

PLATFORMIZACJA

KORPORACJI TRANSNARODOWYCH

PLATFORMIZACJA

KORPORACJI TRANSNARODOWYCH

Teresa Pakulska
Małgorzata Poniatowska-Jaksch

Recenzje

Jerzy Różański

Krzysztof Wach

Redakcja językowa

Monika Marczyk

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2021

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-440-6

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Ad Depositum

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

Zamówienie 36/III/21

*A platform is when the economic value of everybody
that uses it, exceeds the value of the company that creates it.
Then it's a platform.*

Bill Gates

(cyt. za: Robinson, B. (2020). *Strategy Is the Post-Fixed Costs Economy*. Aperture, October 6,
<https://www.aperture.co/strategy-in-the-post-fixed-costs-economy/> – dostęp: 17.02.2021)

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	9
--------------------	---

1	GLOBALIZACJA XXI WIEKU – IMPLIKACJE DLA BIZNESU MIĘDZYNARODOWEGO	19
----------	---	-----------

1.1. Wstęp	19
1.2. Siły prowadzące do globalizacji	23
1.3. Nowy wymiar gospodarki globalnej a przedsiębiorstwo i lokalizacja	29
1.4. Platformizacja gospodarki	35
1.5. Podsumowanie	44
Bibliografia	45

2	KORPORACJE TRANSNARODOWE W GLOBALNEJ GOSPODARCE	49
----------	--	-----------

2.1. Wstęp	49
2.2. Specyfika korporacji transnarodowej	53
2.3. Globalne firmy technologiczne nowym typem korporacji transnarodowej?	58
2.4. Fragmentacja i wirtualizacja łańcucha wartości	66
2.5. Podsumowanie	71
Bibliografia	72

3	ZASOBOWE UWARUNKOWANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW W CZORAJ I DZIŚ	77
----------	---	-----------

3.1. Wstęp	77
3.2. Cyfryzacja a podstawowe kryteria różnicujące znaczenie zasobów	82
3.3. Architektura korporacyjna zasobem strategicznym	89
3.4. Postępująca wirtualizacja <i>global resourcingu</i>	96
3.5. Podsumowanie	103
Bibliografia	103

4	KLIENT W STRATEGII KONKURENCJI KORPORACJI TRANSNARODOWEJ	107
----------	---	------------

4.1. Wstęp	107
4.2. Od otoczenia konkurencyjnego do ekosystemu biznesu	111
4.3. Korzyści skali w budowaniu pozycji konkurencyjnej	117
4.4. Klient w optyce strategii konkurencji	123
4.5. Podsumowanie	130
Bibliografia	130

SPIS TREŚCI

5	W POSZUKIWANIU PRZEWAG INSTYTUCJONALNYCH	133
5.1.	Wstęp	133
5.2.	Rola kraju macierzystego i goszczącego w kształtowaniu przewag konkurencyjnych	138
5.3.	Instytucjonalne zaangażowanie korporacji transnarodowych	147
5.4.	Algorytmy sztucznej inteligencji – na granicy manipulacji otoczeniem instytucjonalnym	155
5.5.	Podsumowanie	161
	Bibliografia	161
6	ELASTYCZNOŚĆ STRATEGII EKSPANSJI NA RYNKI ZAGRANICZNE	165
6.1.	Wstęp	165
6.2.	Strategia wzrostu a ZIB, fuzje i przejęcia oraz alianse	169
6.3.	Komplementarność niekapitałowych (<i>non-equity</i>) form wejścia na rynki zagraniczne wobec zagranicznych inwestycji bezpośrednich	175
6.4.	Przejawy strategicznej przedsiębiorczości korporacyjnej w formach ekspansji zagranicznej	182
6.5.	Podsumowanie	188
	Bibliografia	188
7	PLATFORMY W ROZWOJU KORPORACJI – WOKÓŁ TEORII	191
7.1.	Wstęp	191
7.2.	Determinanty internacjonalizacji w ekosystemie platformy w optyce międzynarodowego biznesu	195
7.3.	Nowe spojrzenie na <i>born global</i>	207
7.4.	Podsumowanie	216
	Bibliografia	216
	ZAKOŃCZENIE	219
	Spis rysunków	225
	Spis tabel	227

WPROWADZENIE

Problematyka korporacji transnarodowych (KTN) jest relatywnie dobrze rozpoznana w literaturze przedmiotu, jednak w erze gospodarki cyfrowej nabiera nowego znaczenia. Pomiędzy korporacjami a gospodarką cyfrową zachodzą istotne współzależności – cyfryzacja z jednej strony silnie oddziałuje na otoczenie korporacji, a z drugiej jest efektem ich działalności – ewoluują one wraz z postrzeganiem i rozwojem tej pierwszej. Początkowo definicje gospodarki cyfrowej koncentrowały się wokół Internetu, na głównym nurcie technologii, która pojawiła się w latach 90. [Lane, 1999, s. 317–320; Mesenbourg, 2001]; Następnie były one uzupełniane o nowe technologie (np. sieci komórkowe), chmury obliczeniowe i duże zbiory danych, przy czym wpływ danej technologii postrzegany jest jako efekt skali dyfuzji i głębia efektu [Handel, 2015]. Zmiany definicji gospodarki cyfrowej to niewątpliwie konsekwencja dokonujących się pod tym względem przeobrażeń, tj. specyfiki historycznej. Przykładowo Tapscott [1996], uznawany za pierwszego autora definicji cyfryzacji, uważa, że gospodarka cyfrowa obejmuje działalność o charakterze informacyjnym (umieszczanie informacji na stronach internetowych) oraz komunikacyjnym (interakcje możliwe dzięki Internetowi) [Handel, 2015]. Gospodarkę cyfrową zdefiniował wówczas jako „erę sieciowej inteligencji”, której istotą jest nie tylko sieć – łączenie technologii inteligentnych maszyn, ale też nawiązywanie za ich pomocą relacji pomiędzy ludźmi, wskazał też, że technologie te umożliwiają połączenie inteligencji, wiedzy i kreatywności w zakresie tworzenia bogactwa i rozwoju społecznego. Według Deloitte [2020] kręgosłupem gospodarki cyfrowej jest hiperłączość, co oznacza rosnącą wzajemną łączność ludzi, organizacji i maszyn, które są następstwem rozwoju Internetu, technologii mobilnych i Internetu rzeczy (IoT). Z kolei definicja Parlamentu Europejskiego Unii Europejskiej ogniskuje uwagę na złożonej strukturze kilku poziomów platform połączonych ze sobą stale rosnącą liczbą węzłów, przy czym połączenie platform względem siebie umożliwia wiele sposobów dotarcia do użytkowników końcowych, utrudniając wykluczenie niektórych graczy, np. konkurentów [European Parliament, 2015]. Wspólną płaszczyzną różnych definicji gospodarki cyfrowej są technologie cyfrowe, lecz nie we wszystkich utożsamia się produkcję technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) i świadczenie związanych z nimi usług z rdzeniem tejże gospodarki. W najszerszym ujęciu definicje gospodarki cyfrowej obejmują całą cyfrową

działalność gospodarczą – jest to pojęcie szersze niż sektor cyfrowy. Doprecyzowanie tego terminu rodzi jednak problem, będący efektem przeplatania się gospodarki cyfrowej z tradycyjną. Stąd w większości definicje gospodarki cyfrowej noszą w wielu przypadkach znamiona subiektywności i wynika z nich, że nie ma sztywnej granicy określającej w rygorystyczny sposób, która działalność gospodarcza wchodzi w jej zakres, a która znajduje się poza jej obszarem. Bukht i Heeks dostrzegają trzy zakresy definiujące gospodarkę cyfrową [Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2019, s. 13]:

