Magdalena Rosińska-Bukowska

Internacjonalizacja przedsiębiorstw – istota budowania konkurencyjności w dobie globalizacji korporacyjnej

Ekonomia Międzynarodowa nr 8, 153-171

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Internacjonalizacja przedsiębiorstw – istota budowania konkurencyjności w dobie globalizacji korporacyjnej

Magdalena Rosińska-Bukowska*

Wstęp

Celem artykułu jest przeanalizowanie zmian w strategiach internacjonalizacji przedsiębiorstw w wyniku ewolucji warunków funkcjonowania w gospodarce światowej. Podjęto próbę ocenienia wpływu postępującego etapowo procesu globalizacji na modele funkcjonowania przedsiębiorstw, zwłaszcza na zasady budowania konkurencyjności. Skoncentrowano się na kluczowych wymogach strategii konkurencyjnych adekwatnych do wyzwań XXI w.

Artykuł podzielono na cztery części. W pierwszej przeanalizowano zmiany, które zaszły w gospodarce światowej w ostatnim półwieczu, przedstawiono etapy ewolucji procesów globalizacji. W drugiej części odniesiono się do wpływu tychże zmian na zmuszone do dostosowania się do nich przedsiębiorstwa. W trzeciej części omówiono konsekwencje obecnej fazy globalizacji dla systemu konkurencyjności przedsiębiorstwa. W ostatniej części artykułu podjęto próbę egzemplifikacji zachodzących przeobrażeń i przewartościowań na przykładach konkretnych przedsiębiorstw (wybranych korporacji), działających na rynku międzynarodowym, wykorzystując koncepcję integracji biznesowej. Podsumowaniem artykułu są trzy *case studies* – Volkswagen, Siemens, British Petroleum – będące przykładami strategii i metod internacjonalizacji przedsiębiorstw europejskich różnych sektorów.

Etapy rozwoju procesów globalizacji – wyzwania dla przedsiębiorstw

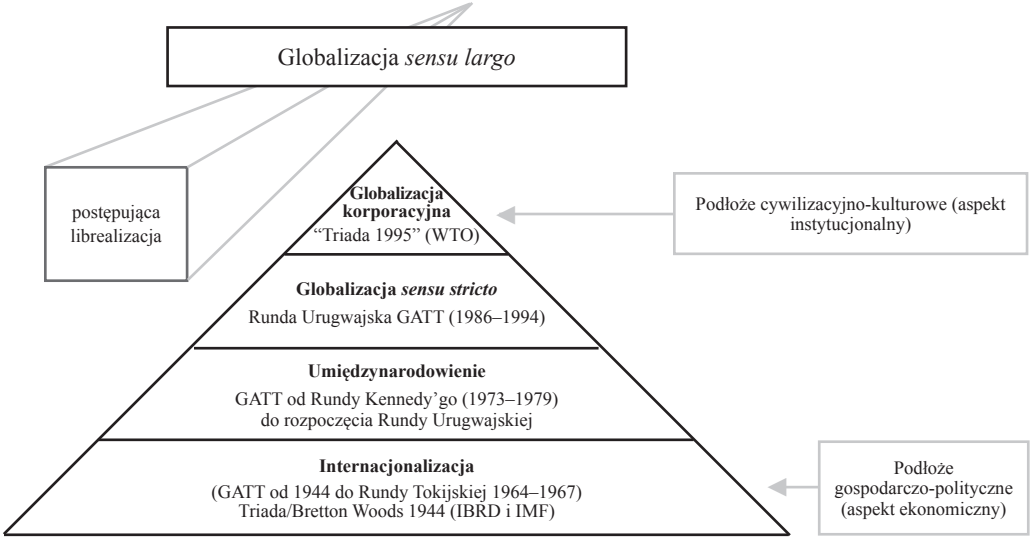
W tej części artykułu starano się wykazać, że procesy globalizacji i ich ewolucja wywołują istotne przewartościowania w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Tezą artykułu jest stwierdzenie, że rozwój globalizacji wiąże się z systematycznym tworzeniem globalnej przestrzeni biznesowej, co wymaga stałego pogłębiania zakresu umiędzy-

* Magdalena Rosińska-Bukowska – dr hab. nauk ekonomicznych, prof. UŁ, Zakład Handlu Światowego, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

narodowienia działalności przedsiębiorstw. Uzasadnia to podjęcie rozważań o ewolucji procesów globalizacyjnych w kontekście badań nad internacjonalizacją przedsiębiorstw jako istotnym wymogiem budowania konkurencyjności w zmieniających się warunkach otoczenia, wymagających od firm uwzględniania w swoich strategiach coraz „odleglejszych" poziomów otoczenia.

Ewolucję procesu (procesów) globalizacji[1] (Scholte 2000, s. 43–56), rozumianego jako *etapowy proces liberalizacji przepływów towarów, usług, kapitału ludzkiego i finansowego, zmierzający do stworzenia zintegrowanej, globalnej przestrzeni opartej na korporacyjnym ładzie instytucjonalnym, dzięki któremu możliwe staje się funkcjonowanie w złożonej sieci powiązań* (Rosińska-Bukowska 2012, s. 40), przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Fazy rozwoju procesów globalizacyjnych – umowne ramy czasowe



Źródło: opracowanie własne.

Założenie, że zasadniczym przejawem globalizacji jest przeniesienie odpowiedzialności za tworzenie uwarunkowań rozwoju z państw na ponadnarodowe podmioty i instytucje, jest fundamentalnym założeniem przedstawionego modelu. Odpowiada to ujęciu J.E. Stigliza (Stigliz 2004, s. 26), który stwierdził, że globalizacja to *ściślejsza integracja państw oraz ludzi na świecie, spowodowana ogromną redukcją kosztów transportu i telekomunikacji oraz zniesieniem sztucznych barier w przepływach dóbr, usług, kapitału oraz wiedzy*. Towarzyszyło jej tworzenie nowych instytucji, które obok już istniejących zaczęły prowadzić działalność przekraczającą granice państw. Kapitalne znaczenie dla rozważań w niniejszym artykule ma zatem pokreślenie, że globalizacja tworzy nowe wymogi dla uczestników rynku (w tym przedsiębiorstw).

[1] W literaturze nie ma zgodności co do tego, że używanie określeń „proces globalizacji" oraz procesy globalizacji" jest prawidłowe. Pierwsze definicje pojęcia „globalizacja" sformułowano w latach 60. XX w. Powszechnie zaczęto go używać w połowie lat 70. XX w.

Globalizacja *sensu largo* to ogół zmian związanych z percepcją gospodarki światowej po II wojnie światowej[2] i ukształtowaniem modelu Triady[3] (Budnikowski 2006, s. 17–21). Rozwijała się ona systematycznie (etapowo): internacjonalizacja, umiędzynarodowienie, globalizacja *sensu stricto*, globalizacja korporacyjna. Za osiągnięcie etapu globalizacji *sensu stricto* uznano moment zmiany percepcji uwarunkowań rozwojowych w wyniku dostrzeżenia wzrostu znaczenia usług, inwestycji zagranicznych oraz własności intelektualnej jako determinant przewagi konkurencyjnej[4]. Wejście w fazę globalizacji korporacyjnej powiązano z modyfikacją układu sił Triady[5] (Flejterski, Wahl 2003, s. 220) wskutek wzrostu znaczenia systemów zintegrowanych jako kluczowych sił sprawczych globalnego rozwoju.

W fazie I – „internacjonalizacji" – dominowały zatem relacje bilateralne bądź ciągi takich transakcji, nieregularne, „poszukujące" działania eksportowe[6] (Wiedersheim-Paul i in. 1978, s. 47–58). Podmioty podejmowały współpracę na podstawie teorii przewag względnych (korzyści lokalizacyjne, odmienność ofert). Charakteryzowała je znaczna różnorodność. Głównym motywem był wzrost korzyści skali. Istotne znaczenie dla przedsiębiorstw przy wyborze strategii rozwoju miały decyzje władz państw, np. preferencyjne umowy handlowe, tradycyjne sojusze międzypaństwowe.

