

**Jolanta Witek, Marzena  
Frankowska**

---

**Możliwości włączania się  
przedsiębiorstw sektora MŚP w  
globalne łańcuchy wartości  
korporacji transnarodowych**

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 43/2, 381-392

---

2016

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-36

Jolanta Witek\*  
Marzena Frankowska\*\*

## MOŻLIWOŚCI WŁĄCZANIA SIĘ PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MŚP W GLOBALNE ŁAŃCUCHY WARTOŚCI KORPORACJI TRANSNARODOWYCH

### STRESZCZENIE

Łańcuch wartości opisuje pełen zakres działań, które są niezbędne do udostępnienia produktu lub usługi od etapu koncepcji przez fazy pośrednie produkcji po dostarczenie do finalnych konsumentów. Fragmentacja procesów produkcji i związane z tym rozproszenie zadań i aktywności w skali międzynarodowej prowadzą do powstawania ponadgranicznych systemów, określanymi mianem globalnych łańcuchów wartości, zarządzanych przez korporacje transnarodowe. Celem artykułu jest pokazanie możliwości oraz barier włączenia przedsiębiorstw sektora MŚP w globalne łańcuchy wartości. Aktywne uczestniczenie w procesach globalizacji przez włączenie w globalne łańcuchy wartości korporacji transnarodowych stanowi szansę na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw reprezentujących gospodarkę lokalną i regionalną. Rozważania prowadzone są w odniesieniu do najnowszych badań zrealizowanych przez OECD oraz UNCTAD.

**Słowa kluczowe:** sektor MŚP, globalne łańcuchy wartości, korporacje transnarodowe

### Wprowadzenie

Dobre zarządzanie biznesem to zarządzanie jego przyszłością. Nie jest ono zarezerwowane tylko dla dużych struktur lub organizacji. Powinny je uwzględniać

\* Uniwersytet Szczeciński, adres e-mail: jwwitek@uoo.univ.szczecin.pl.

\*\* Uniwersytet Szczeciński, adres e-mail: marzena.frankowska@wzieu.pl.

także małe i średnie przedsiębiorstwa, gdyż przyszłość będzie się kształtować pod wpływem coraz to nowszych technologii oraz absorpcji nowych zasad biznesowych i metod zarządzania. Takim nowym wyzwaniem przyszłości dla sektora MŚP jest współuczestniczenie w globalnych łańcuchach wartości. W świetle współczesnej wiedzy uważa się, że łańcuch wartości opisuje pełen zakres działań, który jest niezbędny do udostępnienia produktu lub usługi od etapu koncepcji przez fazy pośrednie produkcji po dostarczenie do finalnych konsumentów. Fragmentacja procesów produkcji oraz związane z tym rozproszenie zadań i aktywności w skali międzynarodowej prowadzą do powstawania ponadgranicznych systemów produkcyjnych, składających się z sekwencji łańcuchów lub sieci, które operują na poziomie globalnym, regionalnym lub obejmują tylko dwa kraje. Ze względu na opisany zakres działań systemy te są powszechnie określane mianem globalnych łańcuchów wartości (ang. *global value chains* – GVCs) i są odnoszone głównie do możliwości rozwoju korporacji transnarodowych (UNCTAD 2010, s. 9).

Celem artykułu jest pokazanie zarówno możliwości, jak i barier poszerzenia stosowania tej koncepcji w sektorze MŚP, któremu globalne łańcuchy wartości mogą umożliwić aktywne uczestniczenie w procesach globalizacji i przechwytywaniu tworzonej wartości, stanowiąc szansę na rozwój tych przedsiębiorstw reprezentujących gospodarki lokalne i regionalne.