- a) podstawowy, utożsamiany ze rdzeniem, który tworzy sektor ICT, wytwarzający podstawowe produkty i usługi cyfrowe,
- b) wąski, który obejmuje część produkcji bazującej wyłącznie lub głównie na technologiach cyfrowych i modelu biznesowym opartym na cyfrowych produktach i usługach, tworzą go sektor ICT oraz usługi platform cyfrowych,
- c) szeroki, który stanowi gospodarka cyfrowa w wąskim ujęciu poszerzona o technologie cyfrowe generujące takie aktywności, jak: elektroniczny biznes (*e-business*), w tym handel (*e-commerce*), sztuczna inteligencja, internetowe platformy robocze (np. Upwork) oraz gospodarka współdzielenia (*sharing economy*).

To ostatnie szerokie ujęcie gospodarki cyfrowej to według Heeksa [Bukht, Heeks, 2017, s. 12] działalność, która powstała wyłącznie dzięki ICT. Natomiast jeśli narzędzia ICT jedynie usprawniają prowadzenie biznesu o tradycyjnym charakterze, to tworzą tzw. wąski zakres gospodarki cyfrowej. Zaprezentowane podejście do zdefiniowania gospodarki cyfrowej oddaje jej dość powszechny odbiór utożsamiany z sektorem ICT i wzrostem jego znaczenia, aczkolwiek w różnym stopniu, w kolejnych obszarach działalności gospodarczej, stwarzając nowe możliwości ich rozwoju.

Druga dekada XXI wieku to okres, który nazywa się „nową” cyfrową gospodarką – NCG (*new digital economy* – NDG), która obejmuje:

- 1) zaawansowaną produkcję, robotykę i automatyzację fabryk,
- 2) nowe źródła danych z urządzeń mobilnych i wszechobecną łączność z Internetem,
- 3) przetwarzanie w chmurze,
- 4) analizę dużych zbiorów danych,
- 5) sztuczną inteligencję [UNCTAD, 2017, s. 5].

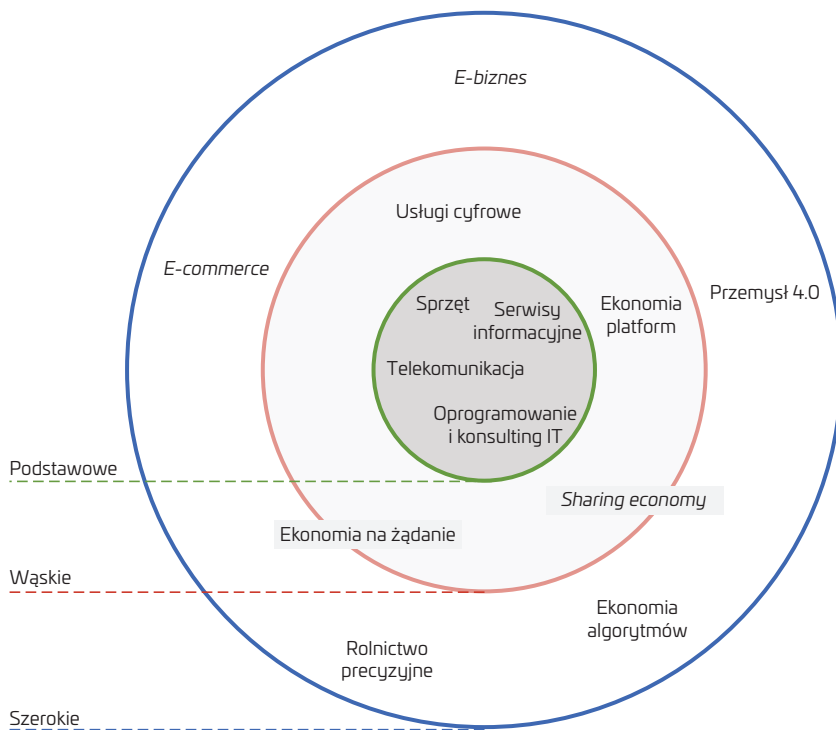
Główna siła sprawcza rozwoju NCG to jak we wcześniejszym etapie gospodarki cyfrowej:

- a) wykładnicza poprawa kosztowej efektywności informacji,
- b) technologie komunikacyjne (ICT) o coraz szybciej rosnącej funkcjonalności i powszechności.

Można jednak wskazać trzy stosunkowo nowe cechy. Są to po pierwsze, nowe źródła danych, które od smartfonów po czujniki fabryczne wysyłają ogromne ilości danych do chmury, gdzie mogą być analizowane w celu generowania informacji, produktów

i usług. Po drugie, są to nowe modele biznesowe oparte na platformach technologicznych i produktowych – innowacje, własność i komplementarność platformy znacząco zmieniają organizację branż i warunki konkurencji w wielu wiodących sektorach gospodarki, a także kategorie produktów. Po trzecie, jest to wydajność sprzętu i oprogramowania ICT, która bazuje na coraz powszechniejszym wykorzystaniu sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego.

Rysunek 1. Zakres gospodarki cyfrowej



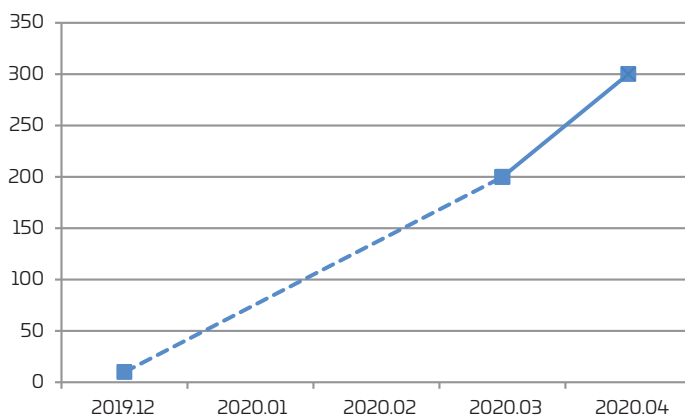
Źródło: Pakulska, Poniatowska-Jaksch [2019, s. 14].

