomunikacji teleksowej i telefaksowej; rozwój turystyki międzynarodowej,
- czynniki związane z procesami innowacyjnymi – ogólna tendencja do skracania cyklu życia produktów na rynku,
- czynniki związane z konkurencją na rynku – koncentracja działań i wzrost zdolności do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe; możliwość wykorzystania korzyści skali w produkcji i marketingu.

W opinii M.K. Nowakowskiego mówiąc o czynnikach globalizacji należy postrzegać ten problem nieco szerzej uwzględniając też światowy pokój w skali globalnej, rozwój organizacji takich jak UE, OECD, WTO, NAFTA, rewolucyjny rozwój środków komunikacji i środków transportu, integrację systemów walutowych, wielką sprawność organizacyjną dużych korporacji międzynarodowych oraz szybki rozwój ekonomiczny niektórych regionów i krajów³.

Inaczej klasyfikuje je przykładowo B. Batorowicz wyróżniając⁴:

- ograniczenie ryzyka w produkcji, zaopatrzeniu, itd. przez uniezależnienie się od jed-

¹ Zob. R.D. Buzzel, J.A. Quelch, Ch. A. Bartlett: *Global Marketing Management. Cases and readings*, III ed., Addison-Wesley Publ. Co., 1995, s. 7 (za: M.K. Nowakowski: *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999, s. 29).

² A. Sznajder: *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 94.

³ M.K. Nowakowski: *Wprowadzenie...*, cyt. praca, s. 30.

⁴ B. Batorowicz: *Globalizacja działań przedsiębiorstwa i jej wymiary analityczno-opisowe*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne, materiały z konferencji naukowej Borowice, 4-6 czerwca 1995*, Prace Naukowe nr 705 Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 45-46.

- nego rynku zbytu, czemu sprzyja przepływ środków finansowych z regionów wytwarzających zyski do obszarów deficytowych,
- wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstw przez globalizację marki, czyli kojarzenie znaku firmowego z konkretnymi produktami głównie trwałego użytku,
 - wykorzystanie bodźców sprzyjających inwestycjom w danym kraju (których celem jest obniżenie kosztów produkcji) polegających np. na udzielaniu niskoprocentowanych pożyczek, dofinansowywaniu transportu i energii, wynajmie nieodpłatnie ziemi i obiektów,
 - uniknięcie barier handlowych i celnych przez lokalizację fabryk i montowni w krajach docelowych, co ma wpływ jednocześnie na spadek kosztów transportu i składowania,
 - udział w strategicznie ważnych rynkach ze względu na ich duży rozmiar lub ze względu na ich potencjał, podaż surowców, strukturę siły roboczej czy technologię, nawet kosztem strat finansowych,
 - ochrona przywództwa rynkowego we własnym kraju przez silne umiejscowienie się na innych rynkach,
 - dostosowanie się do aktualnych trendów światowych (demograficznych, nowych rynków zbytu, itp.).

W niniejszym opracowaniu czynniki globalizacji gospodarczej ujęto w dwie podstawowe grupy (zob. tabela 1) wyodrębniając⁵:

- *czynniki zewnętrzne* – do których zalicza się grupy czynników polityczno-prawnych i rynkowych otoczenia międzynarodowego przedsiębiorstw determinujących warunki ich rozwoju;
- *czynniki wewnętrzne* – do których zalicza się grupy czynników kosztowych i konkurencyjnych otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstw określających potencjał globalizacyjny tkwiący w samym przedsiębiorstwie.

Tabela 1

Czynniki globalizacji gospodarczej

Czynniki globalizacji			
Czynniki zewnętrzne		Czynniki wewnętrzne	
Czynniki Polityczno - prawne	Czynniki rynkowe	Czynnik kosztowe	Czynniki konkurencyjne
-integracja ekonomiczna olbrzymich obszarów i powstawanie bloków gospodarczych -liberalizacja i deregulacja handlu światowego -znoszenie barier taryfowych i pozataryfowych ograniczających wymianę dóbr i usług, zwłaszcza	-zmniejszające się różnice w rozwoju gospodarczym wielu krajów -upodobnianie się stylów życia ludzi z różnych krajów świata -wzrost dochodu per capita w krajach uprzemysłowionych -postępujący wzrost siły	-dążenie do osiągania globalnych korzyści skali -wykorzystywanie efektów synergii -korzyści z efektu doświadczenia -efekty zakresu -zróżnicowanie kosztowe krajów -pojawienie się krajów	-nieustanny wzrost poziomu obrotów handlu światowego -wzrost liczby krajów – konkurentów -wzrost udziału zagranicznych podmiotów w strukturze własności przedsiębiorstw krajowych

⁵ Zob. Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1999, s. 181 i dalsze. Zdaniem G.S. Yip'a polityczno-prawne (rządowe) czynniki globalizacji zależą od praw stanowionych przez rządy poszczególnych krajów, czynniki rynkowe - od zachowań konsumentów, konkurencyjne - od zachowań konkurentów, struktury kanałów dystrybucji oraz cech marketingu w danej dziedzinie, a czynniki kosztowe - od ekonomicznych zachowań przedsiębiorstw. Zob. G.S. Yip: Strategia..., cyt. praca, s. 32.

<p>dzięki negocjacom w ramach GATT, a obecnie World Trade Organization (WTO)</p> <p>-prywatyzacja krajów, w których dotychczas dominowała własność państwowa</p> <p>-otwarcie na świat gospodarek krajów postkomunistycznych</p> <p>-malejący poziom i zakres kontroli rządowej</p> <p>-malejąca rola rządów jako producentów i konsumentów</p> <p>-wzrost znaczenia i siły oddziaływania korporacji transnarodowych na politykę rządów poszczególnych gospodarek narodowych</p> <p>-dereglamentacja w sferze telekomunikacji i finansów ułatwiająca wymianę informacji i otwarcie rynków finansowych</p> <p>-wprowadzanie porównywalnych w skali światowej standardów technicznych i jakościowych</p> <p>-ujednoczenie niektórych regulacji marketingowych</p> <p>-inne.</p>	<p>nabywczej ludności w różnych regionach świata</p> <p>-konwergencja popytu („kalifornizacja potrzeb”)</p> <p>- pojawienie się marek globalnych</p> <p>-rozwój reklamy globalnej</p> <p>-transferowalny marketing</p> <p>-unifikacja i doskonalenie środków transportu</p> <p>-rozwój turystyki tworzący klienta globalnego</p> <p>-pojawienie się organizacji działających jako klienci globalni</p> <p>-wzrost regionalnych i globalnych sieci dystrybucji</p> <p>-oddziaływanie postępu technicznego i technologicznego</p> <p>-istnienie krajów wiodących</p> <p>-inne.</p>	<p>nowo uprzemysłowionych o dużych zdolnościach produkcyjnych i niskich kosztach pracy (względna przewaga)</p> <p>-globalna lokalizacja działalności</p> <p>-rosnąca dynamika wdrażania innowacji technologicznych</p> <p>- wzrost kosztów B+R</p> <p>-rosnący koszt rozwoju produktu oraz jednocześnie systematyczne skracanie jego cyklu życia</p> <p>-efektywność zaopatrzenia (usprawnienia logistyczne)</p> <p>-obniżka kosztów w dziedzinie transportu</p> <p>-mobilność produkcji</p> <p>-wyłączność techniki</p> <p>-inne.</p>	<p>-nasilająca się współzależność ekonomiczna krajów i kontynentów</p> <p>-pojawianie się nowych konkurentów na rynku globalnym</p> <p>-rosnąca kooperacja przedsiębiorstw w skali globalnej</p> <p>-powstawanie globalnych sieci współzależności w poszczególnych dziedzinach wytwórczości</p> <p>-budowa coraz większej liczby aliansów strategicznych</p> <p>-zmiana w strukturze i ostrości walki konkurencyjnej</p> <p>-inne.</p>
---	--	--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G.S. Yip: *Strategia...*, cyt. praca, 31-33; Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 181-186; A. Gwiazda: *Wprowadzenie do marketingu międzynarodowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 22-32; L. Olszewski: *Państwo wobec procesów globalizacji gospodarki*, w: *Ekonomia 6. Problemy globalizacji, regionalizacji i transformacji gospodarki dekady lat dziewięćdziesiątych*, pr. zbiorowa pod red. L. Olszewskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999, s. 12-13; A. Walczyk: *Globalizacja a polskie grupy kapitałowe*, w: *Warunki uczestnictwa przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, materiały z międzynarodowej konferencji naukowej: *Restrukturyzacja – Jakość – Sukces*, Ameliówka 14-16 września 1998 r., pr. zbiorowa pod red. A. Szplita, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 1998, s. 244-245; J. Wiehoczek: *Globalizacja rynku samochodowego*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 5, s. 15-18.