## 1. Istota i zakres koncepcji łańcucha wartości

Koncepcja łańcucha wartości po raz pierwszy została zastosowana w latach 60. i 70. przez zespół analityków opracowujących drogi rozwoju gospodarek eksportujących surowce naturalne (minerały). Następnie została ona spopularyzowana w latach 80. i 90. w pracach Portera oraz publikacjach Womack i Jones, gdzie nawiązano do pojęcia strumienia wartości (Kaplinsky, 2006, s. 53–54). Z perspektywy czasu kluczowa jednak okazała się Porterowska koncepcja łańcucha wartości, w której opisał on mechanizm powstawania wartości w przedsiębiorstwie. Zgodnie z nią każda organizacja prowadzi dwa rodzaje działalności: podstawową i pomocniczą. W skład działalności podstawowej wchodzi: logistyka wejścia, działalność produkcyjna, logistyka wyjścia, marketing i sprzedaż oraz serwis. W skład działalności pomocniczej wchodzi natomiast: zaopatrzenie, technologia, zarządzanie zasobami ludzkimi i infrastruktura firmy (np. zarządzanie, planowanie, działalność finansowa, rachunkowość).

Kluczem do opracowania takiej klasyfikacji działalności organizacji jest określenie faz procesów, w których bezpośrednio lub pośrednio dodawana jest wartość, a tym samym następuje zdefiniowanie strategicznych obszarów stanowiących o wartości i możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. Szerokie stosowanie tej koncepcji doprowadziło do rozróżnienia dwóch podstawowych odmian łańcucha wartości, którymi są (Frankowska, 2012, s. 16):

- wewnętrzny łańcuch wartości obejmujący funkcje zarządzania oraz funkcje procesów podstawowych i obsługowych (logistycznych), występujące w ramach organizacji firmy;
- zewnętrzny łańcuch wartości, który jest układem kooperacyjnym, wiążącym przedsiębiorstwo z dostawcami, dystrybutorami i nabywcami. W łańcuchu wartości każda organizacja jest postrzegana jako zbiór odrębnych, ale powiązanych ze sobą rodzajów działalności (procesów).

Dalsze badania dotyczące łańcucha wartości były prowadzone przede wszystkim w relacji do gospodarek krajów rozwijających się. Szczególne znaczenie odegrały badania realizowane przez Gereffiego (analiza danych w ujęciu sektorowym i ponadnarodowym) (1994, s. 95; 1999, s. 37–70; 2001, s. 30–40). Ostatnie badania nad łańcuchami wartości ukierunkowane są na określenie ich oddziaływania na gospodarkę na poziomie globalnym, krajowym i regionalnym. Rozumiejąc ich wpływ na rozwój ekonomiczny poszczególnych regionów, podejmuje się próby oceny efektywności oraz ukierunkowania politycznych narzędzi wsparcia w celu zapewnienia konkurencyjności gospodarek lokalnych i ich uczestnictwa w wartości tworzonej przez globalne łańcuchy wartości<sup>1</sup>. Obecnie występują dwa nurty badawcze i dwie perspektywy postrzegania łańcuchów wartości odróżniające zagadnienia związane z zarządzaniem nimi od problematyki ekonomicznej związanej z ich oddziaływaniem na gospodarkę.

## **2. Znaczenie łańcuchów wartości korporacji transnarodowych w globalnej gospodarce**

Globalne łańcuchy wartości są zwyczajowo koordynowane przez korporacje transnarodowe (KTN). Według UNCTAD przedsiębiorstwa te określane są jako jednostki ekonomiczne, działające w więcej niż jednym państwie lub zespół jednostek

<sup>1</sup> Takie badania obejmują m.in. następujące organizacje: OECD, WTO, UNCTAD, APEC.