Za początek fazy II – „umiędzynarodowienia" – uznano moment, w którym na znaczną skalę przenoszono czynniki produkcji (zwłaszcza kapitały) między gospodarkami. Oznacza on uznanie *budowania regularnych i trwałych relacji na rynkach zagranicznych za konieczność rozwojową*[7] (Blomstermo i in. 2003, s. 262–263). W strategiach przedsiębiorstw kluczowe stało się zdobycie przewagi konkurencyjnej dzięki stałej akceptacji danej grupy nabywców i budowanie na tej podstawie (kapitale niematerialnym) udziałów w konkretnym segmencie rynku. Podmioty o zbliżonym poziomie rozwoju przedstawiają względnie uniwersalną ofertę kierowaną do konkretnych segmentów rynku – grup nabywców o zbliżonych preferencjach[8].

Faza III – globalizacja *sensu stricto* – to moment oligopolizacji poszczególnych sektorów i polaryzacji uczestników. W trakcie tej fazy tworzą się warunki, w których podmioty szybko dostosowujące się do nowych wymogów zaczynają się dynamicznie rozwijać, a te niezdolne do zmian tracą dotychczasowe pozycje. O sukcesie decydują umiejętności: działania w skali globalnej, integracji poziomej i pionowej systemu produkcyjnego, budowania przewagi na podstawie połączonego kapitału ekonomicznego i intelektualnego. Najważniejsza, jeśli chodzi o strumień przepływów, stała się wiedza. Kapitalne znaczenie zyskało zrozumienie istoty piramidy wiedzy – efektywne zbie-

[2] Głównie za sprawą liberalizacji przepływów handlowych, kapitałowych i usługowych.
[3] Model Triady 1944 w sensie geograficznym obejmował USA, Europę i Japonię, a w ujęciu instytucjonalnym – GATT, IMF, IBRD.
[4] Podjęcie rokowań na poziomie ponadnarodowym w ramach VIII Rundy GATT (1986–1994) – Rundy Urugwajskiej wskazującej nowe „pozatowarowe" obszary negocjacyjne (usługi, kapitał, własność intelektualna).
[5] Dla podkreślenia dokonujących się zmian wprowadza się nawet, zamiast pojęcia Triada, pojęcia „Pentada" (UE, NAFTA, Japonia z Azją Płd.-Wsch., Chiny, Rosja) lub „Sekstady" (plus Indie).
[6] Odwołano się do rozwiniętej koncepcji modelu uppsalskiego – wprowadzającej etap zerowej internacjonalizacji (trzech „pierwszych kroków w internacjonalizacji").
[7] *Wykorzystano idee modelu Product – Operation mode – Market* (rozszerzanie działalności jako ekspansja na nowe rynki zagraniczne) oraz koncepcji *Born Globals* (od początku istnienia podmioty działają na rynku międzynarodowym).
[8] Taki model ekspansji dominował w gospodarce światowej od II poł. lat 70. do lat 90. XX w.

ranie/wyłuskiwanie danych bazowych i eksploracja zgromadzonej wiedzy, właściwie jej rozwijanie, m.in. dzięki pogłębianiu współpracy. Szczególnie ważna stała się gotowość do rozbudowywania wielopoziomowej sieci powiązań wszystkich typów: własnościowych, strategicznych i kooperacyjnych (fuzje i przejęcia, *joint venture*, umowy o współpracy). Sieciowość stała się fundamentem eksplorowania, a nie jedynie eksploatowania wiedzy.

Budowanie pozycji rynkowej na podstawie układów powiązań korporacyjnych wydaje się istotą fazy IV – globalizacji korporacyjnej[9] (Marzęda 2007, s. 31–39). *Zjawiska napędzające globalizację eskalują wśród podmiotów gospodarczych dążenia do koncentracji* (Gorynia, Jankowska 2008, s. 33). „Korporacyjność" zaczęła odgrywać kluczową rolę w budowaniu przewagi. Upraszczając, można powiedzieć, że oznacza ona „wyższość" działania wspólnego nad indywidualnym. Zrozumienie istoty tego nowego podejścia zdecydowanie wpływa na modele biznesu stosowane we współczesnym świecie.

Podsumowując podjęte rozważania, dotyczące etapowości rozwoju globalizacji i jej wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw, należy podkreślić, że:

1. globalizacja sprawiła, że obecnie każde działanie gospodarcze jest poddawane presji międzynarodowej, to znaczy, że nawet w przypadku działań na rynku krajowym konieczne jest uwzględnianie standardów międzynarodowych i potencjalnych konkurentów zagranicznych;
2. rynek krajowy stawał się coraz węższy, co wymusiło reakcję przedsiębiorstw, czyli internacjonalizację ich działalności;
3. wyjście na rynek międzynarodowy, globalny wymaga zapoznania się z jego specyfiką i kierunkami ewolucji w celu maksymalizacji korzyści i/lub przygotowania się na jego wyzwania.

Konsekwencje globalizacji korporacyjnej dla konkurencyjności przedsiębiorstw

Następowanie kolejnych faz globalizacji oznacza, że rynek coraz bardziej „wymyka się" spod kontroli państw, a mechanizm alokacyjny dotyczy przestrzeni globalnej. Równolegle stopniowo wyrównują się ceny czynników produkcji na rynku światowym (dzięki otwartości granic, liberalizacji przepływów) oraz ujednolicają się reguły działania na wszystkich poziomach (bilateralnym, regionalnym, globalnym). Konsekwencją tych zmian jest systematyczna, naturalna eliminacja podmiotów i miejsc, które nie spełniają wymogów konkurencyjności. Kapitalne znaczenie dla przetrwania w nowym warunkach ma zdolność do łączenia zasobów (wiedzy, potencjału), umiejętności (praktycznego zastosowania ich w danych warunkach) oraz kompetencji (postaw pozwalających na kompleksowe postrzeganie obecnych i perspektywicznych szans, a także zagrożeń). Specyficzną cechą obecnego etapu globalizacji jest „korporacyjność", czyli kreowanie interaktywnych układów powiązań konkurencyjno-kooperacyjnych. W systemach tych pozycja danego przedsiębiorstwa zależy od wiedzy i kompetencji oraz aktywności, ro-

[9] Ujęcie globalizacji korporacyjnej może być jednak różne. Por. M. Rosińska, *Globalna sieć biznesowa jako konsekwencja nowego paradygmatu konkurencyjności w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. UŁ, Łódź 2007.

zumianej jako kreatywność, innowacyjność, zdolności kongruencji[10] etc. W odniesieniu do rozważań w niniejszym artykule istotne jest dostrzeżenie, że bierne przystosowywanie się do bieżących realiów rynkowych gwarantuje jedynie przetrwanie, ale nie rozwój przedsiębiorstwa. Tylko podmioty zdolne do ciągłego przystosowywania się do zmiennych warunków mogą zyskiwać przewagi i poprawiać swoje pozycje konkurencyjne.

W tym miejscu konieczne staje się odwołanie do podstaw teoretycznych analiz systemu konkurencyjności przedsiębiorstw, aby wskazać przewartościowania niezbędne w dobie globalizacji. Na początku warto zauważyć, że w literaturze pojęcia „przewaga konkurencyjna", „strategia konkurencyjna" oraz „pozycja konkurencyjna" używane są zamiennie. W celu uczynienia niniejszego wywodu klarownym zostały one uporządkowane. Za zasadne uznano, po pierwsze, rozpatrywanie konkurencyjności w ujęciu systemowym (Bertalanffy 1984). Po drugie, przyjęto, że układ ten jest złożony z czterech wzajemnie powiązanych i zależnych elementów. Po trzecie, elementy te powinny być analizowane w odpowiedniej sekwencji: potencjał konkurencyjności (zasoby), zdolności konkurencyjne (instrumenty oraz taktyki wykorzystywania i pomnażania posiadanego potencjału), przewaga konkurencyjna (siła walorów wyróżniających ofertę na tle konkurentów), pozycja konkurencyjna (silne osadzenie w ustabilizowanym rynku branżowym, stały udziału w rynku, pozycja lidera/jednego z oligopolistów etc.). Po czwarte, osiągnięta w danym momencie pozycja *ex post* staje się automatycznie pozycją *ex ante*, gdyż system jest dynamiczny.