1. Czynniki polityczno-prawne

Jednym z symptomów naszych czasów jest stale rosnący wzrost współzależności rynków i produkcji większości krajów świata. Powiązania te odzwierciedlają między innymi: poziom i struktura światowego handlu towarami i usługami oraz natężenie międzynarodowych przepływów kapitału i technologii. Nasilają się procesy *międzynarodowej*

*integracji ekonomicznej, technologicznej, gospodarczej i społeczno-kulturowej państw*⁶, w wyniku których wyodrębniły się trzy najbardziej rozwinięte regiony świata: Japonii wraz z krajami południowo-wschodniej Azji, Europy Zachodniej i Ameryki Północnej⁷. W ich ramach postępuje unifikacja techniczna, prawna, społeczna, fiskalna i monetarna. Zniesione są (na przykład na drodze *negocjacji prowadzonych w ramach GATT, a obecnie WTO*) bariery celne (taryfowe i pozataryfowe) i różnego rodzaju ograniczenia prawne hamujące swobodę i rozwój współczesnego handlu światowego. Swoboda tego handlu uzależniona jest bowiem od stopnia otwartości granic (który regulują *międzynarodowe umowy prawne*) oraz od jego kosztów (o których *decyduje liberalizacja lub całkowite zniesienie barier celnych*)⁸. Rozwój handlu światowego (stymulowany również przez szybko dokonujące się zmiany w technologii oraz organizacji produkcji i wymiany) uważany jest za jeden z ważniejszych czynników globalizacji gospodarczej⁹. Polityka handlowa rządów tworzyć może bariery dla koncentrowania działalności produkcyjnej, kształtować prawo podatkowe, wpływać na tempo procesu redukcji taryf i zwiększania kwot importowych oraz wpływać na wybór określonych form organizacyjno-prawnych prowadzonej przez firmy działalności gospodarczej. Przykładowo restrykcje rządowe, które różnicują krajowe *standardy techniczne* wpływają na osłabienie globalizacji uniemożliwiając firmom międzynarodową standaryzację wyrobów. Utrudnia to nowym konkurentom osiąganie korzyści skali prowadzonej działalności poprzez uniemożliwienie wprowadzania tych samych wyrobów na różne rynki narodowe. Jednakże coraz częściej *odchodzi się od zróżnicowania wymagań technicznych na rzecz ich konwergencji*, co znacznie ułatwia wprowadzanie produktów na kolejne rynki krajowe. Podobna sytuacja dotyczy marketingu. Rosnący zakres *standaryzacji wymagań marketingowych* (ich dotychczasowa odmiennosc wynikała ze specyfiki krajowych rynków) sprzyja *uniformizacji globalnego podejścia marketingowego*. Globalizacja marketingu może być natomiast utrudniona ze względu na zróżnicowany dostęp do rynku mediów w poszczególnych krajach. Im bardziej jednolite są regulacje marketingowe tym łatwiej przedsiębiorstwom dokonywać ekspansji na rynki zagraniczne. W efekcie wzrasta natężenie konkurencji powodowane rosnącą liczbą wejść do sektora¹⁰.

Jedną z barier dla procesów globalizacji działalności przedsiębiorstw może stanowić pojawienie się państwowych klientów, którzy zazwyczaj preferują krajowych do-

⁶ Pojęcie, przesłanki, warunki, modele i mechanizmy integracji opisano szerzej w: Międzynarodowe stosunki gospodarcze, pr. zbiorowa pod red. A. Budnikowskiego, E. Kaweckiej-Wyrzykowskiej, PWE, Warszawa 2000, s. 273-283.

⁷ O procesie „triadyzacji” gospodarki światowej świadczy przykładowo geograficzne rozmieszczenie aliansów między przedsiębiorstwami na świecie czy też natężenie wzajemnych inwestycji bezpośrednich pomiędzy krajami Triady, zob. Granice konkurencji, Grupa Lizbońska, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1996, s. 111-114; A. Gwiazda: Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998; s. 11 i dalsze; J. Brózda, S. Marek: Otoczenie przedsiębiorstwa, w: Elementy nauki o przedsiębiorstwie, pr. zbiorowa pod red. S. Marka, Wydawnictwo na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 104.

⁸ Zob. A.K. Koźmiński: Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej, PWE, Warszawa 1999, s. 30-32; OECD, Le Commerce international, l'investissement et la technologie dans les années 1990, Paris 1991 (za: Strategor: Zarządzanie..., cyt. praca, s. 183); W. Kieżun: Sprawne zarządzanie organizacją, Zarys teorii i praktyki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 314.

⁹ Szerzej zob. A. Gwiazda: Globalizacja i ..., cyt. praca, s. 38-51; G.S. Yip: Strategia ..., cyt. praca, s. 72-73; Y. Doz: Government Control and Multinational Management, Preager, New York 1979; Y. Doz: Government Policies and Global Industries, w: Competition in Global Industries, pr. zbiorowa pod red. M.E. Portera, Harvard Business School Press, Boston 1986, s. 225-266; A.M. Spence: Industrial Organization and Competitive Advantage in Multinational Industries, American Economic Review, maj 1984, vol. 74, nr 2, s. 356-360; A. Sznajder: Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 28-32.

¹⁰ Zob. G.S. Yip: Strategia ..., cyt. praca, s. 74-76; Strategor: Zarządzanie ..., cyt. praca, s. 183-184.

stawców¹¹. Bariery tworzone przez rządy służą przede wszystkim ochronie rodzimych producentów mając stanowić gwarancję pewnej stabilizacji warunków działania. Obowiązujące w danym kraju normy prawne i ich stabilność determinują poziom ryzyka gospodarczego, co wpływa na wybór zarówno strategii wejścia na rynki lokalne, jak i strategii konkurencyjności¹². Łagodzenie narzuconych restrykcji stymulująco wpływa na globalizację działalności przedsiębiorstw *zwiększając swobodę przepływu kapitału*, ale wywołuje jednocześnie wzrost zagrożenia nowymi wejściami firm zagranicznych dokonywanymi w drodze inwestycji bezpośrednich. Sprzyjająca polityka handlowa powoduje więc nasilenie się walki konkurencyjnej, eliminuje z rynku słabe podmioty gospodarcze zmieniając strukturę dotychczasowej konkurencji oraz daje przedsiębiorstwom możliwość wykorzystania własnego potencjału konkurencyjnego na rynkach zagranicznych.

Współczesna gospodarka światowa jest ściśle współzależna w zakresie handlu, czy współpracy przedsiębiorstw, a także produkcyjno - handlowej działalności ich filii i oddziałów oraz prowadzonych inwestycji¹³. Świadectwem nowej formy zachowań przedsiębiorstw jest eksplozja związków kooperacyjnych we wszystkich sektorach gospodarki, przede wszystkim w sektorach zaawansowanych technologii. Współpraca między przedsiębiorstwami staje się instrumentem służącym utrzymaniu się i stawianiu się konkurencyjnym w gospodarce światowej¹⁴. Zmienia ona warunki konkurencyjności - dotychczasowa konkurencja, która odbywała się między przedsiębiorstwami przyjmuje obecnie formę konkurencji pomiędzy grupami przedsiębiorstw. W efekcie globalizacji postępuje proces koncentracji kapitału, powstają sieci powiązań handlowych, kooperacyjnych czy inwestycyjno - produkcyjnych, w których funkcjonują współczesne podmioty gospodarowania. Im większa skala i wyższy stopień intensyfikacji tych powiązań, tym większa międzynarodowa współzależność pomiędzy elementami omawianego systemu. Elementem może być tak przedsiębiorstwo, jak i ich grupa, region gospodarczy czy wreszcie, ze względu na *malejącą rolę i niezależność państw* w procesie globalizacji - konkretny kraj lub ich grupa. Im większa siła oddziaływania wybranego elementu, tym większe prawdopodobieństwo, że wspomniane stosunki współzależności przybiorą postać zależności. Nasuwa się więc pytanie: zależności kogo wobec kogo? Przedsiębiorstwa wobec państwa czy może państwa od przedsiębiorstwa? Biorąc pod uwagę malejącą rolę państwa wynikającą między innymi z procesów deregulacyjnych oraz jednoczesny wzrost siły oddziaływania na rządy krajowe i znaczenia firm globalnych problem ten pozostaje nadal kwestią otwartą. Wiele współczesnych problemów gospodarczych i społecznych jest bowiem tak skomplikowanych, że tradycyjne państwa narodowe nie są w stanie ich rozwiązać nawet na własnym terytorium. Globalne korporacje przejmują niektóre funkcje państwa, takie jak pokrywanie kosztów badań naukowych, współfinansowanie ubezpieczeń pracowników, organizowanie im życia społecznego i osobistego, decydowanie o przenoszeniu się z miejsca na miejsce, i wiele innych. Państwa w coraz większym stopniu są zmuszane do

¹¹ Zob. tamże, s. 77.