ekonomicznych, prowadzących działalność w dwóch państwach lub większej ich liczbie. Zgodnie z definicją World Investment Report korporacje transnarodowe to przedsiębiorstwa złożone z firmy macierzystej oraz afiliowanych jednostek. Firma macierzysta definiowana jest jako przedsiębiorstwo kontrolujące aktywa innych jednostek w państwach innych niż państwo pochodzenia, zazwyczaj przez posiadanie udziału w kapitale akcyjnym tych podmiotów (UNCTAD 2014). Postępująca globalizacja pozwala korporacjom transnarodowym (dalej: KTN) na wykorzystywanie zasobów zlokalizowanych w różnych częściach świata. Następuje bowiem zjawisko globalizacji sektorów, które umożliwia KTN konfigurowanie i koordynowanie swojej aktywności produkcyjnej oraz działań zmierzających do powiększenia wartości dodanej w sposób globalny, tj. ponad granicami państw (Stonehouse i in., 2001, s. 24). W konsekwencji tworzą się globalne sieci produkcyjne definiowane jako ponadświatowy spłot wzajemnie powiązanych funkcji i operacji – zorganizowany przez przedsiębiorstwa oraz podmioty inne niż firmy – w ramach którego produkowane i rozprowadzane są towary, a także usługi. Sieci te integrują firmy (lub części firm) w struktury, które zacierają tradycyjne granice organizacyjne przez rozwój różnych form relacji kapitałowych lub bez udziału kapitału (Frankowska, 2014, s. 33). Oznacza to pozyskanie przez KTN własności czynników i zdolności wytwórczych za granicą oraz pozyskanie dostępu do tychże zasobów/zdolności, co określane jest mianem *global resourcing*. Przy czym otrzymanie dostępu oznacza, że właścicielem zasobów/zdolności pozostaje inna firma (zagraniczna), a KTN jedynie może z nich korzystać (Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2009, s. 69).

Należy zauważyć, że KTN funkcjonują na podstawie fizycznych i informacyjnych przepływów w ramach globalnych łańcuchów dostaw, powstających w wyniku zmian, które mają bezpośredni związek z procesem globalizacji sektorów, a tym samym tworzeniem wspomnianych już globalnych sieci produkcyjnych. Rozwój KTN odbywa się przez zlecenie działalności na zewnątrz (*outsourcing*) i przeniesienie jej poza granice kraju (*offshoring*), dzięki czemu zwiększają one swą konkurencyjność, zapewniając dostęp do tańszych, bardziej zróżnicowanych produktów wejściowych o wyższej jakości. Łańcuchy KTN mogą być konfigurowane całkowicie wewnątrz samych firm, co oznacza ich internalizację. Z drugiej strony każda z realizowanych funkcji może podlegać konkretnym, niezależnym firmom, co oznacza eksternalizację przedsiębiorstwa.

Udział globalnych łańcuchów wartości w światowej gospodarce jest znaczący. Handel związany z tworzeniem wartości stanowi średnio prawie 30% PKB krajów rozwijających się oraz 18% PKB w krajach rozwiniętych. Obserwowana jest również

pozytywna korelacja pomiędzy wzrostem udziału globalnych łańcuchów wartości w gospodarkach krajowych a wzrostem ich PKB per capita. Globalne łańcuchy wartości mają bezpośredni wpływ ekonomiczny na wytwarzanie wartości dodanej, miejsc pracy i dochód. Dla państw rozwijających się są one również ważną drogą rozwoju w budowaniu zdolności produkcyjnych, co następuje przez transfer technologii, nabywanie nowych umiejętności oraz modernizację przemysłu. Jednakże uczestnictwo w globalnych łańcuchach wartości niesie też ze sobą pewne zagrożenia, m.in. związane z negatywnym oddziaływaniem na środowisko oraz z trudnymi warunkami pracy, a nawet bezpieczeństwem pracowników i ich zdrowiem (UNCTAD 2013, s. 123).

Zdobywanie dostępu do KTN koordynujących globalne łańcuchy wartości, które obecnie liczą 80% wartości światowego handlu (UNCTAD 2013, s. 123), następować może w wyniku stosowania przemysłowej polityki rozwoju przemysłowego oraz w efekcie rozwoju kompetencji lokalnych MŚP, stanowiących niezbędne ogniwo tychże łańcuchów.