Współczesne przedsiębiorstwo musi zdawać sobie sprawę z zaistniałych zmian: konieczności rozpoznawania i uwzględniania konkurencji (nie tylko lokalnej), dynamicznej sytuacji rynkowej, konkurowania wartością dodaną do nieustannie podwyższanego standardu etc. Strategie, które były odpowiednie jeszcze 10 lat temu, dziś mogą być już bezużyteczne lub przynajmniej niewystarczające. Zmieniły się bowiem podstawowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw, w tym zasady budowania konkurencyjności. Kapitalne znaczenie zyskuje zdolność do budowania systemów powiązań sieciowych w celu nieustannego przyswajania i przetwarzania wiedzy pozyskiwanej z multikulturowego otoczenia. Następuje zatem przeniesienie tworzenia wartości z względnie hermetycznych, zamkniętych obszarów (przemysłów, sektorów, regionów) do otwartej, dynamicznie zmieniającej się globalnej przestrzeni biznesowej – standardy globalne i konkurowanie na poziomie wartości dodanej, czyli powyżej tych standardów. Budowanie długookresowej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wymaga kreatywnego połączenia wszystkich posiadanych atrybutów. Konieczne jest równoczesne wykorzystanie potencjału ekonomicznego (aktywów, znajomości potrzeb rynku, postrzegania firmy przez rynki kapitałowe etc.) oraz intelektualnego (kapitału ludzkiego, zdolności innowacyjnych i organizacyjnych, postrzegania uwarunkowań instytucjonalnych etc.). Oznacza to stworzenie i doskonalenie systemu konkurencyjności, na który składają się cztery powiązane elementy:

1. konkurencyjność bazowa – pozwalająca osiągnąć określoną wyjściową pozycję rynkową na podstawie zgromadzonych zasobów; jest niezbędna do budowania pozycji konkurencyjnej, ale nie jest warunkiem wystarczającym do uzyskania trwałej przewagi (ujęcie statyczne, kompleksowe);
2. konkurencyjność operacyjna – dotycząca konkretnych „technicznych" umiejętności (innowacji); skokowe zmiany pozycji konkurencyjnej; dopiero wkomponowana w system może prowadzić do utrwalenia pozytywnych efektów (ujęcie statyczne, wycinkowe);

[10] Kongruencja – jako zdolność do zharmonizowania się z wielokulturowym otoczeniem globalnym.

3. konkurencyjność kompetencyjna – wykorzystywanie stale umacnianych kluczowych kompetencji (Prahalad 2006); obszar specjalizacji – branża, segment, obszar geograficzny; przewaga oparta na adekwatnym do kompetencji wyborze rynku docelowego, co pozwala na sprostanie rosnącym wymaganiom klientów – doskonalenie konkretnej oferty (ujęcie dynamiczne, nadążające);
4. konkurencyjność systemowa – jest wypadkową trzech pozostałych typów konkurencyjności; stała zdolność do spełnienia standardu wysokiej jakości, a nawet wzbogacania go – zdolność do kreacji wartości dodanej (ujęcie dynamiczne, wyprzedzające).

Podsumowując, można powiedzieć, że konsekwencją wejścia procesów globalizacji w obecną fazę globalizacji korporacyjnej jest konieczność nowego spojrzenia na zasady budowania konkurencyjności. Przedsiębiorstwa muszą zrozumieć istotę modelu konkurencyjności systemowej[11] – koncepcji K. Essera, W. Hillebranda, D. Messnera i J. Meyera-Stamera (Esser i in. 1995, s. 143–148), a w efekcie rozpatrywać swoją konkurencyjność równolegle na czterech płaszczyznach:

1. meta – obejmującej czynniki społeczno-kulturowe (instytucjonalne, w tym etyczne, prawne, religijne etc.);
2. makro – związanej z polityką państw i organizacji międzynarodowych dotyczącą kształtowania uwarunkowań otoczenia (polityczno-ekonomicznych, bilateralnych i ponadnarodowych);
3. mezo – definiującej priorytety międzynarodowe dla danego specjalistycznego obszaru (branży, sektora, regionu, przemysłu);
4. mikro – obejmującej wszystkie dotychczas rozpatrywane czynniki związane bezpośrednio z działalnością biznesową; analiza popytowo-podażowa na poziomie mikro: dostawcy, klienci, kooperanci etc. (Grant, 2005, s. 93).

Można stwierdzić, że kluczowe jest zwrócenie uwagi na:

1. utrzymywanie jakości – nadążanie za rosnącymi wymogami/standardami rynku globalnego, dewaluującymi coraz szybciej w wyniku stałego przepływu informacji[12] (Platonoff 2009, s. 16–17);
2. świadomość szybkiego starzenia się produktów (typów „potrzeb"), co oznacza konieczność konkurowania wartością dodawaną do „uciekającego" standardu;
3. rolę struktur na poziomie meta, które tworzą społeczną „atmosferę wymuszania konkurencyjności", uwarunkowania kulturowo-polityczne mobilizujące podmioty do konkurowania danym typem walorów;
4. budowanie zintegrowanych sieci współpracy – rozumienie istoty „korporacyjności" nie tylko jako współpracy „we własnym gronie" (sieci strategicznej), ale także jako budowania globalnych sieci biznesowych opartych na kooperencji, czyli połączeniu konkurencji i kooperacji (Zineldin 2004);
5. elastyczne nastawienie do zmian – tworzenie nowych modeli struktur będących kompilacją koncepcji dotychczas uznawanych nawet za przeciwstawne; nastawienie na kreowanie innowacyjnych rozwiązań, w tym dzięki wielowarstwowym systemom powiązań włączającym klientów i innych

[11] Pojęcie to w literaturze przedmiotu pojawiło się w połowie lat 90. XX w. Nie należy go jednak utożsamiać z podejściem systemowym.

[12] Jakość traktowana jako proces ciągłego planowania, przygotowywania, wytwarzania i dostarczania coraz bardziej ekonomicznych, przydatnych i satysfakcjonujących klienta produktów.

„społecznych" interesariuszy – współtworzenie wartości (Kotler i in. 2010, s. 19–46).

Uzyskanie konkurencyjności systemowej wiąże się zatem ze skupieniem uwagi na roli wiedzy i innowacji (teoria innowacji, kluczowych kompetencji, koncepcje behawioralne), zdolności wykorzystania potencjału otoczenia globalnego w wyniku umiędzynarodowienia działalności (teoria produkcji międzynarodowej i bezpośrednich inwestycji zagranicznych) oraz umiejętności budowania właściwych relacji i struktur (teorie aglomeracji, fuzji i przejęć, organizacji i zarządzania). Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw zakładają połączenie tych kategorii w celu stworzenia modelu organizacji najlepiej przygotowanej do wyzwań współczesnej gospodarki (Rosińska-Bukowska 2013, s. 175–186). Tym samym można mówić o odejściu od tradycyjnego konkurowania, opierającego się na sile rynkowej i dominacji pojedynczego podmiotu koncentrującego się na mechanizmach realnych oraz regulacyjnych na rzecz dynamicznego kreowania powiązań poprawiających innowacyjność i uwzględniających społeczny wymiar działalności biznesowej (model zrównoważonego rozwoju).

Strategia internacjonalizacji jako odpowiedź przedsiębiorstw na wyzwania globalizacji

Strategia internacjonalizacji wydaje się współcześnie nie tyle wyborem, ile przymusem rozwojowym. Jest ona odpowiedzią przedsiębiorstw na stawiane przed nimi wyzwania, a równocześnie swoistą formą obrony ich pozycji. Podmioty o odpowiednim potencjale, widząc walkę na coraz bardziej zatłoczonym rynku macierzystym, podejmują decyzje o internacjonalizacji. Działania te mogą przybierać formę wyjściowego modelu rozwoju – *born global* – lub być realizowane jako proces rozwojowy zakładający przechodzenie przez kolejne etapy (model uppsalski)[13].

Rozpatrując koncepcję internacjonalizacji działalności w ujęciu teoretycznym, należy podkreślić, że przedsiębiorstwo, podejmując decyzję o rozszerzeniu swojej działalności, zawsze powinno rozpocząć od określenia potencjalnych rynków docelowych i dogłębnie je przeanalizować, zanim podejmie konkretne kroki służące wejściu na dany rynek. Analiza musi obejmować możliwie szeroki wachlarz czynników – najważniejsze określa się mianem „12C" (Morden 1993, s. 196–203):

1. *country* – wiedza o miejscu, polityce gospodarczej, nastawieniu władz i lokalnej społeczności (w tym „zaszłości historyczne");
2. *control and coordination* – zasady i możliwości sprawowania kontroli nad inwestycją, doświadczenia innych tego typu firm w tym zakresie;
3. *commitment* – „dystans psychologiczny" między rynkiem obcym a macierzystym, wiedza o rynku i możliwości jej pogłębiania;
4. *choices of marketing mix* – zasady konfiguracji 4P (produkt, cena, dystrybucja, promocja), w tym zdolność stworzenia zestawu odpowiednich form *promotion-mix*;
5. *culture and consumer behaviour* – kulturowe uwarunkowania działalności, wzorce zachowań konsumentów, tradycje, motywy zakupu;
6. *concentration* – przestrzenne zróżnicowanie (metropolie, obszary peryferyjne);

[13] Wydaje się, że strategia ta (model etapowy) jest częściej stosowana, jednak w obu przypadkach w celu uzyskania pozytywnych efektów wymagane jest właściwe przygotowanie.