¹² Zob. S.B. Berg, R.B. Bruno, M.J. Derr, R.S. Handel, S.B. Straske: *The Newsprint Industry: An Analysis of Globalization Potential* (raport niepublikowany), Georgetown Business School, Washington, D.C., 1989 (za: G.S. Yip: *Strategia ...*, cyt. praca, s. 73); A. Sznajder: *Strategie...*, cyt. praca, s. 29.

¹³ Zob. J.H. Dunning: *The Global Economy, Domestic Governance, Strategies and Transnational Corporations: Interactions and Policy Implications*, *Transnational Corporations* 1992, No 3, s. 8; W. Michalak: *The Political Economy of Trading Blocs*, w: *Continental Trading Blocks. The Growth of Regionalism in the World Economy*, pr. zbiorowa pod red. R. Gibb, W. Michalak, J. Wiley and Sons, Chichester 1994, s. 53 (za: A. Zorska: *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 14).

¹⁴ *Granice konkurencji...*, cyt. praca, s. 106-107.

uwzględniania opinii i interesów organizacji prywatnych przy podejmowaniu decyzji politycznych. Rządy muszą respektować potencjał firm globalnych, a te z kolei szacować siłę państw, na których terytorium lub przy których współpracy chcą prowadzić swoje interesy¹⁵. *Wzrost siły oddziaływania korporacji transnarodowych na rządy państw* zmienia także dotychczasowy układ powiązań i wzajemnych oczekiwań pomiędzy państwem a przedsiębiorstwami. Oczekiwania przedsiębiorstw dotyczą¹⁶:

- pokrywania kosztów podstawowych „infrastruktur” (finansowanie podstawowych i obciążonych dużym ryzykiem badań; finansowanie szkół wyższych i systemów szkolenia zawodowego; promocja i finansowanie mechanizmów upowszechniania naukowych i technicznych informacji oraz transferu technologii),
- zapewniania zachęt podatkowych niezbędnych dla inwestycji w badania i rozwój w przemyśle oraz innowacji technologicznych;
- gwarantowania, że „narodowe” przedsiębiorstwa będą miały zapewnioną pewną stabilizację w swoim przemyśle poprzez uprzywilejowany dostęp do rynków wewnętrznych oraz ułatwiony dostęp do zamówień publicznych - zwłaszcza w strategicznych sektorach wysokich technologii, takich jak: obronność, telekomunikacja czy przetwarzanie danych, które odgrywają podwójnie ważną rolę: tę związaną z finansowaniem i zakupami do pewnego stopnia podstawowej wiedzy naukowej i kompetencji technicznych oraz tę drugą polegającą na ochronie pewnych sektorów rynku wewnętrznego, od którego „lokalne” przedsiębiorstwa mogą zależeć;
- zapewnienia pomocy i niezbędnego wsparcia (dyplomatycznego, politycznego czy regulacyjnego) lokalnym przedsiębiorstwom w ich działaniach i walce o przetrwanie na rynkach międzynarodowych;
- a także ustawodawstwa i polityki korzystnej dla ich swobody działania (a w szczególności na rynku pracy).

W zamian za wyświadczone usługi i otrzymane wsparcie ze strony państwa przedsiębiorstwa starają się utrzymać lub umocnić swoją pozycję konkurencyjną na rynkach światowych, tworzyć nowe miejsca pracy i zapewniać dobrobyt kraju, a ich rosnąca skłonność do wdrażania innowacji zaowocować powinna zwiększeniem jego niezależności technologicznej. Państwo ze swej strony jest zainteresowane udzielaniem pomocy przedsiębiorstwom krajowym przede wszystkim ze względu na to, że dobrobyt gospodarczy w coraz większym stopniu zdeterminowany jest stopniem opanowania i wdrażenia zaawansowanych technologii. Oznacza to, że państwo coraz bardziej zależne jest od zdolności przedsiębiorstw do absorpcji technologii i ich możliwości w zakresie kontrolowania rynków światowych. Zainteresowanie to odzwierciedla prowadzona polityka przemysłowa, handlowa i w zakresie technologii. Państwo wykorzystuje do tego takie instrumenty, jak: umiejętne sterowanie rynkami publicznymi, ulgi podatkowe, środki handlowe, udział w międzynarodowych programach publicznych czy inicjowanie narodowych programów badawczych. W ten sposób dokonuje się jednocześnie masowy transfer zasobów publicznych do przedsiębiorstw prywatnych, ze szczególnym uwzględnieniem firm globalnych, którym umożliwia to zwiększenie potencjału konkurencyjnego, intensywności konkurencyjności na rynkach światowych, utrzymanie i wzmocnienie zdobytej pozycji konkurencyjnej, budowanie przewag konkurencyjnych oraz podejmowanie efektywnej walki konkurencyjnej. Następnym zasygnalizowanych zmian jest rosnąca rozbieżność pomiędzy

¹⁵ Zob. P. Gabryel, S. Janecki (przy współpracy R. Kamińskiego, M. Remisiewicz, T. Wojciechowskiego): *Liga globalna*, „Wprost” z dnia 21 lutego 1999, s. 46-49.

¹⁶ *Granice konkurencji...*, cyt. praca, s. 108-109.

władzą polityczną a gospodarczą¹⁷.

2. Czynniki rynkowe

W literaturze przedmiotu funkcjonują różne opinie dotyczące oddziaływania rynkowych czynników globalizacji na zmiany warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Z pewnością czynniki rynkowe wpływają z jednej strony na proces zwiększania się różnic w rozwoju gospodarczym wielu krajów, z drugiej zaś stymulują działania światowych organizacji gospodarczych podejmowane w kierunku ich niwelacji. W Raporcie Klubu Rzymskiego czytamy: „Globalizacja sprzyja przyspieszeniu procesów rozwoju gospodarczego w krajach nią objętych. Zwiększa to dystans między nimi a outsiderami. Nasila się więc globalny problem powiększania dystansu między krajami rozwiniętymi a mniej rozwiniętymi. Potęguje się tym samym dążenie do zmniejszenia tego dystansu przez przyspieszenie wzrostu w krajach opóźnionych”¹⁸. Zdaniem Klubu Rzymskiego pozytywne oddziaływanie rynkowych czynników globalizacji na rozwój gospodarczy dotyczy więc tylko i wyłącznie krajów, które w tym procesie aktywnie uczestniczą. W odniesieniu do innych uczestników rynku globalnego podejmowane są natomiast działania, które mają niwelować wspomniane różnice. Zróżnicowanie rozwoju gospodarczego krajów przejawia się również w sferze politycznej, co potwierdza Grupa Lizbońska następującymi słowami: „Trzeci Świat stracił na znaczeniu jako zjednoczona politycznie siła. Trzeci Świat jako taki stracił głos i przestał być mocnym graczem w globalnych i międzynarodowych debatach, wydarzeniach i negocjacjach, z wyjątkiem spraw dotyczących środowiska i problemów praw człowieka. Oczywiście takie głębokie zmiany nie pociągają za sobą zaniku znacznych społecznych i gospodarczych różnic i nierówności pomiędzy różnymi krajami i regionami świata. Linia podziału pomiędzy bogatymi i biednymi jest teraz nawet wyraźniejsza niż była trzydzieści lat temu”¹⁹.

*Postępuje proces upodabniania się stylów życia mieszkańców różnych krajów*²⁰. Spowodował go wzrost roli i znaczenia mediów elektronicznych, a zwłaszcza sieci komputerowych. Dzięki rozwojowi mediów przekształcamy się w społeczeństwo globalne²¹, którego potrzeby coraz bardziej się ujednocniają. Rozwój technologii przekazu informacji oraz możliwości zastosowań technologii cyfrowej wywołał bowiem z jednej strony tzw. rewolucję internautów, czego przejawem są nowe możliwości zastosowań dla technologii cyfrowej, zwłaszcza technologii przekazu informacji, z drugiej zaś tak zwany proces „kalifornizacji potrzeb”²², wyrażający się w rosnącej uniwersalizacji wzorców spożycia. Globalizacja wiadomości i obrazów powoduje zmiany w sferze kulturowej współczesnych społeczeństw, a reklama globalna powoli, acz systematycznie kreuje te same wzorce

¹⁷ Tamże, s.13-19.

¹⁸ A. King, B. Schneider: Pierwsza rewolucja globalna. Jak przetrwać? Raport Rady..., cyt. praca, s. 10.

¹⁹ Granice konkurencji..., cyt. praca, s. 82.

²⁰ Zob. P.J. Buckley, M.C. Casson: The Future of the Multinational Enterprise, Allen and Unwin 1981; C.A. Michalet: Le Capitalisme mondial, PUF, 1976 (za: Strategor: Zarządzanie ..., cyt. praca, s. 184); Hans-Peter Martin, H. Schumann: Pułapka globalizacji. Atak na demokrację i dobrobyt, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 18-26.

²¹ Zob. Granice konkurencji..., cyt. praca, s. 16-17 i 36-39.