### 3. Udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu globalnej wartości

Przyjmuje się, że sektor MŚP stanowi przeciętnie ok. 95% prywatnych firm oraz zatrudnia ponad 2/3 pracowników. Co więcej, MŚP odgrywają kluczową rolę w tworzeniu miejsc pracy w wielu krajach OECD. Na przykład szacunkowe badania dowodzą, że w Stanach Zjednoczonych sektor MŚP przyczynił się do powstania 60–80% nowych miejsc pracy netto, utworzonych w ciągu ostatniej dekady (2000–2010). Z kolei w Unii Europejskiej sektor MŚP stworzył ok. 85% wszystkich nowych miejsc pracy pomiędzy 2002 a 2010 rokiem (Lejárraga i in, 2014, s. 9).

Z drugiej strony, udział MŚP w całkowitym PKB i międzynarodowym handlu pozostaje na niskim poziomie (tabela 1). Udział małych firm w PKB większości krajów stanowi ok. 50%, chociaż występują istotne odstępstwa, poczynając od ok. 20% udziału w Chile do ponad 60% w Unii Europejskiej, Brazylii lub Chinach. Warto nadmienić, że informacje o międzynarodowej aktywności MŚP są trudne do uzyskania. Stosunkowo niewielki udział MŚP w działaniach eksportowych przekłada się również na niewielki wkład w przepływach handlowych. Ponadto, ze względu na niedostatek danych, większość informacji (szczególnie dotyczących handlu) odnosi się do małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych. Tymczasem, jak wynika z badań (International Trade Centre, ITC, 2010), usługowe MŚP stanowią 40% wszystkich aktywnych eksporterów.

Tabela 1. Udział sektora MŚP w wybranych gospodarkach

Państwo	Udział w firmach (%)	Udział w zatrudnieniu (%)	Udział w PKB (%)	Udział MŚP eksportujących (%)
Brazylia	99,87	77 (U)	60,8	11,4 (U)
Chile	8,92	80	25	15
Chiny	99	73	60 (M)	40–60 (M)
Unia Europejska	99,8	70	61,3	–
Indie	95	80	40	31,5 (M)
Japonia	99	72 (M)	52 (M)	13,5 (M)
Szwecja	96,3	60	57	24,15 (M)
USA	99,9	50,3	50	31 (M)

(M) – przedsiębiorstwa produkcyjne, (U) – przedsiębiorstwa usługowe

Źródło: Lejarraga, 2014, s. 9. Pobrane z: <http://www.oecd-ilibrary.org/>.

#### 4. Małe i średnie przedsiębiorstwa jako gracze na rynkach międzynarodowych

Analizując aktywność MŚP na rynkach międzynarodowych, należy przede wszystkim mieć na względzie czynniki kształtujące ich koszty wejścia na rynki zagraniczne. Transakcje międzynarodowe najczęściej oznaczają dla firm produkcyjnych wysyłanie ładunków za granicę. Wysoki udział kosztów transportu, będący konsekwencją liczby oraz gabarytów wysyłanych produktów, może powodować, że eksport nie będzie opłacalny dla producentów małej skali. Dlatego w uprzywilejowanej sytuacji znajdują się firmy świadczące usługi. W niektórych rodzajach działalności usługowych obecny stan rozwoju technologii oraz regulacji rynkowych umożliwia prowadzenie działań handlowych w postaci zdigitalizowanej. Wymaga to zdecydowanie mniejszych nakładów czasu, kosztów i realizacji mniej skomplikowanych procedur eksportowych. Tym samym rynki zagraniczne są łatwiej dostępne dla małych i średnich przedsiębiorstw usługowych. Ten typ dostawców usług ma zatem szansę skorzystać z możliwości tzw. niskokosztowej internacjonalizacji MŚP.