7. *communications* – infrastruktura twarda (środki transportu, drogi) i miękka (przepływ informacji) oraz ich adekwatność do danego rodzaju działalności;
8. *channels of distribution* – organizacja i potencjał rozwoju kanałów dystrybucji;
9. *capacity to pay* – popyt efektywny/zdolności płatnicze, popyt potencjalny/zasady kredytowania oraz wzorce i tradycje w tym zakresie;
10. *currency* – waluta rozliczeń transakcji, stabilność (wahania kursowe);
11. *contractual obligations* – zobowiązania kontraktowe (wymagane depozyty, ubezpieczenia, terminy i formy płatności, przewidziane kary, np. za opóźnienie/niedostarczenie towarów etc.);
12. *caveats* – inne istotne/ważące kwestie, np.: reputacja firmy/marki, doświadczenia ze współpracy (z lokalnymi podmiotami, w sąsiednich krajach), znajomość sieci istniejących powiązań/zależności (między przedsiębiorstwami, innymi podmiotami, w tym związanych z rządem).

Po ocenieniu potencjalnych rynków ekspansji przedsiębiorstwo dokonuje wyboru obszaru bądź obszarów działania; kapitalne znaczenie dla przyszłego sukcesu ma właściwe przeprowadzenie analizy SWOT, z uwzględnieniem wszystkich wymienionych sfer. Pominięcie choćby jednej z nich może utrudnić rozwój nawet w przypadku potencjalnie łatwego wejścia na dany rynek zagraniczny. Należy przy tym zwrócić uwagę na to, że w wielu przypadkach wchodzenie na nowe rynki lub do nowych segmentów wymaga wykorzystania metod typu „integracyjnego": *joint venture*, fuzji czy przejęcia udziałów. Bazowanie wyłącznie na własnym potencjale może być bowiem albo zbyt ryzykowne, albo zbyt kosztowe. Aby uzyskać efekt tzw. „miękkiego" wejścia, przedsiębiorstwa na początku ekspansji na nowy rynek często decydują się na *joint venture* z lokalnym partnerem. Pozwala to zwykle na redukcję ewentualnych uprzedzeń, lepsze rozpoznanie rynku, a dodatkowo, dzięki połączeniu możliwości technologicznych i marketingowych, zwykle daje efekt synergii. Innym sposobem na pokonanie trudności związanych z wejściem i zaoszczędzenie czasu jest zintegrowanie dwóch podmiotów poprzez fuzję lub przejęcie (zakup udziałów, marki). Pozwala to na internalizację wiedzy wewnątrz własnych struktur podmiotu, co zmniejsza obawy o utratę pozycji i ryzyko „wyparcia" z rynku. Decyzja o podjęciu takich działań powinna być następstwem analizy 12C.

Wybór strategii internacjonalizacji musi być przede wszystkim osadzony w koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa, czyli dostosowany do wytyczonych celów. Musi być zgodny z wizją rozwoju, nie może być efektem „mody na ekspansję zagraniczną" czy na kupowanie nowych marek będące „pokazem siły" podmiotu[14]. Kapitalne znacznie przy podejmowaniu decyzji o rozszerzeniu działalności, zwłaszcza na nowe rynki zagraniczne, ma stopień ich rozpoznania, znajomość uwarunkowań ekonomicznych, ale także kulturowych, prawnych, „politycznych" rynku i/lub segmentu. Niejako wtórny jest poziom opanowania przez przedsiębiorstwo technologii wytwarzania danego wyrobu lub świadczenia usług. Kluczowe kompetencje muszą bowiem zostać zaadaptowane do specyfiki konkretnego obszaru. Są one koniecznym warunkiem odniesienia sukcesu, ale niewystarczającym. Przedsiębiorstwo musi być zdolne dokonać ich „przefiltrowania" przez wymogi „instytucjonalne" miejsca ekspansji (Appadurai 2000, s. 1–19).

[14] Pokazuje to chociażby przykład Ford Motor, korporacji która nabyła wiele prestiżowych marek, zdobywając kolejne rynki; taka była „moda" (fala fuzji i przejęć międzynarodowych lat 90. XX w.). Nie potrafiła jednak wpisać tych działań w swój model biznesowy.

Aby właściwie ocenić stopień przygotowania do realizacji strategii internacjonalizacji, przedsiębiorstwo może się posłużyć np. macierzą wyboru optymalnej strategii wejścia na rynek (Aaker 1992, s. 283–285[15]). Może także wykorzystać *benchmarking*. Należy jednak zaznaczyć, że działania naśladowcze nie zawsze się sprawdzają. Dodatkowo nie pozwalają na zbudowanie długookresowej przewagi konkurencyjnej, gdyż są jedynie podążaniem/nadążaniem za trendami.

Tezą niniejszego artykułu jest stwierdzenie, że internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw jest w istocie ich odpowiedzią na wyzwania, jakie stawia przed firmami rozwijający się stale proces globalizacji – kolejne fazy rodzą inne wymogi. W celu zobrazowania kierunków zmian w tabeli 1 przedstawiono poszczególne fazy globalizacji *sensu largo* z uwzględnieniem ich podstawowych wyróżniających cech ważnych dla przedsiębiorstw wybierających model internacjonalizacji swojej działalności.

Tabela 1. Konsekwencje ewolucji procesów globalizacji – wnioski dla przedsiębiorstw

Koncepcja / cechy	Internacjonalizacja	Umiędzynarodowienie	Globalizacja *sensu stricto*	Globalizacja korporacyjna
Dominujące strumienie przepływów	Towary (w mniejszym stopniu usługi)	Czynniki produkcji – głównie kapitał	Transfer wiedzy. Piramida: dane, informacje, wiedza	Skumulowane wewnątrzsieciowe strumienie. Wyróżniające kompetencje
Typ przewagi konstytuujący powiązania	Przewaga komparatywna	Przewaga konkurencyjna w danym segmencie	Przewaga wynikająca z udziału w rynku globalnym. Korzyści skali	Przewaga kooperencyjna – wzrost zrównoważony oparty na synergii (koncepcja społecznej wartości dodanej)
Decydujący czynnik podejmowania działalności za granicą	Korzyści skali (cena) lub unikalność oferty specjalistycznej (produkt)	Umacnianie pozycji, stabilność udziału w rynku – budowanie pozycji	Maksymalizacja udziału w rynku globalnym – rozwój struktur globalnych	Paradygmat OLI (własność, lokalizacja, internalizacja) i paradygmat KKK (kontrola, konkurencja, kooperacja). „Przymus" aktywności globalnej
Istota strategii konkurencyjnej	Wymiana handlowa (eksport/import)	Stałe przepływy kapitałowe – inwestycje zagraniczne	Budowanie struktur pozwalających na wewnętrzny transfer wiedzy (internalizacja)	Budowanie interakcyjnych sieci kreowania wiedzy. Wartość dodana do globalnego, stale ewoluującego standardu
Charakterystyka podmiotów uczestniczących	Zróżnicowane – cechy określane przez kulturę kraju pochodzenia	Wzajemnie podobne o zbliżonym poziomie rozwoju	Podmioty zewnętrznie podobne, o wewnętrznie zróżnicowanej strukturze	Podmioty o strukturach sieci wieloogniskowej – autonomia zewnętrzna, zróżnicowane modele organizacyjne
Charakterystyka oferty produktowej podmiotów	Bardzo zróżnicowana lokalnie. Produkty o różnym standardzie dla tego samego typu potrzeb	Podobna dla obszarów o zbliżonym poziomie rozwoju, modelu kulturowym	Globalnie wręcz identyczna (standardowa), regionalnie zróżnicowana (modyfikacje, często czysto marketingowe)	Spełniająca globalnie wyznaczane standardy – silna marka globalna lub portfel ofert dla rynku globalnego.Różnicowanie glokalne (standard + elementy lokalne jako wartość dodana, wykraczająca poza czysty marketing)

Źródło: na podstawie M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 46.