Kolejny etap rozwoju gospodarki cyfrowej należy wiązać z pandemią 2020 roku. Sytuacja ta, która z jednej strony jest przyczyną licznych perturbacji gospodarczych przede wszystkim związanych z tradycyjną gospodarką (znaczne ograniczenie produkcji i załamanie łańcuchów dostaw), z drugiej strony przyspieszyła proces implementacji narzędzi cyfrowych we wszystkie możliwe, a do tej pory niewykorzystywane na tak dużą skalę, przejawy aktywności społecznej i gospodarczej. Cyfrowe nasycenie rzeczywistości zapewniło wielu firmom wyjątkowe możliwości rozwoju, czego najlepszym przykładem są globalne korporacje technologiczne (GKT). Dzięki technologiom mogą one znacznie lepiej zrozumieć potrzeby swoich klientów i poprzez zróżnicowane kanały

w zakresie konkurencji i barier wejścia na rynki, wzrost dynamiki tworzenia wartości ekonomicznej, dostarczania i przechwytywania wartości [Kenney, Rouvinen, Seppälä, Zysman, 2019, s. 871–879]. Nasilające się zjawisko platformizacji gospodarki Kenney i Zysman porównują wręcz do rewolucji przemysłowej, w której fabryki są zastępowane platformami, a platformy mają, ich zdaniem, większą moc w transformacji społeczno-gospodarczej, niż odegrali właściciele fabryk we wczesnej rewolucji przemysłowej [2016, s. 61–69]. Ich rola znacznie wzrosła w czasach pandemii, a największe korzyści odnotowały platformy dostarczające cyfrowe narzędzia umożliwiające pracę w domu.

Z danych Zooma wynika, że w marcu i kwietniu 2020 roku dzienna liczba użytkowników wzrosła z 200 do 300 milionów, w porównaniu do około 10 milionów w grudniu 2019 roku. To wzrost 30-krotny w ciągu zaledwie czterech miesięcy. Z kolei Microsoft Teams ogłosił, że jego baza użytkowników w kwietniu 2020 roku wynosiła 44 miliony w porównaniu do 20 milionów w marcu tego samego roku.

Rysunek 3. Dzienna liczba użytkowników Zooma w milionach w okresie grudzień 2019–kwiecień 2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Zooma.

W takich warunkach powstaje pytanie jak postępująca platformizacja gospodarki wpływa na rozwój i miejsce w gospodarce światowej korporacji transnarodowych? Czy KTN XX wieku różnią się od tych funkcjonujących w erze gospodarki cyfrowej, a jeżeli tak, to czym się różnią? Odpowiedź na powyższe pytanie, tj. identyfikację zjawiska platformizacji w kontekście jej wpływu na istotę funkcjonowania korporacji transnarodowych i współkształtowanego przez nie otoczenia, rolę w przeobrażeniach dokonujących się w pozyskiwaniu zasobów i ich rodzajów, relacjach z klientami, jak też elastyczność strategii działania w warunkach niedostosowań tworzącego się środowiska instytucjonalnego do potrzeb gospodarki cyfrowej, uczyniono celem niniejszej pracy.

U podstaw rozważań leży hipoteza, iż podstawowa różnica odnosi się do modelu platformy, która:

- 1) odgrywa kluczową rolę w organizacji i funkcjonowaniu rynków w wymiarze międzynarodowym,
- 2) sprawia, że cechy korporacji transnarodowych, choć są takie jak zdefiniowane w XX wieku, to nabierają nowego znaczenia. W pierwszej kolejności to spostrzeżenie odnosi się do większej elastyczności działania i wirtualizacji globalnych łańcuchów wartości,
- 3) oznacza, że dostęp może być w coraz większym zakresie substytutem własności, czemu towarzyszy wzrost znaczenia w budowie przewag konkurencyjnych korporacji kapitału niematerialnego,
- 4) umożliwia budowę potencjału korporacji na bazie odwróconej ekonomiki skali, nadając wysoką rangę w strategii konkurencji klientowi,
- 5) pozwala na budowanie formalnych i nieformalnych przewag instytucjonalnych z wykorzystaniem algorytmów sztucznej inteligencji, które jednocześnie należy uznać za nowy typ instytucji,
- 6) umożliwia wysoką elastyczność strategiczną i operacyjną, która prowadzi do stosowania wielu komplementarnych względem siebie strategii wejścia na rynki zagraniczne w ekosystemie platformy.

Niniejsza publikacja składa się z siedmiu rozdziałów. W rozdziale 1 zaprezentowany został przebieg procesu globalizacji XXI wieku, nazwany przez autorki globalizacją cyfrową. Podstawowa różnica tej ostatniej w porównaniu do wcześniejszych faz globalizacji odnosi się do wirtualnej przestrzeni i wynikających z tego tytułu konsekwencji, które znacznie zmieniają warunki otoczenia KTN. Stąd w rozdziale 1 podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jak postępująca globalizacja w erze gospodarki cyfrowej wpływa na prowadzenie działalności w wymiarze międzynarodowym. Rozważania w powyższym obszarze są tłem dla zaprezentowania nowego zjawiska w światowej gospodarce nazwanego przez autorki platformizacją gospodarki. W rozdziale tym podjęta została próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, dlaczego platformy i ich ekosystemy tworzą nowy krajobraz globalnej gospodarki, w której to odgrywają kluczową rolę z punktu widzenia funkcjonowania i organizacji rynków – przejmują rolę tradycyjnie przypisywaną korporacjom transnarodowym.

XXI wiek to okres, w którym prym w gospodarce cyfrowej wiodą globalne korporacje technologiczne, nieznajdujące się na listach największych korporacji transnarodowych. Tego typu sytuacja skłania do zadania w rozdziale 2 dwóch istotnych pytań: czy GKT mają takie cechy jak korporacje zdefiniowane w XX wieku, a jeśli tak, to jak w erze gospodarki cyfrowej należy definiować KTN? Nabierają one bowiem nowego wymiaru wraz z rozwojem technologii, który prowadząc do platformizacji biznesu, wymaga umie-

jętności łączenia tych technologii z nowymi sposobami prowadzenia działalności, co obejmuje obszar zarządzania relacjami, zarządzania kapitałem i aktywami czy tworzenia nowych form wykorzystywania informacji. Oznacza to niejako opanowanie sztuki podziału i przekształcania zadań w firmie ukierunkowanych na przekazanie znacznej kontroli partnerom biznesowym współpracującym w sieci, wzrost zaangażowania klientów w procesy obniżające koszty działalności (np. projektowanie, marketing, obsługa posprzedażna), a w zakresie aktywów bazowanie na większej liczbie freelancerów, zwłaszcza tzw. talentów. Zwalnia to zarazem z konieczności podejmowania kapitałochłonnych inwestycji krajowych i zagranicznych, osiągania masy krytycznej dla uzyskania korzyści skali i sprawia, że **credo tak przekształcających się KTN staje się tworzenie biznesu z informacji**. Stąd też podstawowym czynnikiem różnicującym GKT od pozostałych KTN jest relatywnie mały udział aktywów niematerialnych. Stąd rozdział 3 jest niejako rozwinięciem rozdziału 2. Poszukuje się w nim odpowiedzi na pytania: jaka jest rola zasobów w rozwoju i ekspansji KTN i jakich ich kategorii.