²² Zob. G. Gierszewska, M. Romanowska: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1999, s. 41; M. Gorynia: Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, w: Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa, pr. zbiorowa pod red. M.K. Nowakowskiego, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997, s. 66-67; Strategor: Zarządzanie..., cyt. praca, s. 184; A.K. Koźmiński: Zarządzanie..., cyt. praca, s. 46-50.

zakupu, niezależnie od kultury narodowej czy kraju pochodzenia konsumentów. Na homogenizację popytu wpływa również rosnąca dynamika tempa wzrostu oraz wyrównywanie się przeciętnych poziomów PKB oraz dochodów podmiotów²³. Ujednocianie się popytu stanowi zachętę do zwiększania skali produkcji celem generowania dodatkowych korzyści z tego tytułu²⁴. Zauważa się także presję ze strony klientów przedsiębiorstw na: wysoką jakość, nowoczesność, estetykę, funkcjonalność, energooszczędność, szybkość realizacji zamówień, serwis posprzedażowy, itp. oferowanych produktów, przy czym oczekują oni także przystępnej ceny²⁵.

Na poziom podobieństwa potrzeb konsumentów oddziałują ponadto takie czynniki, jak: zróżnicowanie rozwojowe poszczególnych krajów, różnice kulturowe, klimatyczne, warunki życiowe, gusty i preferencje konsumentów, elastyczność cenowa i dochodowa popytu oraz wiele innych. Stopień zróżnicowania światowego popytu jest również odmienny w odniesieniu do poszczególnych sektorów, a nawet pojedynczych produktów²⁶. Decyduje on o zakresie stosowania instrumentów strategii globalizacji. Rozpowszechnianie się bowiem *jednolitych wzorców kulturowych i podobnych wzorców spożycia* sprzyja stosowaniu przez przedsiębiorstwa strategii globalnych oraz ujednocinaniu innych strategii międzynarodowych. Zachowywanie odrębności kulturowych stymuluje natomiast wprowadzanie strategii zróżnicowanych, w zależności od warunków działania w różnych krajach²⁷. W pierwszej sytuacji widoczny jest więc pozytywny wpływ konwergencji popytu na proces globalizacji przedsiębiorstw, w drugiej natomiast odwrotnie. Powodem takiej oceny wpływu efektów omawianych zmian jest świadomość utraconych korzyści, które daje strategia globalizacji. Mianowicie może ona prowadzić do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez²⁸:

- obniżkę kosztów – wynika ona z korzyści skali, niższych kosztów wytwarzania, ograniczania liczby produktów;
- poprawę jakości produktów i efektywności programów, co jest efektem skoncentrowania się przedsiębiorstwa (zasobów i umiejętności) na produkcji mniejszej ilości produktów (modeli);
- wzmocnienie preferencji klientów na skutek dostępności produktu na wszystkich rynkach oraz globalnej znajomości marki²⁹.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw uniwersalizacja potrzeb klientów sprzyja globalizacji produktów, umożliwia sekwencyjne wchodzenie na różne rynki zagraniczne z tym samym, wystandaryzowanym wyrobem, a także pozytywnie wpływa na wzrost siły konkurencyjnej przedsiębiorstw ułatwiając im wejścia do nowych sektorów.

W odpowiedzi na uniwersalizację wzorców spożycia przedsiębiorstwa globalne coraz bardziej standaryzują swe portfele produkcyjne, coraz wyraźniej też widoczne są zmiany w sferze prowadzonego przez nie marketingu. Zmiany te doprowadziły do po-

²³ Zob. R. Vernon: *Exploring the Global Economy. Emerging Issues in Trade and Investment*, The Center of International Affairs and University Press of America, Boston 1985, s. 31; C.K. Prahalad, Y.L. Doz: *The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press, New York 1987, s. 15 (za A. Zorska: *Ku globalizacji?...*, cyt. praca, s. 30); A. Gwiazda: *Wprowadzenie do...*, cyt. praca, s. 27.

²⁴ Zob. J.H. Dunning: *The Globalization of Business. The Challenge of the 1990s*, Routledge, London-New York 1993, s.202; *World Investment Report 1993. Transnational Corporations and Integrated International Production*, UN, New York 1993, s. 126 (za: A. Zorska: *Ku globalizacji?...*, cyt. praca, s. 30).

²⁵ Zob. A. Zorska: *Ku globalizacji?...*, cyt. praca, s. 30-31.

²⁶ Zob. *Strategor: Zarządzanie ...*, cyt. praca, s. 184.

²⁷ A. Sznajder: *Strategie...*, cyt. praca, s.33.

²⁸ Zob. G.S. Yip: *Strategia...*, cyt. praca, s. 34-42.

²⁹ Zob. W. Czakon: *Łańcuch wartości a przewaga konkurencyjna*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 6, s. 17-21.

wstania *produktów globalnych, marek globalnych, globalnej promocji czy marketingu globalnego*. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynkach międzynarodowych zmagają się z wypracowaniem uniwersalnej koncepcji marketingowej, którą mogłyby zastosować (przy niewielkich modyfikacjach) na każdym rynku zagranicznym. *Transferowalne elementy marketingu* pozwalają na budowanie (poprzez wypracowanie globalnej marki, reputacji, reklamy, wzorów opakowań, itp.), jak i znoszenie barier wejścia (poprzez prawne wykorzystanie tychże elementów innych przedsiębiorstw do własnych celów) do sektorów globalnych. Transferowalny marketing jest więc obecnie postrzegany jako dodatkowy wymiar konkurencji globalnej, który wymusza na przedsiębiorstwach konieczność adaptacji efektywnych programów marketingowych do specyficznych wymogów (najczęściej kulturowych) poszczególnych krajów. Konwergencja i standaryzacja marketingu w skali globalnej stanowi też dla przedsiębiorstw potencjalne źródło olbrzymich korzyści skali, zasięgu i globalnej rozpoznawalności marki, co w długim horyzoncie czasowym stanowić może o uzyskaniu trwałej przewagi strategicznej³⁰.

Bardzo istotnym czynnikiem globalizacji gospodarczej jest *postęp naukowo-techniczny*. Poprzez związaną z nim innowacyjność wpływa on na wzrost gospodarczy³¹, silnie oddziałuje na zmiany strukturalne w gospodarkach krajowych, stanowi jeden z kluczowych stimulatorów ekspansji rynkowej (wewnątrz krajowej i zagranicznej) przedsiębiorstw³², wpływa na pozycję konkurencyjną i ewolucję przewag konkurencyjnych poszczególnych krajów³³ oraz ma duże znaczenie w kwestii rozszerzania zasięgu zagranicznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw, co stanowi o ich możliwościach globalizacji³⁴. Wywołał on też szereg istotnych zmian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw. Mianowicie:

- postęp w dziedzinie łączności³⁵:
 - spowodował większy spadek kosztów przesyłania informacji, niż kosztów transportu towarów, czego efektem jest zastępowanie wymiany towarowej wymianą informacji technicznej,
 - stymulująco oddziałuje na rozwój rynku mediów, których coraz większa dostępność sprzyja konwergencji potrzeb ludzi z całego świata,
 - ułatwił rozpoznanie rynku w skali międzynarodowej, a więc przyczynił się do wzrostu dynamiki reagowania firm na zmiany w strukturze i wielkości światowego popytu,
 - korzystnie oddziałuje na koordynację działalności gospodarczej prowadzonej na różnych krajowych rynkach lokalnych,
- postęp w produkcji³⁶:
 - zmodernizował procesy wytwarzania (automatyzacja i komputeryzacja produkcji), co podniosło jakość wyrobów oraz umożliwiło zmniejszanie serii produkcyjnych i

³⁰ Zob. A.K. Koźmiński: Zarządzanie ..., cyt. praca, s. 164.

³¹ Zob. J.A. Schumpeter: Teoria rozwoju gospodarczego, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

³² Zob. C. Freeman: New Technology and Catching Up, „The European Journal of Development Research” 1989, No 1, s. 91; J.E.S. Parker: The Economic of Innovation. The National and Multinational Enterprise in Technological Change, Longmann, London-New York 1978, s. 253.

³³ Zob. F. Chesnais: Science, Technology and Competitiveness, STI Reviwe 1986, No 1, s. 103.

³⁴ Zob. J.H. Dunning: International Production and the Multinational Enterprise, G. Allen and Unwin, London 1981, s. 80.

³⁵ Zob. A. Zorska: Ku globalizacji?..., cyt. praca, s. 22-26; R. Vernon: Exploring the Global Economy. Emerging Issues in Trade and Investment, The Center for International Affairs and University Press of America, Boston 1985, s. 29.

³⁶ Zob. A. Zorska: Ku globalizacji?..., cyt. praca, s. 22-26.