[15] Biorąc pod uwagę typologię umiejętności firmy oraz zakres znajomości rynku – wykorzystując trzy zakresy dotychczasowa(-y), znana(-y), nowa(-y), nieznana(-y) – skonstruował on macierz wyboru optymalnej strategii wejścia na rynek.

Analizując zestawienie, można dostrzec, że obecny etap – globalizacji korporacyjnej – znacznie się różni od wcześniejszych faz. Oferta produktowa musi spełniać (jeśli chodzi o rdzeń produktu) standardy światowe. Budowanie przewagi musi dotyczyć zawsze rynku międzynarodowego –„wymuszone" włączanie w system/sieć nie zawsze świadome. Zdobycie silnej pozycji wiąże się z tworzeniem wartości dodanej do ogólnych standardów oraz ze zdolnością sprostania wymogom zrównoważonego rozwoju i umiejętnością wykorzystania modelu wartości wspólnej (Porter, Kramer 2011, s. 62–77). Działalność za granicą wymaga zatem zdolności połączenia atutów własnościowych, lokalizacyjnych i internalizacyjnych (paradygmat OLI) oraz budowania zróżnicowanych powiązań (paradygmat KKK), w tym kooperencyjnych. Wyzwania te wydają się często wręcz nieosiągalne dla przeciętego, małego czy średniego przedsiębiorstwa. Jednak ich gruntowana analiza wskazuje także drogę rozwoju mniejszych podmiotów. „Korporacyjność" oznacza bowiem zdolność zbudowania koalicji interesów lub włączenia się do takowej. Zrozumienie tej idei może przyczynić się do poprawy efektywności strategii internacjonalizacji wszystkich typów podmiotów, także mniejszych przedsiębiorstw.

Badania wykazują, że przedsiębiorstwa najlepiej przystosowujące się do zmian w gospodarce światowej wypracowały adekwatny do nowych wyzwań etapowy model rozwojowy. Model sekwencyjnej integracji biznesowej pozwala najpotężniejszym z nich stać się globalnymi liderami. Jego istotą jest jednak możliwość uczestniczenia w rynku międzynarodowym wszystkich typów podmiotów o zróżnicowanych potrzebach i poziomie rozwoju, choć nie zawsze pozwala to na utrzymanie w 100% dotychczasowego modelu biznesowego. Realizacja przez poszczególnych uczestników systemu gospodarczego „swoich" strategii internacjonalizacji, dostosowanych do ich potencjału, dostępnych dla nich instrumentów konkurowania, przy wykorzystaniu kompetencji konkretnego podmiotu jest możliwa w wyniku uczestnictwa danego przedsiębiorstwa w jednej z globalnych sieci biznesowych (GSB), które rozwijają się zgodnie z rytmem globalnych zmian pod pieczą *orchestratora* (Hagel, Brown 2005) – zazwyczaj są to najpotężniejsze korporacje transnarodowe danej branży. Mniejsze podmioty mogą znaleźć w nich swoje miejsca umożliwiające ich przetrwanie, a czasem także dynamiczny rozwój. Pozycja w sieci jest zależna od wiedzy, umiejętności i kompetencji każdego uczestnika.

Przykłady takiej kooperacji, będącej zbiorem mniej i bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji, można znaleźć, analizując dowolną GSB. Powstawanie sieci to model „obrastania lidera" kolejnymi warstwami złożonymi z podmiotów „wychodzących" w różnej formie na rynek międzynarodowy.

Etapowość internacjonalizacji przedsiębiorstw na podstawie modelu integracji biznesowej – na wybranych przykładach

W ostatniej części artykułu podjęto próbę egzemplifikacji przeobrażeń i przewartościowań na przykładach konkretnych przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym. Badanie przeprowadzono, wykorzystując model integracji biznesowej[16]

[16] Wykorzystano znany mechanizm i terminologię powszechnie akceptowanego modelu etapowej integracji państw (B. Ballasy) w odniesieniu do przedsiębiorstw.

– etapowej internacjonalizacji w odniesieniu do korporacji – *orchestratorów* sieci: Volkswagen, Siemens, British Petroleum.

W celu zapewnienia przejrzystości badania scharakteryzowano krótko ideę modelu integracji biznesowej; kluczowe cechy poszczególnych etapów przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Model integracji biznesowej na tle modelu integracji państw

Etap	Opis etapu w modelu integracji gospodarczej państw	Opis etapu w modelu integracji biznesowej przedsiębiorstw
I	**SWH** (strefa wolnego handlu)**:** • **zniesienie taryf i ograniczeń** ilościowych między państwami członkowskimi strefy; • **łączenie podmiotów zwykle o ograniczonym** „psychologicznym" dystansie, **zasięgu regionalnym;** • handel dobrami zróżnicowanymi („narodowymi")	**Umowy o współpracy – zwykle w ramach łańcucha produkcyjnego:** • zróżnicowana oferta produktowa podmiotów współpracujących; • współpraca małych przedsiębiorstw krajowych; aglomeracja – dystrykty przemysłowe; • ekspansja przedsiębiorstw poprzez ustanawianie oddziałów, zwykle o zasięgu regionalnym
II	**UC** (unia celna): • SWH + wspólna zewnętrzna taryfa celna; • **jednolita polityka wobec krajów trzecich;** • wspólne zawieranie umów z parterami zewnętrznymi; • **dominujące powiązania** regionalne	**Stała kooperacja przedsiębiorstw krajowych prowadzi do ich konsolidacji:** • „monopolizacja narodowa" (małe kraje) lub „oligopolizacja narodowa" (duże obszary, np. USA czy UE); • wspólne przedsięwzięcia – zawieranie umów *joint venture* z podmiotami z własnej branży, zwykle na bliskich kulturowo i geograficznie rynkach (wspólne wzorce konsumpcyjne)
III	**WR** (wspólny rynek)**:** • obszar bez granic wewnętrznych; • oparty na czterech swobodach: – przepływu **towarów** – przepływu **usług** – przepływu **siły roboczej** – przepływu **kapitału**	**Jednolita polityka handlowa produktu** (klasy produktów, segmenty rynku) – specjalizacja: • ukształtowanie wiodących działów sieci – konsolidacja sfer aktywności w kilku obszarach (zwykle 2–5); • stabilizacja oraz intensyfikacja powiązań • w tych sferach (produkcja, dystrybucja, przepływ technologii, kapitału i zasobów ludzkich); • ustanawianie czterech typów filii, • firm satelitarnych (produkcyjnych, handlowo-usługowych, technologicznych, strategicznych)
IV	**UE** (unia ekonomiczna): • WR + **koordynacja polityk** gospodarczych uczestników, w tym np. polityki konkurencji; • **ponadnarodowe instytucje** zarządzająco-koordynujące	**Globalna koordynacja systemu:** • **alianse strategiczne**, intensyfikacja fuzji i przejęć międzynarodowych (M & As); • wyłanianie strategicznych komórek organizacyjnych nastawionych na koordynowane globalnie rozproszonych funkcji, **centra kompetencji sieci**