Według autorów raportu Accenture Technology Vision 2019 [Accenture, 2019, s. 4–7] błyskawiczna zmiana, napędzana przez technologię, prowadzi nas od ery cyfrowej do nowej rzeczywistości – ery postcyfrowej, w której to sama cyfryzacja nie jest już czynnikiem różnicującym firmy. W erze gospodarki cyfrowej firmy wykorzystwały technologię w celu uzyskania bardzo dobrego kontaktu z klientami, czego wyrazem była rosnąca sprzedaż od dwóch różnych opcji, poprzez 10 opcji, a na 100 skończywszy. W drugiej dekadzie XXI wieku korporacje wykorzystują bowiem zjawisko odwróconej ekonomii skali, a w budowie przewag konkurencyjnych kluczowe miejsce zajmuje klient i jego to roli poświęcony jest rozdział 4.

Korporacje transnarodowe ze względu na globalny wymiar swojej działalności od lat postrzegane są jako mistrzowie w wykorzystywaniu występujących w gospodarce światowej różnic instytucjonalnych. Zjawisko to przybiera na sile wraz ze wzrostem znaczenia dostępności w miejsce własności oraz aktywów niematerialnych w miejsce materialnych. Wsparciem w tym zakresie są stosowane na coraz większą skalę algorytmy sztucznej inteligencji. Ta ostatnia, zwana także inteligencją maszynową, radykalnie zmienia nie tylko modele biznesowe, ale także wchodzi w sferę decyzyjną dotychczas zarezerwowaną dla człowieka i oddziałuje na podświadomość zarówno kadry menedżerskiej, jak i klientów. Co więcej, uważa się, że intensywna praca nad rozwojem algorytmów sztucznej inteligencji za 20 lat może doprowadzić do osiągnięcia przez nią poziomu ludzkiego, a w dalszej perspektywie nawet do jego przewyższenia [Rymarczyk, 2020, s. 5]. Powyższe przesłanki legły u podstaw przyjrzenia się w rozdziale 5 instytucjonalnym uwarunkowaniom rozwoju korporacji transnarodowych.

Z modelem platformy wiąże się także wysoka elastyczność operacyjna i strategiczna, pomiędzy którymi w erze cyfryzacji coraz bardziej zacierają się różnice. Szybką reakcję

na zmiany umożliwia korporacjom platforma i jej atrybuty, co przekłada się na realizowane formy wejścia na rynki zagraniczne. Te ostatnie z jednej strony mają przyczynić się do poszerzenia bazy klientów, a z drugiej – zoptymalizować korzyści wynikające z występujących w czasie i przestrzeni różnic instytucjonalnych w wymiarze międzynarodowym. Rozważania na temat elastyczności strategii wejścia na rynki zagraniczne zostały podjęte w rozdziale 6.

Gospodarka cyfrowa i postcyfrowa to także nowe wyzwania, z którymi musi się zmierzyć teoria biznesu międzynarodowego. W wielu obszarach niezbędne są pewne korekty. Jedna z nich odnosi się wprost do korporacji transnarodowych, w których strukturach widoczne jest rozmycie granic własności i kontroli – pełna własność nie gwarantuje już kontroli, a niezbędnym elementem tworzenia się nowych cyfrowych korporacji jest model platformy. Powstają w tym miejscu liczne pytania: czy dotychczasowe teorie są w stanie w pełni wyjaśnić rozwój globalnych korporacji technologicznych? Jaką rolę ogrywają w tym ekosystemy platformy? Jakie aktywa decydują w XXI wieku o rozwoju korporacji transnarodowych? Podjęte na ten temat rozważania w rozdziale 7 wpisują się w niezwykle aktualny nurt dotyczący wpływu cyfryzacji na teorię międzynarodowego biznesu.

W celu ułatwienia czytelnikowi odbioru publikacji przytoczone są w niej liczne przykłady z życia społeczno-gospodarczego, tzw. „Fakty i opinie”. Na końcu każdego rozdziału zamieszczona jest bibliografia (nie na końcu książki), która ułatwi czytelnikowi, zdaniem autorek, dotarcie do bogatych i zróżnicowanych tematycznie materiałów źródłowych.

Niniejsza publikacja nie wyczerpuje całej problematyki związanej z platformizacją korporacji transnarodowych. Mamy jednak nadzieję, że przedstawione w niej rozważania staną się przyczynkiem do dalszych badań i dyskusji na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw w ekosystemie platformy, prowadzonej zarówno w gronie teoretyków, jak i praktyków gospodarczych.

Bibliografia

- Accenture (2019). *The Post-Digital Era Is Upon Us. Are You. Ready For. What's Next?* Accenture Technology Vision.
- Bukht, R., Heeks, R. (2017). *Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy*. Manchester: Development Informatics, Centre for Development Informatics, Global Development Institute, SEED University of Manchester. Working Paper Series, Paper No. 68, s. 1–24.
- Deloitte (2020). What is Digital Economy? Unicorns, Transformation and the Internet of Things, <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html> (dostęp: 10.01.2020).
- European Parliament (2015). *Challenges for Competition Policy in a Digitalised Economy*. Brussels, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU\(2015\)542235_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU(2015)542235_EN.pdf) (dostęp: 3.06.2018).