Podobna sytuacja ma miejsce w zakresie włączania MŚP w globalne łańcuchy dostaw. Wydaje się, że łatwiejsze i mniej kosztowne dla MŚP jest raczej uczestniczenie w handlu międzynarodowym przez wykonywanie zadań usługowych w globalnym łańcuchu wartości niż produkcja wyrobów, która ze względu na ponoszone koszty może nie być wystarczająco opłacalna. Z tego względu MŚP, będące dostawcami usług, wydają się w lepszej sytuacji w kontekście ich integracji z globalnymi

łańcuchami wartości niż przedsiębiorstwa produkcyjne. Badania OECD potwierdzają, że MŚP usługowe są bardziej aktywne w globalnych łańcuchach wartości niż MŚP produkcyjne. W 2000 roku zanotowano prawie cztery razy więcej MŚP usługowych uczestniczących w globalnych łańcuchach wartości niż MŚP produkcyjnych. Zważywszy na udział małych firm usługowych i ich istotną rolę w tworzeniu miejsc pracy, to ich konkurencyjność ma kluczowe znaczenie dla ogólnego dobrobytu gospodarczego (tabela 2). Co więcej, w większości gospodarek OECD i wielu krajów rozwijających się zagregowany wzrost wydajności opiera się właśnie na wzroście wydajności z usług, a nie z produkcji.

Tabela 2 . Udział przedsiębiorstw europejskich w zatrudnieniu według sektora działalności oraz wielkości firmy

Wyszczególnienie	Przemysł (%)	Usługi (%)
Mikro	4	25
Małe	6	14
Średnie	8	10
Duże	12	21
Suma	30	70
Razem	100	

Źródło: OECD STAN Database, 2007, s. 9. Pobrane z: <http://www.oecd-ilibrary.org/>.

Uwarunkowania zwiększenia internacjonalizacji MŚP przez włączanie ich w globalne łańcuchy wartości jest przedmiotem troski wielu światowych organizacji, które prowadzą badania w celu lepszego zrozumienia specyfiki działalności MŚP na rynkach zagranicznych oraz skuteczniejszego dopasowania instrumentów wsparcia. Na podstawie badań na temat wzmacniania roli MŚP w globalnych łańcuchach wartości przeprowadzonych przez OECD należy podkreślić (Stone, 2014):

- charakterystyczną dużą trwałość działań eksportowych firm usługowych, co się objawia tym, że jeśli firma z sektora usługowego MŚP zdecyduje się na wejście na rynek zagraniczny, to prawdopodobieństwo, że będzie dalej eksportować, jest wysokie i wynosi średnio ponad 10 lat;
- szczególnie dużą zależność firm usługowych MŚP od pośrednich kanałów eksportowych; położenie geograficzne w aglomeracji w bliskości innych firm jest dla nich ważniejsze niż odległość do rynków zagranicznych;
- przestrzeganie w firmach produkcyjnych spełniania norm, m.in. ISO-9000, które są istotne przy certyfikacji produkcji;



- dostęp do środków finansowych w firmach produkcyjnych MŚP jest kluczowym ograniczeniem, natomiast dla firm usługowych tego sektora nie odgrywa znaczącej roli.

Wyniki tych samych badań pozwoliły określić najbardziej użyteczne narzędzia wsparcia i w opinii MŚP należą do nich:

- współpraca biznesowa i sieciowanie (68%);
- pomoc w identyfikacji potencjalnych kontrahentów zagranicznych (68%);
- odpowiednie informacje na temat możliwości rynkowych (68%);
- misje handlowe (65%);
- organizowanie bezpośrednich spotkań z potencjalnymi partnerami zagranicznymi (63%).

Z kolei do najmniej istotnych narzędzi wsparcia spośród wskazywanych zaliczono:

- usługi pomocnicze (np. wsparcie biur i administracji) (20%);
- pomoc w radzeniu sobie z krajowymi normami technicznymi (21%);
- pomoc w obszarze praw własności intelektualnej (18%);
- szkolenia personelu (17%);
- utrzymywanie tymczasowych obiektów biurowych na rynkach zagranicznych (12%).