V	**UW** (unia walutowa): • **usztywnienie kursów** wymiany walut; • możliwa **wspólna waluta**; • **stopniowe ujednolicanie** rynku kapitałowego; • **konieczność zmian instytucjonalnych** w wyniku pogłębienia integracji	**Portfel marek / marka globalna – segmenty rynku globalnego:** • ustalenie portfela marek z podziałem na obsługiwane segmenty rynku (pozycjonowanie marek, produktów); • możliwe stworzenie wspólnej marki (z niegdyś samodzielnych) lub „wciągnięcie" ich pod parasol wspólnej marki; • systematyczne ujednolicanie standardu obsługi klienta globalnego – konkurowanie „miękką" wartością dodaną; • reorganizacja struktury zarządzania w wyniku implementacji nowej strategii konkurencyjnej
VI	**UP** (unia polityczna): • **ponadnarodowe instytucje** – przeniesienie na poziom ponadnarodowy decyzji o „politycznych"; • **pewien stopień dobrowolnego ograniczenia suwerenności** nadal samodzielnych państw; • **wspólne stanowiska** (kompromis) jako wyraz współpracy konkurujących (nawet stale państw) walczących o pozycję dominującą w rozwiązywaniu problemów globalnych – **kooperencja**	**Globalne Sieci Biznesowe (GSB) jako mechanizm regulacji – system „gospodarczo-polityczny":** • globalny „zarząd" sieci skupiającej „zewnętrznie" samodzielne podmioty – *orchestrator* jako lider, koordynator i dyrygent sieci; • ukształtowane obszary kluczowych kompetencji; • oligopole branżowo-regionalne; • koncepcja współpracy na bazie strategicznie zorientowanego łańcucha tworzenia wartości; • kooperencja – współpraca bezpośrednich konkurentów; • uczestnictwo w przedsięwzięciach potwierdzających „społeczną odpowiedzialność" organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Model ten przywołano, by wskazać, że w istocie rozwój globalnych sieci biznesowych widoczny jest we wszystkich sektorach gospodarki światowej. Powstawanie GSB następuje w wyniku realizacji przez przedsiębiorstwa „swoich" strategii wykorzystywania otwierających się możliwości na rynku międzynarodowym. Internacjonalizacja, będąca reakcją/odpowiedzią przedsiębiorstw na zmiany uwarunkowań rozwojowych, nakazuje im tworzenie koalicji – etap globalizacji korporacyjnej. Kierunek i tempo rozbudowywania struktur GSB zależą od przewartościowań zachodzących wraz z rozwojem procesu globalizacji – konieczność współpracy, glokalizacja, kooperencja[17], zrównoważony rozwój, wartość wspólna[18] – w konkretnych obszarach geograficznych i branżowych.

[17] Kooperencja to sytuacja, w której rywale konkurują w pewnych obszarach, ale w innych są zdolni do współdziałania (dzielenia się wiedzą, wymiany doświadczeń). Wymaga to poczucia własnej siły (kluczowych kompetencji) i „mądrości" wynikającej z dogłębnego zbadania wymogów współczesnego rynku (konieczności budowania konkurencyjności systemowej). Wymóg funkcjonowania w globalnej przestrzeni biznesowej sprawia, że jej zbadanie przez jeden podmiot jest niemożliwe. Rodzi to konieczność współpracy, w tym między bezpośrednimi konkurentami działającymi na tym samym obszarze. Strategia kooperencyjna polega ponadto na zrozumieniu kwestii szybkiego starzenia się standardów i poszukiwaniu wszelkich koncepcji tworzenia nowej wartości dodanej. Dzięki temu podmioty innowacyjne, nawet małe, nieposiadające wystarczającego potencjału, aby dokonać internacjonalizacji swoich odkryć, mogą uczestniczyć w GSB i czerpać korzyści ze swojego modelu biznesowego (jako element centrum B+R sieci), a nie jednorazowo sprzedać pomysł.

[18] Idea wartości wspólnej zarodziła się niejako w toku ewolucji uwarunkowań konkurencyjności w dobie globalizacji korporacyjnej. Sieć biznesowa jako koalicja tak różnych uczestników wymaga wielu kompromisów.

Podsumowaniem artykułu będzie zatem analiza realizacji modelu integracji biznesowej w praktyce (trzy *case studies* różnych sektorów z rynku europejskiego). Na przykładach GSB Volkswagen, Siemens oraz British Petroleum, będących wynikiem strategii internacjonalizacji wielu zróżnicowanych przedsiębiorstw, starano się wykazać, że poprzez włączenie w sieć poszczególne firmy/uczestnicy GSB stały się zdolne do działania na wymagającym rynku międzynarodowym.

Case study nr 1. Przypadek etapowego kreowania GSB Volkswagen

Analiza systemu powiązań w ramach istniejącej obecnie GSB Volkswagen (VW) pozwala stwierdzić, że była ona tworzona w rytm modelu integracji biznesowej. Do końca lat 60. XX w. VW wypracowywał swoją pozycję na lokalnym (niemieckim) rynku, m.in. podpisując umowy o współpracy[19]. Kolejnym etapem było przygotowywanie się, wraz z pozostałymi graczami na rynku lokalnym, do pełnego wyjścia na rynek międzynarodowy. Kooperacja ze stałymi dostawcami, ale także mniejszymi producentami prowadzi do konsolidacji łańcuchów produkcyjnych oraz podziału rynku na strefy wpływów („oligopolizacja" narodowa). W przypadku VW pozycję tę dawał zakup marki Audi od Daimlera (wejście do grona liderów, obok BMW i Daimlera). Lata 70. XX w. to kształtowanie się oligopolistycznej struktury całego rynku europejskiego – aktywny udział mniejszych przedsiębiorstw, np. francuskich, hiszpańskich. Zawieranie wielu umów *joint venture* między podmiotami z całej branży. Początkowo zwykle na bliskich kulturowo i geograficznie rynkach (etap II) – wypracowywanie wspólnych wzorców (modeli). W latach 80. oraz 90. XX w. sieć VW weszła w fazę budowy wspólnego rynku (etap III). Umowy o współpracy zostały pogłębione, VW dokonywał przyjaznych przejęć. Zakupy udziałów: 1977 r. – nabycie 75% udziałów w Chrystler Motors w Brazylii; 1980 r. przejęcie Chrysler Fevre Argentina S.A.I.C; 1985 r. – zakup 50% udziałów w Shanghai Tractor & Automobile Corporation w Chinach; 1986 r. – przejęcie 51% udziałów w hiszpańskim SEAT; 1991 r. – przejęcie 31% akcji czeskiej ŠKODA automobilová a.s; 1991 r. – zakup 80% akcji Bratislavské Automobilové *Závody;* 1993 r. – przejęcie FSR Tarpan (Polska). Są to przykłady realizacji strategii internacjonalizacji przez wymienione podmioty. Decyzja dotyczy wyboru ścieżki umiędzynarodowienia w formie współtworzenia globalnej sieci VW.

Systematycznie kształtowała się wspólna polityka handlowa produktu w ramach sieci – klasy produktów, obsługiwane przez uczestników segmenty rynku. Specjalizacja z kolei doprowadziła do ukształtowania wiodących działów sieci jako kilku sfer priorytetowych aktywności. Uczestnicy sieci (wcześniej samodzielne przedsiębiorstwa, zwykle działające tylko lokalnie) stawali się ogniwami międzynarodowego systemu – stabilizacja i intensyfikacja powiązań, ustanawianie czterech typów filii: produkcyjne (montownie, wyspecjalizowane zakłady), dystrybucyjne (handlowo-usługowe), technologiczne (kreujące wzorce, modele, *design*) oraz strategiczne (decydujące o kierunkach rozwoju danego obszaru sieci). W ten sposób członkowie sieci zajęli swoje pozycje na rynku międzynarodowym. W kolejnej fazie kapitalne znaczenie miało stworzenie mechanizmów koordynacji sieci – powołanie komórek strategicznych,

[19] Na przykład w 1965 r. nastąpiło przejęcie od koncernu Daimler-Benz firmy Auto Union – udziały 50,3%, następnie współpraca była systematyczne pogłębiana (1969 r. – wzrost udziałów do 59,5%, 2009 r. – 99,55%).

których zadaniem było stymulowanie procesów tworzenia wartości dodanej przy użyciu istniejącego łańcucha produkcyjnego (etap IV) – struktura organizacyjna sieci VW (Rosińska-Bukowska 2012, s. 271).

Etap V realizowany w sieci VW to ustalenie portfela marek z podziałem na obsługiwane segmenty rynku, w tym z dbałością o unikanie „kanibalizacji" produktów (np. ograniczenia dla skody superb „zjadającej" segment VW). Stworzona GSB VW jest swoistym „holdingiem motoryzacyjnym", skupia bowiem niezmiernie zróżnicowane przedsiębiorstwa – Audi, Bugatti, Bentleya, Lamborghini, Porsche, Škodę, VW, SEAT-a, Scanię, MAN-a, a dodatkowo dziesiątki mniejszych i mniej znanych dostawców konkretnych części i podzespołów. Każde z przedsiębiorstw funkcjonujące w tym systemie realizuje swoją strategię internacjonalizacji, choć częściowo podporządkowaną modelowi GSB. Jest to wynikiem dobrowolnej rezygnacji tych firm z części swojej suwerenności na rzecz globalnej efektywności (zdolności funkcjonowania na rynku międzynarodowym). Sprawność tak zorganizowanej sieci globalnej zapewnia klarowna struktura organizacyjna. Zarządy poszczególnych firm (członków sieci) mogą wdrażać własne koncepcje rozwojowe, pod warunkiem że mieszczą się one w wymogach długookresowej strategii sieci – *Group Values and Model of Suitable Development*[20] (etap VI).