- zwiększanie asortymentu wyrobów bez wpływu na całkowity jednostkowy koszt produktu,
- zwiększył zdolności produkcyjne firm ułatwiając im generowanie korzyści skali,
- doprowadził do powstania tzw. elastycznych systemów produkcyjnych,
- ograniczył zapotrzebowanie na siłę roboczą oraz spowodował wzrost zapotrzebowania na jej wysokie kwalifikacje,
- poprzez rosnącą szybkość dostosowania produkcji do wymogów rynku oraz integrację badań, produkcji i dystrybucji ograniczył zapotrzebowanie na zapasy i wpłynął na zmiany w systemie dostaw (just in time) – w efekcie wywołując konieczność istotnych zmian w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem.
- postęp w dziedzinie środków transportu³⁷:
 - spowodował obniżenie bariery czasu i przestrzeni w transporcie,
 - doprowadził do istotnej redukcji kosztów transportu,
 - zwiększył łatwość realokacji posiadanych przez przedsiębiorstwa zasobów.

Rosnąca *sprawność sieci przepływu ludzi, towarów, informacji oraz efektywność produkcji* dynamizuje proces globalizacji. Postęp w wymienionych obszarach wpływa na wzrost innowacyjności oraz tempa wdrażania osiągnięć, które podnoszą wydajność stosowanych metod produkcyjnych, metod organizacji i zarządzania oraz wszelkich innych metod realizowanych w ramach podstawowych funkcji przedsiębiorstwa, czemu zazwyczaj towarzyszy również wzrost jakości produkowanych wyrobów. Postęp techniczny traktowany jest jako silny stymulator internacjonalizacji i globalizacji działania ze względu na to, że w dobie globalizacji gospodarczej przedsiębiorstwa poszukują atutów konkurencyjnych we wdrażaniu innowacji, a efektywność ekonomiczna zmusza je do wspólnego prowadzenia bardzo drogiej prac badawczo-rozwojowych, a czasem do zlecenia działalności badawczej wyspecjalizowanym ośrodkom zlokalizowanym na całym świecie. Innowacyjność jako sposób na konkurencyjność powoduje ogromny wzrost wydatków na sferę B+R, które później procentują w postaci dokonanych odkryć, wdrożeń nowych produktów czy rozwiązań technologicznych. Nasila to natężenie walki konkurencyjnej, która powoduje, że rosną inwestycje w B+R, zagęszcza się sieć powiązań międzynarodowych pomiędzy prowadzącymi wspólne badania firmami, skraca się cykl życia technologii i przyspieszeniu ulega dyfuzja nowych technologii pomiędzy poszczególnymi krajami.³⁸

Dyfuzja nowych technologii wyrównuje zdolności technologiczne firm zlokalizowanych na całym świecie, co określa się jako wzrost *parytetu technologicznego*. Rosnący parytet technologiczny w skali mikro, a więc w odniesieniu do pojedynczych firm, powoduje w skali makro nasilanie się procesu wyrównywania zdolności produkcyjnych już na poziomie krajów (nasilenie *konwergencji technologii*). Wskutek tego wzrasta również stopień i zakres umiędzynarodawiania, tworzenia, wdrażania i rozprzestrzeniania się technologii zwany w literaturze *technoglobalizmem*, lub *globalizacją technologii*. Technoglobalizm sprzyja globalizacji działalności poszczególnych przedsiębiorstw. Pojawia się więc efekt sprzężenia zwrotnego - z jednej strony globalizację uznaje się za przyczynę postępu technicznego, konwergencji technologicznej i technoglobalizmu, z drugiej strony natomiast zasygnalizowane procesy nasilają globalizację gospodarczą.³⁹

Kolejnym stymulatorem globalizacji jest *pojawienie się klientów globalnych*. Klienci globalni dokonują scentralizowanych i skoordynowanych zakupów do zdecentra-

³⁷ Zob. Strategor: Zarządzanie..., cyt. praca, s. 184.

³⁸ Zob. A. Zorska: Ku globalizacji?..., cyt. praca, s. 26-28.

³⁹ Tamże, s. 27-28.

lizowanego użytku lub przynajmniej centralnie wybierają sprzedawcę⁴⁰. Zakupy te dokonywane są często poza rynkiem krajowym a nadzór nad ich przebiegiem sprawuje zazwyczaj centrala firmy, która zaleca pewne standardy lub konkretne produkty ewentualnie sama dokonuje zakupów. Pod pojęciem tym można również rozumieć różnego rodzaju wpływowe grupy; zazwyczaj są nimi agencje rządowe oraz producentów przemysłowych. G.S. Yip wyodrębnił dwa typy klientów globalnych: *klientów narodowych* – którzy poszukują dostawców na całym świecie, ale dokonują zakupów w jednym kraju oraz *klientów wielonarodowych* – którzy poszukują dostawców i dokonują zakupów na całym świecie. Globalni klienci powodują powstanie potrzeby „globalnego uczestnictwa w rynku, wytwarzania globalnych produktów oraz usług, globalnej lokalizacji działalności, a także stosowania marketingu globalnego⁴¹. Ich sprawna obsługa wymaga by przedsiębiorstwo było obecne na głównych rynkach zagranicznych. Daje im to możliwość wyboru kraju zakupu danego wyrobu, którego cena zbytu w różnych krajach może znacznie odbiegać od siebie, nawet wtedy, gdy producentem jest jedna i ta sama firma. Stąd istotnym problemem jest globalna polityka cenowa. Globalni klienci wpływają na firmy globalne celem ujednolicenia cen, a więc w pewnym stopniu również marketingu-mix, dla którego cena jest jednym z podstawowych składników. Wybór kraju zakupu produktu dokonywany jest na podstawie prowadzonych rachunków, przy wykorzystaniu zróżnicowania cenowego w zestawieniu z kosztami transportu. Podobnie postępują również *globalni dystrybutorzy lub pośrednicy*, stąd oba te elementy omawiane są wspólnie. Obecność klientów globalnych w sektorze utrudnia wejścia do niego innym firmom, które napotyka poważne trudności w przejęciu obsługiwanych przez firmy globalne klientów. Z drugiej jednak strony fakt, że globalni klienci/dystrybutorzy dokonują scentralizowanych zakupów przeznaczonych do wielonarodowego użytku sprzyja przechwytywaniu przez nowe firmy korzyści globalnych poprzez realizowanie sprzedaży tylko do centrali klientów globalnych. Ponadto zawsze istnieje możliwość szybkiego wejścia do sektora przy wykorzystaniu globalnych kanałów dystrybucji poprzez zawarcie aliansu strategicznego czy joint venture z funkcjonującym już w nim przedsiębiorstwem. Szybkie wejścia wykorzystują różnice w regulacjach prawnych poszczególnych państw, w kursach walut czy zasadach ubezpieczeniowych⁴².

O natężeniu i dynamice globalizacji gospodarczej decyduje również *istnienie krajów wiodących*⁴³. Kraje wiodące, to kraje o wysokiej innowacyjności produktowej lub wdrażające innowacyjne procesy produkcji. Charakteryzuje je masowość pojawiających się innowacji oraz obecność na ich rynkach głównych konkurentów globalnych. Dążenie firm globalnych do sprostania wymogom konkurencji globalnej powoduje, że firmy te za priorytet stawiają sobie uczestnictwo w rynkach krajów wiodących. Dodatkową korzyścią z obecności na rynkach krajów wiodących jest postrzeganie przez klientów wyrobów tych firm, jako produktów o wysokiej jakości⁴⁴. W związku z tym kraje wiodące często traktowane są jako cele ekspansji rynkowej (przejęcie innowacji), co zwiększa na ich rynkach natężenie walki konkurencyjnej. Wzrasta ona również w miarę, jak główni uczestnicy walki rynkowej dochodzą do przekonania, że osiągnięcie silnej pozycji rynkowej w kra-

⁴⁰ G.S. Yip: *Strategia ...*, cyt. praca, s. 58.

⁴¹ Tamże, s. 58.

⁴² Tamże, s. 59-61.

⁴³ Tamże, s. 64-65.

⁴⁴ Tamże, s. 64; Zob. także Th. Hout, M.E. Porter, E. Rudden: *How Global Companies Win Out*, „Harvard Business Review”, wrzesień – październik 1982, s. 98-108; M.E. Porter: *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.

jach wiodących (zwłaszcza w krajach macierzystych głównych konkurentów) ma strategiczne znaczenie dla ich przyszłego przetrwania i rozwoju.