Decyzje MŚP o wejściu na rynki zagraniczne są zatem uwarunkowane wieloma czynnikami, których uwzględnienie stanowić może niejednokrotnie jedyną szansę włączenia się w globalne łańcuchy wartości. Zapewnia to nowe możliwości rozwoju dla pragnących poszerzyć swój zakres działania MŚP i może dać im wiele korzyści. Należą do nich m.in. stabilność i poprawa wydajności, przy założeniu, że właściciele MŚP przyjmą postawę proaktywną, czyli nastawioną na rozwój (OECD 2008, s. 30–36). Uczestnictwo w globalnych łańcuchach wartości stanowić może istotną alternatywę w stosunku do ryzyka stagnacji występującej przy prowadzeniu działalności o lokalnym zasięgu lub funkcjonowania w tzw. peryferyjnych łańcuchach dostaw.

## 5. Możliwości integracji MŚP z globalnymi łańcuchami wartości

Organizacja przedsiębiorstw przemysłowych w gospodarkach rozwijających się i rozwiniętych determinuje zróżnicowanie możliwości integracji MŚP z globalnymi łańcuchami wartości. Należy zauważyć, że na rynkach rozwijających się zarówno konku-

renca przedsiębiorstw nie jest znacząco zaawansowana, jak i kompetencje samych MŚP. Wynika to z faktu, że stosunkowo niewiele przedsiębiorstw różnicuje swoje produkty i niewielu jest dostawcami do podmiotów KTN. Osiągnięcie statusu podwykonawcy globalnych łańcuchów wartości wymaga bowiem posiadania wielu kompetencji produkcyjnych oraz logistycznych, umożliwiających bezawaryjne i elastyczne działanie w skomplikowanej sieci powiązań. Uogólniając, niższy poziom konkurencji na rynku lokalnym gospodarek rozwijających się umożliwia funkcjonowanie tamtejszym MŚP bez wdrażania rygorystycznych reżimów technologicznych, kosztownych programów informatycznych oraz wysokiego poziomu zarządzania operacyjnego, co jest niezbędnym warunkiem włączenia się w globalne łańcuchy dostaw KTN. Dlatego dopiero wyższy poziom konkurencji rynkowej, objawiający się m.in. większą obecnością KTN w gospodarce lokalnej i przejmowaniem rynku produktów masowych, spowoduje konieczność podnoszenia kompetencji producenta wyrobów gotowych bądź dostawcy komponentów.

Na rynkach o zaawansowanych gospodarkach przedsiębiorstwa MŚP działają w warunkach wysokiej konkurencji i wyszukują głównie nisze rynkowe, w których mogą proponować małe serie lub zindywidualizowane wyroby gotowe dla finalnych klientów. Skala produkcji oraz wielkość posiadanych zasobów nie pozwala im konkurować z KTN na rynkach masowych. Dużo trudniej jest im zatem osiągnąć efekt skali, a źródeł zysku muszą poszukiwać w innowacyjności, indywidualnym podejściu i perfekcyjnej organizacji. Stąd firmy te, oprócz bardzo dobrze zorganizowanych procesów produkcyjnych i logistycznych, a także B+R, muszą odznaczać się wysokimi kompetencjami marketingowymi, by odpowiednio plasować swój wyrób finalny na rynku oraz budować długoterminowe relacje z nabywcami. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwa przemysłowe nie dysponują konkurencyjnym wyrobem finalnym bądź nie mają odpowiednich kompetencji marketingowych oraz B+R pozwalających na rozwój produktu, pozostaje im możliwość stania się producentem komponentów, czyli dostawcą dla korporacji transnarodowej, włączającej go we własny globalny łańcuch wartości.