Podsumowując, można powiedzieć, że wydaje się, że *case study* dotyczące GSB VW pokazuje, jak można realizować różne modele internacjonalizacji, koncentrując się na indywidualnych predyspozycjach (zróżnicowanych; np. innowacje, *image,* jakość, niska cena), a równocześnie być zdolnym do sprostania wymogom globalizacji korporacyjnej, choć oczywiście wiąże się to z częściowym ograniczeniem „suwerenności" decyzji konkretnych podmiotów.

Case study nr 2. Przypadek etapowego kreowania GSB Siemens

Globalna sieć Siemensa obejmuje korporację-matkę Siemens AG oraz około 1700 stowarzyszonych przedsiębiorstw rozproszonych w 190 krajach. Rdzeniem korporacji jest 17 pionów organizacyjnych, koncentrujących się w trzech sektorach: przemysłowym, energetycznym i ochrony zdrowia. W każdym znajdują się autonomiczne wcześniej przedsiębiorstwa, które zdecydowały się włączyć do sieci i w ten sposób realizować model internacjonalizacji (dostosowując się do wyzwań globalizacji korporacyjnej).

Analizując rozwój sieci Siemens, można stwierdzić, że także w tym przypadku sieć jest efektem wdrażania idei integracji biznesowej. Etap I to kumulacja aktywów rynku lokalnego: 1903 r. – połączenie Elektrizitäts-Aktiengesellschaft z Schuckert & Co, a następnie z Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG); 1919 r. – współpraca z firmą Osram GmbH KG; 1920 r. – fuzja Auer-Gesellschaft i AEG; 1928 r. – połączenie Gebruder Siemens & Co z Rutgerswerke AG; 1932 r. – utworzenie Siemens-Reiniger-Werke. Stałe pogłębianie integracji i/lub kooperacji przedsiębiorstw krajowych doprowadziło do ich konsolidacji, „monopolizacji" narodowej (etap II). W rezultacie nastąpiło ukształtowanie wiodących działów sieci oraz rozlokowanie firm satelitarnych (produkcyjnych, handlowo-usługowych, technologicznych, strategicznych). Taki model był realizowany do 1966 r., czyli oficjalnego powstania Siemens AG (etap III) – sta-

[20] Budowanie wartości sieci i model zrównoważonego nią zarządzania według *Koncernstrategie 2015* obejmuje pięć sfer: klientów i rynek, innowacje, efektywność (praca, czas, wiedza), orientację na wartość, atrakcyjność miejsca pracy.

bilizowanie „rynku wewnętrznego" sieci. Kiedy w 1990 r. nastąpiło uporządkowanie sfer aktywności, wskazano aż 15 działów produktowych. Modele internacjonalizacji realizowane przez uczestników systemu pozostawały zatem relatywnie zróżnicowane.

Presja rynku (w tym zmiany spowodowane wymogami ewoluującej globalizacji) wymusiły jednak powołanie globalnej komórki sterującej (etap IV), mającej koordynować zróżnicowane strategie członków systemu, a docelowo integrować sieć (finansowo, B+R). Realizacja własnych strategii (np. BSH Bosch-Siemens), ale z uwzględnieniem standardów, procedur czy informacji o wszelkich nowościach technologicznych powstających zarówno w firmie, jak i otoczeniu zewnętrznym. Dodatkowo globalna koordynacja przepływu wiedzy między poszczególnymi jednostkami sieci (internalizacja). W związku z innym modelem strategii marki niż w przypadku VW etap V to *rebranding*, czyli „wciąganie" wszystkich nowo budowanych relacji pod wspólny parasol marki Siemens; jest to wartość dodana dla uczestników GSB Siemens[21]. Obecnie obserwujemy realizację etapu VI – zapewnienie spójności działań wszystkich przedsiębiorstw skupionych w sieci Siemens i wokół niej (zatem na różnych jej poziomach, na podstawie różnych form i zasad współpracy) odbywa się poprzez *Global Shared Services*.

Podsumowując, można powiedzieć, że *case study* dla GSB Siemens także potwierdza to, że włączając się w globalny system budowania konkurencyjności pod przywództwem jednego z liderów branżowych (tu sektora przemysłowo-elektronicznego), uczestnicy mogą realizować swoje różne strategie internacjonalizacji – równocześnie zyskując wskazówki co do tego, jak najefektywniej działać pod presją międzynarodowej konkurencji.

Case study nr 3. Przypadek etapowego kreowania GSB British Petroleum

Analiza procesu kształtowania się GSB British Petroleum (BP) pozwala dostrzec różnice w modelach wdrażania koncepcji integracji biznesowej w różnych sektorach, a równocześnie podkreślić stałość samej idei. Etap I rozwoju GSB BP to budowanie „lokalnej" pozycji w ramach imperium wpływów brytyjskich: 1909 r. – założenie Anglo-Persian Oil Company (później Anglo-Iranian), 1934 r. – *joint venture* Anglo-Iranian Oil Corporation („baza" późniejszego BP) z Kuwait Oil Company; 1954 r. – konsorcjum Anglo-Iranian Oil Company oraz Standard Oil Indiana (Amoco); 1969 r. – zakup 25% udziałów Standard Oil Company of Ohio (Sohio). Etap II to podjęcie walki o pozycję w gronie globalnych liderów (oligopol branżowy): w wyniku przejęcia Amoco (1998), Burmah Castrol i Atlantic Richfield Company (2000[22]), marki Aral (2002[23]) oraz zawierania licznych umów *joint venture* z podmiotami z własnej branży. Dla włączonych w sieć podmiotów to wybór drogi internacjonalizacji.

Etap III to umacnianie poszczególnych obszarów sieci – inwestycje na całym rynku światowym w formie różnych aliansów (w tym *joint venture* z bezpośrednimi konkurentami). Dołączanie kolejnych przedsiębiorstw, wybierających taki sposób dostosowywania się do nowych wymogów rynku, to przykład strategii internacjona-

[21] Wartość marki Siemens to 8,5 mld USD (2013).
[22] 2000 r. – połączenie BP Amoco z Atlantic Richfield Company (ARCO); wartość transakcji 26,8 mld USD.
[23] 2002 r. – przejęcie od Veba Oil marki Aral (sieć stacji benzynowych) – w lutym 51% udziałów, w lipcu pozostałych 49% (3,6 mld USD).

lizacji w sektorze[24]. Należy podkreślić, że jest to proces trwający/otwarty. Kapitalne znaczenie ma sposób doboru kooperantów – według określonych zasad współpracy, co oznacza, że podmioty decydujące się na wejście do systemu świadomie wybrały taki model internacjonalizacji działalności.

Kolejnym etapem rozwoju sieci „petrochemicznej" zgodnie z trendami globalnymi jest wyjście poza obszar wydobycia i handlu tradycyjnymi produktami petrochemicznymi – poszukiwanie kooperantów sieci operujących w przyszłościowych obszarach, np. 2009 r. – BP Solar (Espana SAU) nabyło firmę Orisol Corp Energetica SĄ, operatora farmy wiatrowej i słonecznej w Hiszpanii; 2009 r. – BP Solar i RGE Energy AG podjęły współpracę dotyczącą instalacji paneli słonecznych w Niemczech. Także w tych przypadkach wybór drogi internacjonalizacji jest elementem strategii budowania konkurencyjności międzynarodowej (dla BP etap IV). Równocześnie w kontekście niniejszej analizy stanowi to dowód na to, że globalizacja, stawiając nowe wyzwania, uruchamia nowe sfery aktywności. Pozwala to kolejnym przedsiębiorstwom włączyć się w ten proces i wdrażać ich strategie internacjonalizacji. Obecnie GSB BP realizuje etapy V i VI, czyli wykorzystuje siłę marki BP (przykłady: TNK-BP, *rebranding* Aral na BP) oraz organizuje współpracę na bazie strategiczne zorientowanego łańcucha tworzenia wartości (w tym dzięki kooperencji z Shell, Statoil, ExxonMobil, ConocoPhillips – konsorcjum *benchmarkingowe*).