- Evans, D.S., Hagiu, A., Schmalensee, R. (2006). *Invisible Engines: How Software Platforms*. MIT Press, <https://mitpress.mit.edu/books/invisible-engines/> (dostęp: 15.10.2019).
- Gawer, A. (2014). Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework, *Research Policy*, 43(7), s. 1239–1249.
- Handel, M. (2015). *The Effects of Information and Communication Technology on Employment, Skills, and Earnings in Developing Countries*. Background paper for the World Development Report 2016. Washington, DC: World Bank.
- Kenney, M., Rouvinen, P., Seppälä, T., Zysman, J. (2019). Platforms and Industrial Change, *Industry And Innovation*, 26(8), s. 871–879.
- Kenney, M., Zysman, J. (2016). The Rise of the Platform Economy, *Issues in Science and Technology*, 32(3), s. 61–69.
- Lane, N. (1999). Advancing the Digital Economy into the 21st Century, *Information Systems Frontiers*, 1(3), s. 317–320.
- Mesenbourg, T.L. (2001). *Measuring the Digital Economy*, US Bureau of the Census, Suitland. MD, Census.gov, <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/umdigital.pdf> (dostęp: 7.07.2018).
- Moazed, A. (2015). *5 Reasons Entrepreneurs Should Take Advantage of the Platform Business Model*, Alley Watch, <https://www.alleywatch.com/2015/07/5-reasons-entrepreneurs-should-take-advantage-of-the-platform-business-model/> (dostęp: 20.06.2020).
- Pakulska, T., Poniatowska-Jaksch, M. (2019). Gospodarka cyfrowa. W: *Cyfryzacja a przedsiębiorstwo* (s. 11–32), M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Parker, G.G., Van Alstyne, M.W., Choudary, S.P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Rymarczyk, J. (2020). Technologies, Opportunities and Challenges of the Industrial Revolution 4.0: Theoretical Considerations, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), s. 185–198.
- Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, <https://pdfs.semanticscholar.org/a832/0ab8d4a6c0a1d0578c6e01288b03cb00de4a.pdf> (dostęp: 7.07.2018).
- UNCTAD (2017). *The ‘New’ Digital Economy and Development*, UNEDITED N/UNCTAD/ICT4D/08AD, Technical Notes on ICT for Development, 8.

1

GLOBALIZACJA XXI WIEKU – IMPLIKACJE DLA BIZNESU MIĘDZYNARODOWEGO

1.1. Wstęp

XXI wiek to okres jednoznacznie utożsamiany z globalnym obliczem gospodarki. Chociaż globalizacja łączona jest z urealnieniem czy wręcz z implementacją stwierdzenia „myśl globalnie i działaj lokalnie” (które coraz częściej przybiera postać „działaj globalnie i myśl lokalnie”) oraz porównaniem świata do globalnej wioski, to jej współczesny wieloaspektowy wymiar jest odzwierciedleniem procesów, które dokonywały się na przestrzeni lat w wielu dziedzinach życia. Autorstwo terminu „globalizacja” i wprowadzenie go do sfery gospodarki przypisywane jest Levittowi, który w artykule *The Globalization of Markets* opublikowanym w 1983 roku w „Harvard Business Review” podnosił wpływ nowych technologii na rozwój globalnych rynków i rolę w tych procesach korporacji transnarodowych [Levitt, 1983]. Tym samym dokonujące się zmiany technologiczne, społeczno-kulturowe, polityczne, ekonomiczne prowadzą w kierunku globalnej wioski – świata wyrażającego kompresję czasoprzestrzeni wraz z rosnącym zagęszczeniem sieci międzynarodowych powiązań, u których podstaw legły zmiany w sferze komunikacji, przepływu siły roboczej oraz kapitału.

Globalizację w XXI wieku można utożsamiać z kształtującym się układem sił – aktorów na arenie międzynarodowej, które w imię upodabniania się gospodarek poszukują nowych możliwości rozwoju i kształtują na wzór grywalizacji (mechanizmów pobudzających podmioty światowej gospodarki do dostrzegania pozytywnych efektów kolejnych wyzwań, rywalizacji, współpracy) nowy ład światowej gospodarki. Kleer [2006,

s. 92–93] wśród głównych aktorów funkcjonujących na globalnym rynku, obok sektora finansowo-bankowego oraz mafii, wymienia korporacje transnarodowe. Rola tych ostatnich w przebiegu współczesnego procesu globalizacji wynika z ich potencjału ekonomicznego i znaczenia politycznego. Globalizację można również postrzegać jako wynik oddolnych procesów dokonujących się zarówno wewnątrz gospodarek narodowych, jak i w relacjach z innymi gospodarkami (np. wyczerpywanie własnych możliwości rozwoju, liberalizacja gospodarki w pierwszym oraz bariery współpracy gospodarczej w skali ponadgranicznej w drugim przypadku). W naszym przekonaniu swoistego protoplastę globalizacji stanowi integracja gospodarcza, która przełamywała wiele dotychczasowych barier współpracy między niezależnie funkcjonującymi państwami. Integracja na poziomie globalnym, „globalna globalizacja” prowadząca do scalania gospodarek w wymiarze międzynarodowym, postrzegana jest jako siła prowadząca do zmniejszania roli gospodarek narodowych (odnarodowienia światowej gospodarki), jako efekt rosnącej siły korporacji transnarodowych, tj. podmiotów odpowiedzialnych za ponadnarodowy wymiar gospodarki, które urosły do rangi państw i których siła w procesie umiędzynarodowienia gospodarki wydaje się znacząco większa od tych pierwszych. Wypadkową zarysowanych procesów jest wielowymiarowość procesu globalizacji, tak w aspekcie przejawów i skutków, jak i ich oceny oraz narzędzi do interpretacji tego procesu.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji globalizacji, głównie odnoszących się do przyczyn i przejawów tego procesu. W wielu z nich wskazuje się na jego złożoność, najczęściej dotyczy on gospodarki, a globalizację traktuje się jako umiędzynarodowianie działalności gospodarki i jej integracji (scalania gospodarek), dokonującej się równocześnie w wielu wymiarach (mikro-, mezo- i makroekonomicznym), tj. zarówno na poziomie przedsiębiorstw, sektorów i rynków (czyli obu stron ekonomicznego systemu wymiany: podaży i popytu, rozpatrywanych przez zdolności firm i potrzeby konsumenta), jak i krajów (lub ich grup) czy wreszcie światowej gospodarki [Zorska, 2000, s. 8–9; Oczkowska, 2013, s. 19–20]. W definicjach tych autorzy opisują istotę globalizacji, podkreślając znaczenie ważnych z punktu widzenia tego procesu elementów, np. Dunning i Narula – zbieżność wzorców konsumpcyjnych i technologii w różnych krajach oraz wzrost internacjonalizacji poprzez sieci [1998, s. 377–397], Zorska – długofalowy proces integrowania gospodarek dzięki intensyfikacji wzajemnych powiązań prowadzący do współzależności tworzącego się w ten sposób systemu [Zorska, 2000, s. 20]. Z kolei w definicji globalizacji sformułowanej przez Komisję Europejską, podobnie jak w definicji Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW) [Liberska, 1998, s. 41–41] podkreślony został aspekt rosnących współzależności rynków i produkcji, także między krajami (według MFW) za sprawą wzrostu przepływu towarów, usług, kapitału i technologii [European Commission, 1998], a na co zdaniem Liberskiej duży wpływ wywarły korporacje transnarodowe [Liberska, 2002, s. 20]. Poza dynamicznym wzrostem obrotów handlowych, międzynarodowych prze-