3. Kosztowe czynniki globalizacji

Kosztowe czynniki globalizacji wywierają istotny wpływ na możliwość zastosowania przez przedsiębiorstwa takich elementów strategii globalnej, jak: globalna lokalizacja działalności, globalny produkt oraz uczestnictwo w rynku globalnym. Do czynników tych zalicza się przede wszystkim: *globalne korzyści skali i zasięgu, globalne korzyści doświadczenia, różnice w nakładach i efektach poszczególnych krajów, efekty zakresu, mobilność produkcji, wyłączność techniki, efektywność zaopatrzenia, usprawnienia logistyczne, wzrost kosztów badań i rozwoju*, i inne⁴⁵. M.E. Porter traktuje czynniki kosztowe globalizacji gospodarczej jako źródła globalnych korzyści konkurencyjnych, wśród których wyróżnia takie, jak: „konwencjonalna przewaga; ekonomia skali lub krzywe uczenia się, wykraczające poza zakres czy skumulowany wolumen możliwy do osiągnięcia na poszczególnych rynkach krajowych; korzyści wynikające ze zróżnicowania wyrobów; korzyści wynikające z tego, że informacja o rynku lub technika mają cechy dobra powszechnego”⁴⁶. Pod pojęciem dobra powszechnego M.E. Porter rozumie wszystko to, co nadaje się do wielokrotnego użytku, który nie wiąże się z koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów za wyjątkiem jednorazowych nakładów początkowych. W jego opinii wymienione czynniki globalizacji przyczyniają się do wzrostu natężenia walki konkurencyjnej na rynku globalnym. Wynika to z tego, że rynek ten jest rynkiem otwartym dla firm międzynarodowych i globalnych, co powoduje, że obecne na nim przedsiębiorstwa rywalizują z najsilniejszymi konkurentami światowymi i współpracują z najbardziej wymagającymi klientami⁴⁷.

Globalizacja działalności pozwala podmiotom gospodarczym wykorzystywać globalne korzyści skali, zasięgu, doświadczenia i synergii, co stanowić może o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Dążenie do minimalizacji kosztów produkcji przejawia się w chęci maksymalnego wykorzystania *efektu korzyści skali* wytwarzania. Ekonomia skali jest miarą spadku kosztów przy zwiększaniu produkcji. Występuje wtedy, gdy z produkcją na większą skalę wiążą się rzeczywiście korzyści techniczne⁴⁸. Efekt ten stanowi ważny czynnik globalizacji, a zarazem specjalizacji własnych jednostek wytwarzania. Jednakże centralizacja produkcji i sposobów konkurowania może decydować o uzyskaniu przez przedsiębiorstwo globalnej przewagi kosztowej z tytułu wykorzystania efektu ekonomii skali pod warunkiem, że taki efekt w ogóle występuje i że wykracza poza rozmiary ważniejszych rynków krajowych⁴⁹. Korzyści skali osiągane są z połączenia w ramach przedsiębiorstwa tych samych funkcji (B+R, marketing, zaopatrzenie, sprzedaż, logistyka i inne) realizowanych wspólnie w odniesieniu do działań podejmowanych w różnych krajach i w odniesieniu do różnych grup produktowych⁵⁰. Można go także uzyskać „przez podział i przemieszczenie części cyklu produkcyjnego za granicę, tj. w drodze inwestycji

⁴⁵ Strategor: Zarządzanie..., cyt. praca, s. 184-185, A.K. Koźmiński: Zarządzanie..., cyt. praca, s. 68-84; G.S. Yip: Strategia..., cyt. praca, s. 65-71; A. Gwiazda: Wprowadzenie do..., cyt. praca, s. 46-47.

⁴⁶ M.E. Porter: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992, s. 272. Zob. B. Batorowicz: Globalizacja..., cyt. praca, s. 46.

⁴⁷ Zob. M.E. Porter: Strategia..., cyt. praca, s. 270-278.

⁴⁸ Zob. J. Kay: Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 238-239.

⁴⁹ Zob. M.E. Porter: Strategia..., cyt. praca, s. 273.

⁵⁰ A.K. Koźmiński: Zarządzanie..., cyt. praca, s. 83.

bezpośrednich, zwłaszcza, gdy inne względy przemawiają za wyborem tego rozwiązania⁵¹. Niemniej M.E. Porter zwraca uwagę na fakt, że „znaczenie każdej przyczyny korzyści wynikających ze skali globalnej w oczywisty sposób zależy od jednego z dwóch czynników. Po pierwsze, jakie znaczenie dla konkurencji pod względem kosztu całkowitego ma dziedzina, która może przynieść oszczędności w skali globalnej? Po drugie, jakie znaczenie dla konkurencji ma dziedzina, w której konkurent działający na skale globalną uzyskuje przewagę? Korzyść w dziedzinie, stanowiącej stosunkowo niewielki ułamek kosztu całkowitego, może mieć ogromne znaczenie dla powodzenia lub niepowodzenia w niektórych sektorach. W takim przypadku nawet niewielka poprawa pod względem kosztów lub efektywności spowodowana konkurencją w skali globalnej może mieć duże znaczenie⁵². Korzyści efektu skali są także zróżnicowane względem kryterium produktu, umiejscowienia w łańcuchu wartości oraz sektora działania. „Jeśli w przypadku danego produktu inne czynniki tylko umożliwiają globalizację, to mechanizm korzyści skali determinuje wolumen produkcji i rozmiar rynku wyspecjalizowanego producenta. Dodawszy do tego koszty transportu, otrzymujemy obraz uwarunkowań przesądzających o charakterze międzynarodowej struktury wytwórczej przedsiębiorstwa, które aby zaopatrzyć jakiś regionalny rynek, musi być tam właśnie zlokalizowane⁵³. Osiągnięcie globalnych korzyści skali wymaga uczestnictwa w tak dużym rynku lokalnym, by możliwe było realizowanie optymalnego dla przedsiębiorstwa (z punktu widzenia kosztów) wolumenu produkcji. Pod pojęciem rynku lokalnego w szerszym ujęciu można rozumieć szereg zagranicznych rynków zbytu pod warunkiem, iż sprzedawany na nich produkt jest identyczny (globalny). W miarę zwiększania wielkości produkcji zlokalizowanej w jednym tylko kraju rośnie jednak ryzyko związane z uwrażliwieniem i uzależnieniem przedsiębiorstwa od występujących w nim kryzysów. Maleje natomiast zagrożenie ze strony nowych producentów, a przede wszystkim ze strony krajowych wytwórców, którzy nie są w stanie produkować odpowiednio tanio własnych wyrobów, a więc również konkurować cenowo. Globalne korzyści skali powodują nasilenie się globalnej walki konkurencyjnej bowiem spadek udziałów przedsiębiorstw w jednym kraju bezpośrednio oddziałuje na jego pozycję kosztową w innym kraju⁵⁴. Korzyści skali mogą być osiągnięte w każdej z pełnionych przez przedsiębiorstwo funkcji. Przykładowo, *marketingowa ekonomia skali* wynika z możliwości homogenizacji wybranych elementów czy technik marketingu realizowanych na różnych rynkach krajowych, natomiast *logistyczna ekonomia skali w zaopatrzeniu* polega przede wszystkim na możliwości uzyskania przez przedsiębiorstwo globalnej przewagi kosztowej (wynikającej z wykorzystania swej siły przetargowej lub obniżki kosztów u dostawców) oraz z rozłożenia stałych kosztów zaopatrzenia w skali międzynarodowej na większą liczbę rynków krajowych, co może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa globalnego⁵⁵.

Globalne korzyści zasięgu. Osiągnięcie globalnych korzyści zasięgu sprowadza się przede wszystkim do generowania oszczędności z tytułu wspólnego prowadzenia badań rynkowych, opracowywania produktów czy tworzenia programów marketingowych przez przedsiębiorstwa globalne. Mogą one także być następstwem podzielenia danej produkcji

⁵¹ Zob. H. Heinen: Ziele multinationaler Unternehmen, Gabler, Wiesbaden 1982, s. 97; J. Rymarczyk: Internacjonalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1996, s. 60-61.

⁵² M.E. Porter: Strategia..., cyt. praca, s. 275.

⁵³ Strategor: Zarządzanie..., cyt. praca, s. 185.

⁵⁴ Zob. G.S. Yip: Strategia..., cyt. praca, s. 66-67.

⁵⁵ Źródłem logistycznej ekonomii skali mogą być również korzyści finansowe z tytułu stosowania bardziej wyspecjalizowanych systemów transportu. Szerzej zob. M. E. Porter: Strategia..., cyt. praca, s. 273.

na wiele linii jednego produktu, w przeciwieństwie do globalnych korzyści skali, które zazwyczaj osiągane są ze zwiększenia wielkości produkcji (i sprzedaży) prowadzonej dla jednej działalności⁵⁶. Efekty zakresu mają swe źródło w połączonej produkcji dwóch lub więcej wyrobów, gdyż koszty ich łącznego wytwarzania są niższe od kosztów produkcji każdego z nich z osobna⁵⁷. W wielu przypadkach globalne korzyści zasięgu bardziej niż globalne korzyści skali skłaniają przedsiębiorstwa do internacjonalizacji czy globalizacji prowadzonej działalności.