Analiza *case study* GSB BP pozwala dostrzec pewne różnice w realizowanym modelu budowania konkurencyjności w wyniku internacjonalizacji, co częściowo wynika ze specyfiki branży. Równocześnie wydaje się, że teza o wykorzystywaniu modelu integracji biznesowej jako wzorcowej ścieżki rozwoju globalnych sieci została potwierdzona. Podobnie jak to, że włączanie się w struktury najpotężniejszych GSB pozwala mniejszym podmiotom o różnorodnych kompetencjach zaistnieć na rynku międzynarodowym. Należy oczywiście zaznaczyć, że wymaga to spełnienia przez nie odpowiednich wymogów oraz zaakceptowania swojego miejsca w danej sieci, zgodnego z posiadanym przez nie potencjałem i kluczowymi kompetencjami. Włączenie się w struktury GSB jest ścieżką internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa, wyborem sposobu dostosowania modelu biznesowego do uwarunkowań otoczenia i stawianych przez nie wyzwań.

Podsumowanie

W artykule podjęto próbę wskazania zmian w strategiach internacjonalizacji przedsiębiorstw w dobie globalizacji, zwracając uwagę na specyfikę wymogów odnośnie do metod budowania konkurencyjności w poszczególnych fazach rozwoju procesu. Podkreślono, że obecny etap, globalizacja korporacyjna, oznacza konieczność budowania koalicji, systemów korporacyjnych jako układów zdolnych do sprostania ciągle rosnącym wymogom rynku. W efekcie przedsiębiorstwa muszą włączać się w takie systemy, aby móc konkurować na rynku globalnym. Prowadzi to do rozbudowywania

[24] Specyfika sektora to silne uzależnienie od warunków naturalnych (występowania złóż), co wzmaga konieczność integracji nawet bezpośrednich konkurentów, np. 2003 r. – *joint venture* BP i rosyjskiego TNK, BP 50%/TNK 50%; 2005 r. – *joint venture* BP i Exxon, wspólna eksploracja złóż ThunderHorse, udziały BP 75%/Exxon 25%; 2005 r. – *joint venture* BP i Repsol YPF, wspólna eksploatacja złóż gazu, BP 70%/YPF 30%.

globalnych sieci biznesowych wokół najpotężniejszych korporacji (przywołano przykłady Volkswagena, Siemensa, British Petroleum).

GSB, realizując działalność globalną, podkreślają konieczność dostrzegania różnic między lokalnymi rynkami i budowania na ich podstawie przewagi konkurencyjnej (Huff i in. 2011, s. 281–286). W efekcie powstaje miejsce na współpracę z „miejscowymi specjalistami", mniejszymi partnerami osadzonymi silnie na lokalnych rynkach, w profesjonalnych niszach rynkowych. Podmiotom tym pozwala to na włączenie się w rynek międzynarodowy (realizację własnego modelu internacjonalizacji, np. *joint venture* ze światowym liderem, wielką KTN). Oczywiście można uznać to za podporządkowanie, utratę suwerenności, ale w istocie jest to po prostu efekt „walki konkurencyjnej", wybór drogi rozwoju na podstawie analizy SWOT, właściwego dla danego przedsiębiorstwa modelu biznesowego dostosowanego do wymogów globalizacji korporacyjnej.

Bibliografia

Aaker D. A. (1992), *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, New York.

Appadurai A. (2000), Grassroots Globalization and the Research Imagination, *Public Culture*, No. 12.

von Bertalanffy L. (1984), *Ogólna teoria systemów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

Blomstermo *A.*, Deo Sharma D. (2003), *Learning in the Internationalization Process of Firm*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham Northampton, Massachusetts.

Brown T. E., Davidsson P., Wiklund J. (2001), *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity − based Firm Behavior*, *Strategic Management Journal*, No. 22.

Budnikowski A. (2006), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J. (1995), *Systemic Competitiveness – Key Policy Issues*, *Industrial Organization and Manufacturing Competitiveness in Developing Countries*, Vol. 23.

Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J. (1996), *Systemic Competitiveness*: *New Governance Patterns for Industrial Development*, Frank Cass, London.

Flejterski S., Wahl P. T. (2003), *Ekonomia globalna – synteza*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Gorynia M., Jankowska B. (2008), *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Grant R. M. (2009), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford.

Hagel J., Brown J. S. (2005), *The Only Sustainable Edge*: *Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, Boston.

Hamel G., Prahalad C. K. (1990), *The Core Competences of the Corporation*, *Harvard Business Review*, Vol. May – June.

Huff A. S., Floyd S. W., Sherman H. D., Terjesen S. (2011), *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Kotler Ph., Kartajaya H., Seitawan I. (2010), *Marketing 3.0*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

Marzęda K. (2007), *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa – Lublin.
Morden A. R. (1993), *Elements of Marketing*, DP Publications Ldt, London.
Platonoff A. L. (2009), *Zarządzanie dynamiczne*, Difin, Warszawa.
Porter M. E., Kramer M. R. (2011), *The Big Idea*: Creating Shared Value, Harvard Business Review No. 89 (1/2).
Prahalad C. K., Krishnan M. S. (2008), *The New Age of Innovation*: *Driving Co-created Value Through Global Networks*, McGraw-Hill Professional.
Prahalad C. K. (2006), *Inside-out strategy. Explanation of Core Competence of Hamel and Prahalad*, www.ckprahalad.com.
Rosińska M. (2007), *Globalna sieć biznesowa jako konsekwencja nowego paradygmatu konkurencyjności w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] A. Jewtuchowicz (red.), *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Rosińska-Bukowska M. (2012), *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Rosińska-Bukowska M. (2013), *Adjustment of Corporate Organizational Structure to The Demands of Competition in Fast Changing Global Economy*, *International Business and Global Economy*, No. 32.
Scholte J. A. (2000), *Globalization*: *A Critical Introduction*, St. Martin's Press Inc., New York.
Stigliz J. E. (2004), *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Interbrand (2013), *The Best Global Brands 2013*, www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx (data dostępu: 22.02.2014).
Wiedersheim-Paul F*., Olson H. C., Welch L. S. (1978), Pre-Export Activity*: *The First Step in Internationalization, Journal of International Business Studies*, Vol. 9 (1).
Zineldin M. (2004), *Co-operition*: *The Organisation of the Future, Marketing*, *Intelligence & Planning*, Vol. 22.

Streszczenie

Celem artykułu jest przeanalizowanie zmian w strategiach internacjonalizacji przedsiębiorstw w wyniku ewolucji warunków funkcjonowania w gospodarce światowej. Podjęto próbę ocenienia wpływu etapowego procesu globalizacji na modele funkcjonowania przedsiębiorstw, zwłaszcza na zasady budowania konkurencyjności. Skoncentrowano się na kluczowych wymogach strategii konkurencyjnych, odpowiednich do wyzwań XXI w. Artykuł podzielono na cztery części. W pierwszej przeanalizowano ewolucję procesów globalizacji. W drugiej odniesiono się do wpływu tychże zmian na zmuszone do dostosowywania się do ich rytmu przedsiębiorstwa. W trzeciej omówiono konsekwencje obecnej fazy globalizacji dla systemu konkurencyjności przedsiębiorstwa. W ostatniej podjęto próbę egzemplifikacji zachodzących przeobrażeń na przykładach wybranych korporacji (Volkswagen, Siemens, British Petroleum).

Summary

Internationalization of enterprises – the essence of competitiveness building in the corporate globalization era

The purpose of this article is to analyze the changes in the strategies of the internationalization of enterprises as a result of the evolution the global economy. An attempt is made to assess the impact of the progressive stages of the process of globalization on the models of functioning of enterprises, especially the rules of competitiveness building. The article is divided into four parts. The first part is an analysis of the evolution of the globalization processes. The second part refers to the impact of changes in the globalization process for businesses. The third part shows the implications of the current phase of globalization for the competitiveness system. The last part is an attempt to explain the methods of the implementation of these challenges using selected corporations as examples (Volkswagen, Siemens, British Petroleum).

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, przedsiębiorstwa, korporacje, globalizacja, konkurencyjność

Key words: internationalization, enterprises, globalization, corporations, competitiveness

JEL: F23, F61