Sytuacja ta wymaga przede wszystkim wysokich kompetencji produkcyjnych i logistycznych. Dostawca w globalnym łańcuchu dostaw musi mieć świadomość, że funkcjonuje jako jedno z ogniw zintegrowanego łańcucha, którego cechą charakterystyczną jest niski koszt, wysoka jakość, szybka reakcja i duża elastyczność. Niejednokrotnie wymusza to konieczność wdrożenia odpowiednich narzędzi informatycznych, tj. systemów informatycznych klasy ERP, komunikacji za pośrednictwem EDI czy technologii RFID, zapewniających przejrzystość łańcucha. Natomiast wyniki badań dowodzą, że obserwowany jest niski poziom wykorzystania narzędzi

e-commerce przez wszystkie MŚP i kształtują się one następująco dla poszczególnych działań (Lejárraga, 2014, s. 9):

- ogólna informacja o przedsiębiorstwach on-line – od 75% w przedsiębiorstwach handlu detalicznego i hurtowego po 88% w firmach usług finansowych (firmy produkcyjne 82%);
- prezentacja wszystkich produktów i usług on-line (katalogi on-line) – od 55% w firmach transportowych po 68% w usługach informatycznych (firmy produkcyjne 61%);
- składanie zamówień on-line – od 19% w firmach usług transportowych do 13% w usługach B+R oraz informatycznych (firmy produkcyjne 16%);
- realizacja całej transakcji on-line – od 10% w usługach informatycznych po 2% w usługach B+R (firmy produkcyjne 8%);
- prowadzenie działalności tylko on-line – jedynie ok. 2% firm świadczących usługi B+R oraz informatyczne, u pozostałych praktycznie to działanie nie występuje.

Równocześnie między 4 a 9% wszystkich badanych firm wskazało, że w ogóle nie korzysta z narzędzi e-commerce. Powyższe wyniki badań są szczególnie istotne z punktu widzenia możliwości włączania MŚP w globalne łańcuchy wartości, w których wysoki stopień z informatyzowania działalności jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym zarządzanie operacyjne łańcuchem oraz umożliwia zapewnienie jego przejrzystości. Wydaje się, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie mają wystarczającej świadomości w tym zakresie, co może stać się istotną barierą we współpracy z korporacjami transnarodowymi i ich łańcuchami dostaw.

## Podsumowanie

Podsumowując dotychczasowe rozważania oraz prezentowane wyniki badań, należy zastanowić się, na ile realistyczne dla MŚP jest uzyskanie korzyści w ramach integracji z globalnymi łańcuchami wartości. W prowadzonych analizach wskazano zarówno najbardziej użyteczne narzędzia wsparcia MŚP, pozwalające na włączenie się w globalne łańcuchy dostaw KTN, jak i na wiele czynników ograniczających te możliwości. Niestety dla zbyt wielu małych i średnich przedsiębiorstw bariery mogą okazać się zbyt wysokie, zwłaszcza dla tych, które są słabiej rozwinięte, nie wdrażają rygorystycznych reżimów technologicznych, nie posiadają kosztownych programów informatycznych oraz nie mają wysokiego poziomu zarządzania operacyjnego.

Również w zbyt małym stopniu wykorzystywane narzędzia e-commerce, stanowiące niezbędny warunek pozwalający na zarządzanie operacyjne łańcuchem dostaw, stają się hamulcem do prowadzenia dalszych działań w omawianym zakresie. Podnoszenie kompetencji MŚP w celu włączenia się w globalne łańcuchy wartości wymaga zatem proaktywnej postawy właścicieli firm, rozwoju kompetencji organizacyjnych, produkcyjnych i logistycznych firmy, ale również poniesienia istotnych nakładów na dostosowanie przedsiębiorstwa do wymagań jakościowych wytwarzanego produktu oraz do mechanizmów zarządzania łańcuchem dostaw. Z tego względu integrację MŚP z globalnymi łańcuchami wartości, szczególnie tych działających na lokalnych rynkach gospodarek rozwijających, należy docelowo rozpatrywać w kontekście kreowania odpowiedniej polityki regionalnej oraz konstruowania odpowiednich narzędzi wsparcia.