Efekt krzywej doświadczenia polega na tym, że każde zdwojenie wielkości produkcji całego sektora wiąże się ze stałym (wyrażonym procentowo) obniżeniem kosztu jednostkowego produkcji. Jest on konsekwencją takich zjawisk ekonomicznych, jak omówiona ekonomia skali oraz⁵⁸:

- *efekt specjalizacji i uczenia się* – produkcja na większą skalę podnosi zazwyczaj wydajność pracy wskutek: nabywanego doświadczenia i specjalizacji w wykonywanych funkcjach czy czynnościach, doskonalenia narzędzi, maszyn i urządzeń; usprawniania organizacji procesu produkcyjnego i kontroli; zmian konstrukcyjnych ułatwiających produkcję, itp. Oznacza to spadek kosztów pracy ludzkiej na przypadających na jednostkę wyrobu.
- *efekt innowacji oraz substytucji kapitału i pracy* – zgromadzone wcześniej doświadczenia ułatwiają wdrażanie modyfikacji produktów, ich technologii wytwarzania oraz organizacji pracy. W długim horyzoncie czasowym efekt innowacji wynika z rosnącej automatyzacji produkcji przemysłowej.

Wzrost udziałów rynkowych, standaryzacja wyrobów i koncentracja działalności kumulują *efekty uczenia się* przedsiębiorstwa związane z wytwarzaniem produktów oraz *efekty doświadczenia* odnoszące się do całego procesu produkcyjnego. Zdaniem Z. Pierścionka siła zależności kosztów jednostkowych oraz doświadczenia jest w różnych sektorach różna. Stroma krzywa doświadczenia jest charakterystyczna dla sektorów o dużej pracochłonności i złożoności produkcji. Natomiast w sektorach wysoko zmechanizowanych i zautomatyzowanych, produkujących masowo proste wyroby krzywa doświadczenia nie wykazuje praktycznie żadnej zależności z kosztami jednostkowymi produkcji⁵⁹. Im bardziej stromy jest wykres krzywej doświadczeń (i krzywej uczenia się), tym większe są potencjalne korzyści. Zakres korzyści płynących z doświadczenia podnosi lub obniża zagrożenie nowymi wejściami do sektorów globalnych. Ich oddziaływanie jest więc zbliżone do oddziaływania efektów globalnych korzyści skali i zasięgu, choć doświadczenie firmy uważane jest za barierę słabszą niż efekty skali.⁶⁰

Doświadczenie w skali globalnej ściśle związane jest z umiejscowieniem firmy globalnej na krzywej doświadczenia. Oznacza to zlokalizowanie jej pozycji w punkcie, gdzie krzyżuje się koszt jednostkowy wyrobu danej firmy z jego skumulowaną produkcją⁶¹. Mianowicie im większy jest stopień globalizacji produktu oraz zakres terytorialny i

⁵⁶ Zob. G.S. Yip: *Strategia...*, cyt. praca, s. 66-67.

⁵⁷ Zob. S. Ghoshal: *Global Strategy: An Organizing Framework*, SMJ 1987, t. 8 (za: Z. Pierścionek: *Strategia rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 319).

⁵⁸ Zob. tamże, s. 125, G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza...*, cyt. praca, s. 130. Niektórzy autorzy nie uważają za właściwe prowadzenia łącznej analizy wpływu doświadczenia, specjalizacji czy uczenia organizacji na jednostkowe koszty produkcji - ze względu na ich inne implikacje strategiczne. Zob. Z. Pierścionek: *Strategia...*, cyt. praca, s. 124.

⁵⁹ Tamże, s. 123-129.

⁶⁰ Zob. G.S. Yip: *Strategia...*, cyt. praca, s. 67; Z. Pierścionek: *Strategia...*, cyt. praca, s. 128.

⁶¹ G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza...*, cyt. praca, s. 129-137.

wolumen jego sprzedaży, tym bardziej stroma jest krzywa doświadczenia i tym większe korzyści finansowe z tytułu obniżenia całkowitego kosztu jednostkowego produktu osiąga firma globalna. Przedsiębiorstwa globalne generują również dodatkowe korzyści z kumulacji wiedzy i umiejętności, które wynikają z wykorzystywania w jednych krajach i dziedzinach działalności firmy wiedzy i umiejętności nabytych uprzednio w innych, a także z międzynarodowych powiązań i kontaktów ułatwiających dostęp do powiązanych ze sobą: rynków zbytu, zasobów i czynników produkcji⁶².

Globalna efektywność zaopatrzenia. Racjonalizacja procesu dokonywania scentralizowanych zakupów polegająca na globalnej koordynacji działań wszystkich partnerów przedsiębiorstwa umożliwia osiąganie korzyści kosztowych przez międzynarodowy rynek dostawców. Jej wpływ na zagrożenie nowymi wejściami i rywalizację przedsiębiorstw sektorów globalnych jest podobny jak w przypadku generowania globalnych korzyści skali, globalnych korzyści zasięgu czy stromej krzywej doświadczenia i uczenia się⁶³.

Usprawnienia logistyczne. Usprawnienia logistyczne obejmują wszelkiego rodzaju działania, które zmierzają do podniesienia poziomu bezpieczeństwa przesyłek oraz ograniczenia czasu ich transportu. Pod tym pojęciem rozumie się również lokalizowanie produkcji według innych kryteriów niż kryterium bliskości klientów. Usprawnienia logistyczne podnoszą możliwość koncentracji produkcji, a poprzez obniżanie kosztów transportu zwiększają zagrożenie nowymi wejściami. Istnieje ponadto związek pomiędzy opłacalnością działalności logistycznej, a jakością wyrobów – im wyższa jakość produktu, tym większa cena sprzedaży, a więc i rentowność logistyki. W miarę wzrostu opłacalności działalności logistycznej opartej na wyżej wspomnianych usprawnieniach narasta rywalizacja pomiędzy dotychczasowymi konkurentami ze względu na rozszerzenie się (według kryterium geograficznego) obszaru walki konkurencyjnej. Ze względu na łatwość przemieszczania produktów pomiędzy poszczególnymi krajami rywalizacja toczy się w płaszczyźnie konkurencyjności zdolnościami produkcyjnymi⁶⁴.

Efekt synergii. Źródła globalnej przewagi konkurencyjnej mogą występować łącznie dając efekt synergii lub wzajemnie się uzupełniać. Efektom ekonomii skali z powodzeniem może towarzyszyć wyłączność techniki czy mobilność produkcji. Bywa i tak, że osiągnięcie korzyści przewagi konkurencyjnej z danego, wybranego źródła uwarunkowane jest wystąpieniem takiej korzyści z tytułu innego źródła. Przykładowo ekonomia skali w logistyce może zależeć od generowania korzyści z ekonomii skali w produkcji stanowiąc jednocześnie podstawę dla dalszej ekspansji - ułatwiając kolejne wejścia na rynki narodowe. Oznacza to, że pomiędzy wybranymi źródłami globalnej przewagi konkurencyjnej mogą występować sprzężenia zwrotne – korzyści z danego źródła wzmocnią korzyści z źródła wcześniej już pozyskanego, które stanowiło o korzyściach z tego pierwszego.

Kosztowe zróżnicowanie krajów. Pojawienie się krajów nowo uprzemysłowionych o dużych zdolnościach produkcyjnych i niskich kosztach pracy zdecydowało o uzyskaniu przez nie tzw. względnej przewagi komparatywnej. W opinii A.K. Koźmińskiego „korzyści wynikające z niedoskonałości rynku globalnego powstają na skutek różnic cen czynników wytwórczych na różnych rynkach narodowych (przypisywanych niedoskonałej informacji, niedoskonałej przenośności czynników oraz interwencyjnym i

⁶² Zob. A.K. Koźmiński: Zarządzanie..., cyt. praca, s. 83.

⁶³ Zob. G.S. Yip: Strategia ..., cyt. praca, s. 68.