plywów kapitałowych i usług (uważanych do niedawna za niepodlegające obrotowi międzynarodowemu, gdyż w ich przypadku – w przeciwieństwie do produktów – konieczna jest interakcja z użytkownikiem) [Masłowski, 2008, s. 85–90], Budnikowski za przejaw procesu globalizacji uważa traktowanie przez przedsiębiorstwa całego świata jako rynku zbytu [2000, s. 17–26]. Mając na względzie różne definicje globalizacji, do wspólnych cech tego procesu można zaliczyć: międzynarodowy zakres działania, wielowymiarowy charakter, obejmujący różne dziedziny życia, rosnącą intensywność powiązań i współzależności zachodzących pomiędzy działającymi w różnej skali podmiotami scalającej się światowej gospodarki w warunkach rosnącego przepływu towarów i usług, jak też mobilności czynników produkcji. Dynamizuje to rozwój nowej gospodarki, w której coraz większą rolę za sprawą rewolucji informacyjnej odgrywają technologie [Pierścionek, 2003, s. 53–55].

Globalizacja, definiowana w różny sposób, jest procesem wielowymiarowym i wielopłaszczyznowym [Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2009, s. 13–26]. Do jej podstawowych płaszczyzn (obszarów) zalicza się dwie: ekonomiczną i społeczną. Tę pierwszą stanowią: finanse (w tym własność kapitału), technologie oraz rynek jako obszar działania przedsiębiorstw. Natomiast polityka gospodarcza państw (w tym regulacje prawne), świadomość społeczna (tożsamość lokalna, narodowa, otwarcie na otoczenie) oraz kultura i modele konsumpcji utożsamiane są z płaszczyzną społeczną. Identyfikacja globalizacji i jej ocena wymagają uwzględnienia obu jej wymiarów, zarówno ilościowego, jak i jakościowego, czyli pola oddziaływań (zasięgu i wielkości różnego rodzaju przepływów globalnych: towarów, kapitału, informacji itp.) oraz intensywności kontaktów (nowy charakter powiązań strukturalnych i współzależności pomiędzy rynkami i gospodarkami) [Liberska, 1998, s. 41–42]. Intensyfikacja powiązań o charakterze międzynarodowym i zacieśnianie współpracy między firmami i gospodarkami narodowymi prowadzą do jakościowych zmian w tym zakresie.

Umiedzynarodowienie gospodarki nie jest nowym zjawiskiem. Historia globalizacji sięga przełomu XIX i XX wieku. Jej początek wiąże się z rewolucją technologiczną lat 80. XIX wieku. Zdaniem Arrighiego dopiero w latach 90. XX wieku poziom całkowitej integracji gospodarek narodowych za pośrednictwem handlu, inwestycji, pożyczek i kredytów zaczął się zbliżać do osiągniętego na początku tego stulecia [2004, s. 146]. Niektórzy, zwłaszcza krytycy procesu globalizacji, uważają, że jedną z ważniejszych jej konsekwencji było zainicjowanie procesu polaryzacji bogactwa w trzech centrach światowej gospodarki: Europie Zachodniej, Ameryce Północnej i Japonii (stąd postrzeganie globalizacji także jako triadyzacji).

W dotychczasowym rozwoju umiedzynarodawiania działalności umownie możemy wyróżnić następujące jego fazy:

- 1) pierwsza, nazwana narodzinami imperializmu, obejmująca okres poprzedzający I wojnę światową (niektórzy za pierwszy przejaw umiedzynarodowienia gospodarki

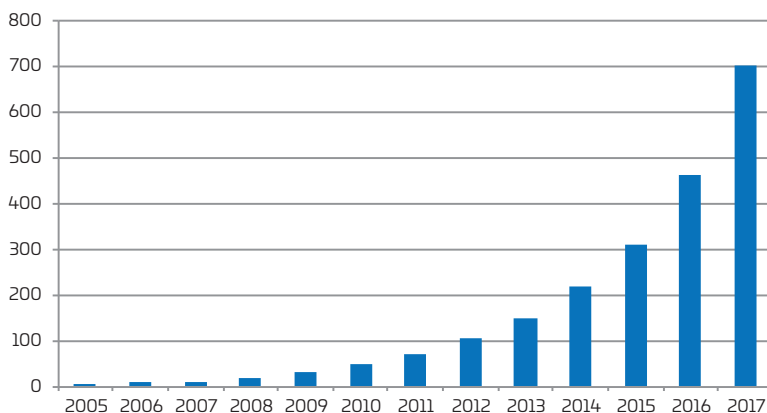
uważają działalność kompanii handlowych w XVII wieku). W okresie tym nastąpił wzrost aktywności przedsiębiorstw na międzynarodowych rynkach (efekt m.in. postępu technicznego i doskonalenia metod produkcji, jak też chęci zapewnienia dostępu do surowców). Dla tej fazy globalizacji charakterystyczna była zwiększająca się współpraca pomiędzy głównymi potęgami światowymi, a jej wyrazem był wzrost handlu zagranicznego i przepływów finansów;

- 2) druga faza, przez niektórych autorów traktowana jako pierwsza [Kenney, Zysman, 2016], obejmuje okres lat 50. i 60. XX wieku, w którym miał miejsce proces silnego rozwoju korporacji transnarodowych w państwach wysoko uprzemysłowionych. Wyrazem aktywności tych przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej był wzrost znaczenia zagranicznych inwestycji bezpośrednich;
- 3) trzecia faza, nazywana globalizacją, rozpoczęła się w latach 80., a w zasadzie 90., obejmując w pierwszej kolejności gospodarki krajów należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD). Proces ten, w odróżnieniu od dwóch poprzednich faz, ma nie tylko charakter ilościowy, ale także pociąga za sobą zmiany jakościowe. Wyrazem tego jest funkcjonalna integracja jednostek organizacyjnych i podmiotów gospodarczych w nim uczestniczących. Ma nie tylko gospodarczy, ale i społeczny wymiar i obejmuje swym zasięgiem niemal wszystkie państwa świata, chociaż w niejednakowym stopniu. Ta faza procesu globalizacji została nieco zahamowana przez światowy kryzys finansowy, a od kilku lat także migracyjny;
- 4) czwarta faza, którą zdaniem autorek warto wydzielić z trzeciej, polegająca na „przejsściu” procesu scalania światowych gospodarek do wirtualnego wymiaru przestrzennego. Choć jej początki to koniec XX wieku, to jednak dynamiczny rozwój datuje się od pierwszej dekady XXI wieku i wciąż przybiera na sile. Platformy i chmura, istotne części tej fazy, rekonfigurują samą globalizację, dynamizują rozwój gospodarki platformowej, czego wyrazem jest zdaniem Kenneya i Zysmana [2016] rosnąca liczba cyfrowo połączonych działań w biznesie, polityce i interakcjach społecznych. Głównymi beneficjentami czwartej fazy globalizacji są przede wszystkim globalne firmy technologiczne prowadzące działalność w modelu platformy.