## Literatura

- Frankowska, M. (red.). (2012). *Tworzenie wartości w klastrze*. Warszawa: PARP.
- Frankowska, M. (2014). Cluster-sourcing – koncepcja zwiększenia efektywności przedsiębiorstw klastrowych. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 7.
- Gereffi, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks (s. 33–41). W: G. Gereffi, M. Korzeniewicz (red.), *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT: Praeger.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48, 37–70.
- Gereffi, G. (2001). Beyond the producer driven/buyer driven dichotomy: The evolution of global value chains in the Internet era. *International Development Studies Bulletin*, 32.
- Kaplinsky, R. (2006). *Globalisation and Unequalisation: What can be learned from Value Chain Analysis?* (s. 50–68). W: E. Rhodes, J.P. Warren, R. Carter (red.), *Supply Chains and Total Product Systems: A Reader*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Lejarraga, I., López Rizzo, H., Oberhofer, H., Stone, S., Shepherd, B. (2014). Small and Medium-Sized Enterprises in Global Markets: A Differential Approach for Services? *OECD Trade Policy Papers*, 165. Pobrane z: <http://www.oecd-ilibrary.org/>, (dostęp 18.07.2015).
- OECD (2008). *Enhancing the Role of SME's in Global Value Chains*. Pobrane z: [http://www.ecb.europa.eu/home/pdf/research/compnet/Enhancing\\_the\\_role\\_of\\_SMEs.pdf](http://www.ecb.europa.eu/home/pdf/research/compnet/Enhancing_the_role_of_SMEs.pdf) (dostęp 18.07.2015).
- Pakulska, T., Poniatowska-Jaksch, M. (2009). *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.

- Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D., Purdie, T. (2001). *Globalizacja, strategia i zarządzanie*. Warszawa: Wyd. Felberg SJA.
- Stone, S. (2014). *Can SME's participate more fully in international trade and Global Value Chains?*, Joint ICT-WTO workshop on aid for trade and SME competitiveness, WTO, 9 October. Pobrane z: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/devel\\_e/a4t\\_e/wkshop\\_oct14\\_e/stone\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/a4t_e/wkshop_oct14_e/stone_e.pdf) (dostęp 18.07.2015).
- UNCTAD (2010). *Integrating Developing Countries' SMEs into Global Value Chains*. New York–Geneva: United Nations Publications. Pobrane z: [http://unctad.org/en/Docs/di-aeed20095\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/di-aeed20095_en.pdf) (dostęp 18.07.2015).
- UNCTAD (2013). *World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development*. New York–Geneva: United Nations Publications. Pobrane z: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf) (dostęp 18.07.2015).
- UNCTAD (2014). *World Investment Report 2014 – Methodological Note*. Pobrane z: [http://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2014chMethodNote\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2014chMethodNote_en.pdf) (dostęp 18.07.2015).

### **The possibility of integrating SME's into Global Value Chains orchestrated by transnational corporations (TNC's)**

#### **Abstract**

The concept of value chain describes the full range of activities through which a good or a service passes from its conception to its distribution and beyond. Integration into Global Value Chains allows small and medium-sized enterprises (SME's) to participate in the global economy. Cooperation within a network of partners can enhance information flows and learning possibilities, introduce new business practices and more advanced technology. On the other hand, SME s' involvement in value chains demands greater managerial and financial resources, as well as the ability to meet international standards.

The paper aims to show the possibilities and barriers of integrating SME's into Global Value Chains. Therefore the results of research several world's organizations, included UNCTAD and OECD are presented. The article ends the conclusions regarding/ concerning the capability of SME's , as well as the activity of regional authority, who might play the important role supporting the local companies.

*Translated by Marzena Frankowska*

**Keywords:** SMEs, Global Value Chains, transnational corporations

**JEL Codes:** M 31