⁶⁴ Tamże, s. 68.

protekcjonistycznym działaniom rządów, różnicom w systemach podatków, opłat, odmienności faz cyklu koniunkturalnego na różnych rynkach, a także wahań kursów walut)⁶⁵. Według M.E. Portera „gdy określony kraj lub grupa krajów ma znaczną przewagę pod względem kosztu wytwarzania lub jakości określonego wyrobu, to produkcja zostanie tam zlokalizowana, a wyroby będą eksportowane do innych części świata. Strategiczna sytuacja firmy globalnej w krajach mających względną przewagę ma węzłowe znaczenie dla jej pozycji w świecie”⁶⁶. Uzyskanie w takim kraju względnej przewagi komparatywnej przez przedsiębiorstwo globalne uwarunkowane jest specyfiką sektora działania oraz łatwością dostępu do specjalistycznych kwalifikacji na rynku kraju goszczącego. Kosztowe zróżnicowanie krajów stanowi więc klasyczny wyznacznik konkurencji globalnej decydując o globalnej lokalizacji działalności przedsiębiorstw. „Wybór miejsca lokalizacji może być również uzasadniony niższymi kosztami surowców, gruntów, energii, niższymi podatkami (zwłaszcza w takich oazach podatkowych, jak Bermudy, Wyspy Bahama, a także z pewnymi ograniczeniami Liechtenstein, Monako i Szwajcaria) i wydatkami na ochronę środowiska oraz stosowanymi ulgami i zwolnieniami celnymi przy imporcie dla potrzeb produkcji. Do tej grupy czynników można również zaliczyć tańsze kredyty i łatwiejszy dostęp do środków finansowych w krajach inwestowania w porównaniu z miejscowymi podmiotami”⁶⁷. Firmy globalne chętnie wykorzystują niskie koszty produkcji (zwłaszcza koszty pracy) występujące w niektórych krajach bądź wysokie umiejętności zatrudnianego w nich personelu dla zwiększenia produktywności i obniżenia kosztów produkcji. Kosztowe zróżnicowanie krajów (którego źródła tkwią m. in. w zróżnicowaniu kursów walutowych⁶⁸) prowadzi także do nasilania walki konkurencyjnej ponieważ różnicuje źródła przewagi konkurencyjnej oraz podnosi zagrożenie wejścia do sektora zagranicznych, tańszych konkurentów. Stanowi więc jednocześnie silny bodziec do globalizacji działalności, ponieważ im większe jest zróżnicowanie kosztowe poszczególnych krajów w odniesieniu do konkretnych sektorów, tym większą realokację produkcji do tych sektorów przeprowadzają firmy globalne.⁶⁹

Dynamika zmian w technologii produkcji będąca efektem postępu technicznego i technologicznego powoduje skracanie się *cyklu życia technologii*⁷⁰ oraz *cyklu życia produktów*. Pociąga to za sobą konieczność ponoszenia wysokich nakładów finansowych na niezbędne prace badawczo-rozwojowe, co podnosi całkowity koszt jednostkowy produktu⁷¹. Jego obniżenie wymuszane poprzez rosnące natężenie walki konkurencyjnej, wyma-

⁶⁵ A.K. Koźmiński: Zarządzanie..., cyt. praca, s. 83.

⁶⁶ Zob. G.S. Yip: Strategia..., cyt. praca, s. 69.

⁶⁷ J. Rymarczyk: Internacjonalizacja..., cyt. praca, s. 61.

⁶⁸ Oddziaływanie poziomu i zmian kursów walutowych (jako jednego z kosztowych źródeł zróżnicowania krajów) na wzrost lub ograniczenie zróżnicowania kosztowego krajów jest widoczne przede wszystkim w przemysłach pracochłonnych lub w przemysłach, w których lokalizacja surowców i dostawców ma znaczenie strategiczne. Wynika to z faktu istotnego wpływu kursów walutowych zarówno na koszty wejścia (koszty pracy czy surowców), jak i na koszty wyjścia (importu czy usług zagranicznych).

⁶⁹ Zob. C.C. Markides, N. Berg: Manufacturing Offshore Is Bad Business, „Harvard Business Review”, wrzesień-październik 1988, s. 113-120; M.E. Porter: Strategia..., cyt. praca, s. 272.

⁷⁰ W krajach wysoko rozwiniętych skrócił się czas między dokonaniem wynalazku a wprowadzeniem go do produkcji czy na rynek. W Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej czas ten trwa około 4-5 lat, w Japonii 3-3,5 roku. G. Gierszewska, M. Rromanowska: Analiza..., cyt. praca, s. 39. Problem szybkości komercjalizacji technologii, skracania jej cyklu życia oraz dynamiki dyfuzji zmian technologicznych opisano w: H.I. Ansoff: Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985, s. 59.

⁷¹ Zob. Deutsche Bank Bulletin 1987, Juni, s. 10; A. Sznajder: Strategie..., cyt. praca, s. 18-19.

ga zwiększenia rynków zbytu oraz liczby konsumentów⁷², co popycha przedsiębiorstwa do ekspansji na rynki zagraniczne. Jednocześnie podejmują one: działania racjonalizujące wdrożenia wyników B+R w życie kooperując w tym zakresie z innymi przedsiębiorstwami i specjalizując swoje ośrodki badawczo - rozwojowe. Poziom kosztów B+R może być również zmniejszany w drodze koncentracji przedsiębiorstw na wytwarzaniu kilku produktów globalnych pod warunkiem, iż proces ich opracowywania nie spowalnia całego procesu wytwórczego. Wysoki poziom tych kosztów wpływa na wzrost zagrożenia nowymi wejściami i natężenia walki konkurencyjnej podobnie jak opisane wcześniej: globalna efektywność zaopatrzenia, globalne korzyści skali, globalne korzyści zasięgu czy stroma krzywa doświadczenia i uczenia się⁷³. Wyścig technologiczny wywiera największy wpływ na przedsiębiorstwa przemysłu high-tech, gdzie dynamika rozwoju nowych technologii produkcji i nowych produktów jest najwyższa a zarazem bardzo kosztowna. Skracanie cyklu życia technologii i produktu wpływa dodatnio na wzrost potencjału globalizacyjnego sektorów działania, a więc sprzyja globalizacji działalności ich producentów⁷⁴. Dzieje się tak z następujących powodów⁷⁵:

- koszty wdrażania zmian technologicznych z reguły skłaniają przedsiębiorstwa do amortyzowania ich na obszarze możliwie największej liczby rynków,
- przedsiębiorstwa – pionierzy technologiczni, odczuwają zazwyczaj konieczność szybkiej globalizacji, aby móc czerpać korzyści z tego tytułu, zanim zrobią to naśladowcy,
- lepsze wykorzystanie i ochrona nowoczesnych technologii możliwa jest w drodze wdrażania globalnie zintegrowanych posunięć konkurencyjnych, uwzględniających jasno określone priorytety, co do czasu i miejsca użycia technologii w walce z konkurentami.

Dążąc do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw krajowych rządy podejmują działania popierające ich rozwój technologiczny, co pośrednio zwiększa potencjały globalizacyjne sektorów. Stymuluje również podejmowanie międzynarodowych porozumień kooperacyjnych w sferze badawczo-rozwojowej, co z jednej strony ułatwia innowacyjnym przedsiębiorstwom wdrażanie globalnej strategii, a z drugiej nasila współzależność gospodarczą poszczególnych krajów⁷⁶.

Mobilność produkcji. O globalnej przewadze konkurencyjnej firm globalnych może także decydować stopień mobilności posiadanych czynników produkcji, zwłaszcza zasobów wyspecjalizowanej siły roboczej, której wiedza i doświadczenie służyć może firmom-córkom zlokalizowanym na całym świecie potęgując efekty doświadczenia⁷⁷.

Wylączność techniki. Źródłem globalnej przewagi konkurencyjnej stać się może efekt wykorzystania tej samej techniki (będącej wyłączną własnością przedsiębiorstwa) na wielu różnych rynkach narodowych. Pozwala to wygenerować istotne oszczędności (choćby z tytułu wcześniej prowadzonych prac badawczo-rozwojowych - poprzez rozłożenie kosztów na skumulowaną w skali światowej wielkość sprzedaży), co obniża koszt jednostkowy produktu. Jednocześnie wysoka technika jest zazwyczaj gwarantem wysokiej jakości produktu, co buduje prestiż i renomę przedsiębiorstwa (korzyści pośrednie

⁷² Zob. J.H. Muroyama, H.G. Stever (ed.): *Globalization of Technology*, National Academy Press 1988 (za *Strategor: Zarządzanie...*, cyt. praca, s. 185).

⁷³ Zob. G.S. Yip: *Strategia...*, cyt. praca, s. 66-67.

⁷⁴ Zob. *Strategor: Zarządzanie...*, cyt. praca, s.184-185.

⁷⁵ Zob. G.S. Yip: *Strategia...*, cyt. praca, s. 71.

⁷⁶ Zob. A. Sznajder: *Strategia...*, cyt. praca, s. 19.

⁷⁷ Zob. M.E. Porter: *Strategia...*, cyt. praca, s. 275.

globalizacji gospodarczej)⁷⁸.

Podsumowanie

Czynniki globalizacji, uważane za siły napędowe tego procesu, stanowią zespół zróżnicowanych choć wzajemnie się uzupełniających uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, między którymi występują określone interakcje. Związki przyczynowo-skutkowe, które je ze sobą wiążą utrudniają jednoznaczną i prostą klasyfikację czynników globalizacji gdyż granice pomiędzy nimi są nieostre. Niemniej czynniki globalizacji mają istotny wpływ na wybór strategii działania przedsiębiorstw na rynku zarówno jednego kraju, jak i na rynku globalnym. Decydują też o potencjale globalizacyjnym sektorów ich działania. Stąd ich identyfikacja jest konieczna w procesie identyfikowania ścieżek rozwoju podmiotów gospodarczych.

⁷⁸ Tamże, s. 275.