XXI wiek to, jak wspomniano wcześniej, era cyfryzacji, nazywana także erą globalnych przepływów. Ponad połowa mieszkańców naszego globu korzysta z Internetu, coraz więcej przedsiębiorstw prowadzi działalność jedynie w wirtualnym wymiarze gospodarki, oferując cyfrowe produkty, wzrasta liczba transakcji zawieranych w sieci. Tylko w latach 2005–2017 transgraniczny przepływ danych wzrósł 148 razy. Intensyfikacji procesów wpisujących się w fazę cyfrowej globalizacji sprzyjają szeroko pojęta integracja systemów i tworzenie sieci poprzez wykorzystanie nowych technologii i komputery-

zację procesów wytwórczych, utożsamiane z przemysłem 4.0, rewolucją przemysłową, inicjującą kolejną wielką zmianę w przemyśle.

Rysunek 4. Transgraniczny przepływ danych w latach 2005–2017 (przepustowość w terabitach na sekundę)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bughi i in. [2019, s. 72].

Znaczne zmiany nastąpiły także w sferze usług. Przekształcanie ich poprzez wykorzystanie technologii informatycznych było możliwe dzięki zastosowaniu wielu algorytmów, począwszy od konsumpcji i wypoczynku, po usługi i produkcję skończywszy. Przeniesienie tych algorytmów do chmury stworzyło infrastrukturę, w której działają platformy i całe ekosystemy oparte na platformie. Innymi słowy, dla drugiej dekady XXI wieku charakterystyczne jest zjawisko platformizacji gospodarki.

1.2. Siły prowadzące do globalizacji

Do sił napędzających globalizację zalicza się najczęściej czynniki ekonomiczne, polityczne, techniczne i społeczne. Wśród nich wymienia się:

- liberalizację rynku – prowadzącą do upodmiotowienia jednostek i grup społecznych w skali międzynarodowej, a zarazem deregulacji gospodarek narodowych i ograniczenia roli państwa;
- postęp techniczny – wyraz rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych, który stworzył nowe przedmioty konkurencji, sposób konkurowania oraz warunki większej mobilności czynników wytwórczych;
- wiedzę – uznawaną za wyznacznik rozwoju stanowiący podstawę zyskujących na znaczeniu aktywów niematerialnych;

- wzrost współpracy i powiązań wewnątrz firmy i z jej interesariuszami jako efekt zaufania, wzajemności i szacunku dla kulturowych tradycji (determinuje sukces ekonomiczny różnych form partnerstwa i współpracy w zakresie pozyskiwania aktywów materialnych i niematerialnych poza krajem macierzystym);
- instytucje ich jakość, stosowane instrumenty i mechanizmy;
- potencjał i rynek, pozostające z instytucjami w relacjach o charakterze sprzężenia zwrotnego.

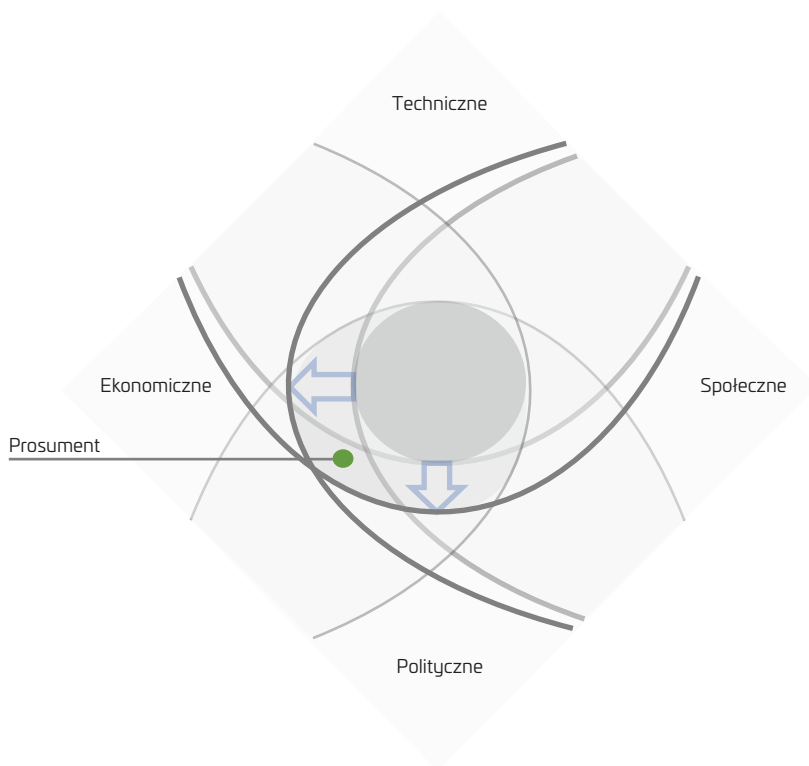
Wskazane czynniki przenikają się nawzajem i warunkują. Reprezentującym czynniki ekonomiczne rosnącym dochodom ludności krajów rozwiniętych, ale także rozwijających się towarzyszy wzrost obrotów handlu światowego, uwarunkowany również czynnikami technicznymi (rewolucja transportowa i postępująca informacyjno-komunikacyjna prowadzące do skrócenia dystansu, niższych kosztów transportu i poprawy jakości) i politycznymi (cła, tworzenie się bloków handlowych promujących handel, podobne standardy techniczne na całym świecie, prywatyzacja wraz z liberalizacją rynków zamkniętych dotychczas dla handlu międzynarodowego). Z kolei masowa produkcja zainicjowana w swych początkach industrializacją (czynniki technologiczne/ekonomiczne) i związane z nią efekty skali spowodowały spadek cen i wzrost popytu na pewne produkty, co poza wspomnianym wzrastającym dobrobytem (siły ekonomiczne) i rozwijającym się na jego bazie konsumpcjonizmem miało swe źródło w ujednoliceniu preferencji konsumentów i kształtowaniu globalnych modeli konsumpcji (siły społeczne). Niebagatelną rolę w upowszechnianiu globalnych wzorców konsumpcji odgrywa też postępująca edukacja, tj. wzrost znaczenia wiedzy, ale także umiejętności (siły społeczne), kluczowe dla sił technologicznych i rozwoju innowacji. Będący wyrazem technologicznych sił globalizacji postęp techniczny to czynnik rzutujący zarazem na rozwój światowych rynków finansowych (spadek kosztów transakcyjnych), dzięki którym wzrasta dostęp do światowych zasobów finansowych, jak i na zmianę warunków konkurencji światowej (siły ekonomiczne).

Wskazane powyżej siły globalizacji występują także w płaszczyźnie wirtualnej, lecz ich tradycyjny sposób postrzegania i oddziaływanie ulega zmianie [Pakulska, 2019, s. 33–62]. Istota tych zmian w stosunku do płaszczyzny tradycyjnej sprowadza się do innej oceny skali ważności poszczególnych czynników w ramach wyłonionych grup, także wskutek pojawiania się ich nowych form i elementów, istotnie kreujących nową cyfrową rzeczywistość. **Wskazana zmiana roli i dokonujących się przesunień dotyczy w szczególności czynników technicznych i społecznych, istotnych dla ery cyfryzacji oraz ich wzajemnego przenikania.** Wyrazem tego ostatniego jest prosument, stanowiący z jednej strony przejaw nowych możliwości technologicznych, a z drugiej – przeobrażeń społecznych.

Rewolucja informacyjno-technologiczna przyczyniła się do istotnych zmian społecznych, których wyrazem w dziedzinie ekonomii jest zastąpienie podejścia masowego

do produkcji ekspansją indywidualizmu i jego akcentowaniem. Kreatywni konsumenci to generacja C, stanowiąca młodszą część generacji Y (kryterium stanowi nie wiek, lecz „stan umysłu”), która poszukuje produktów dopasowanych do swych potrzeb, tj. produktów, których jest współtwórcą i którymi chętnie się dzieli. Wpisują się w ten sposób w nową rolę tzw. prosumenta, czyli współtworzącego i promującego produkt [Tapscott, 2010, s. 351], który uaktywnia tym samym swój innowacyjny potencjał.

Rysunek 5. Przyczyny procesu globalizacji w warunkach cyfryzacji



Źródło: Pakulska [2019, s. 35].

To pokolenie, na co dzień korzystające z sieci oraz nowych, mobilnych technologii, wyznacza trendy sprzedaży i stanowi wpływową grupę w rozwoju firmy. Poza wspomnianą już kreatywnością do cech tego pokolenia należy zaliczyć: skłonność do nawiązywania licznych kontaktów z innymi osobami (*connection*) i tworzenia społeczności, zwłaszcza w Internecie (*community*), potrzebę własnej organizacji pracy, którą przedkłada nad „harówkę” w korporacji (*curation*) oraz tabloidyzację komunikacji (obraz jako podstawa komunikacji społecznej). Znamienne dla pokolenia sieci jest też to, że procesy techniczne i nadmierne zaufanie do systemów technicznych nasilają procesy

regresji poznawczo-intelektualnej (prezentacja treści w krótkiej, uproszczonej formie, pomijającej jej głębię) i upraszczają komunikację społeczną, stymulując masowe naśladownictwo niszowych zachowań i postaw typowych dla zidentyfikowanych przez Mafesoliego wspólnot plemiennych (ludzie zaczynają się skupiać wokół takich samych zainteresowań, poglądów, ale także niechęci w stosunku do grup o odmiennym sposobie bycia) [Knapik, 2011].

Dokonuje się to w warunkach zmiany symboli charakterystycznych dla procesu globalizacji. Symbolem tej zapoczątkowanej w latach 90. była przestrzeń i wynikające z niej ograniczenia – mur, a wyrazem charakterystycznej dla ery cyfryzacji jest sieć, czyli rozwój różnego rodzaju złożonych, o dużej mobilności i prędkości, przenikających się transprzestrzennych relacji o sprzężeniach zwrotnych [Mańka, 2018]. Na skutek postępu technicznego uległ swoistej neutralizacji dystans, zarówno w ujęciu geograficznym, ekonomicznym, jak i politycznym czy kulturowym. Pojawiły się bowiem nowe możliwości przezwyciężania bariery fizycznej lokalizacji [Nauchman, 2003, s. 129].

Z kolei w ramach czynników technicznych na znaczeniu zyskują, w stosunku do ich roli w tradycyjnym ujęciu, te elementy postępu technologicznego, które odnoszą się do produktu (produkt cyfrowy, wzrost znaczenia prosumenta w kreacji produktu) i transakcji. Postępująca automatyzacja i platformizacja stwarzają nowe możliwości w zakresie przekazywania przez firmy większej liczby zadań konsumentom, a złożone i zintegrowane aplikacje umożliwiają zacieśnienie relacji z klientem i dostarczanie mu spersonalizowanych pakietów produktowych w dowolnym czasie i miejscu, tj. z pominięciem klasycznych barier geograficznych. Przewagę konkurencyjną w erze cyfryzacji zyskują zatem te przedsiębiorstwa, które zmieniły miejsce klienta (prosumenta) w kreacji łańcucha wartości, w czym nowe możliwości przyniosła rewolucja oprogramowania [Poniatowska-Jaksch, 2018, s. 82–91]. Jej zdobycze w pierwszej kolejności odnoszą się do przetwarzania ogromnej liczby danych i ich dostępności. Dla budowy długookresowych przewag konkurencyjnych istotna staje się umiejętność wyboru ważnych, użytecznych dla decydenta informacji, co stanowi też wyzwanie dla programistów. Ich wydobywanie w erze *big data*, utożsamianej z dużymi, różnorodnymi zbiorami danych, wykazującymi dużą zmienność i złożoność, wymaga wykorzystania innowacyjnych technologii, narzędzi i metod informatycznych.

Za podstawę wspomagania procesów decyzyjnych przedsiębiorstwa uznawana jest sztuczna inteligencja, która na obecnym etapie rozwoju wykorzystywana jest w marketingu doświadczeń i poprzez odpowiednie oprogramowanie (projekcja działań firmy aktywnie angażujących klienta celem wygenerowania długoterminowych zyskowych relacji) [Boguszewicz-Kreft, 2009, s. 60] ogranicza nieprzewidywalność zjawiska kaskad informacyjnych. W zakresie usprawnienia procesów analitycznych duże znaczenie przypisuje się *edge computing*, nowej metodzie wymiany informacji w ramach

infrastruktury IT, mającej na celu zbieranie, przetwarzanie i dostarczanie informacji jak najbliżej ich źródła, z wykorzystaniem IoT. Do przyszłościowych technologii należy zaliczyć także inteligentne aplikacje i analitykę oraz innowacyjne produkty, w tym inteligentne urządzenia (roboty, drony i inne urządzenia podłączone do IoT) i tzw. cyfrowe bliźniaki (wirtualne odpowiedniki rzeczywistych maszyn itp.). Nie mniejsze znaczenie w erze przedsiębiorstw „sterowanych” danymi należy przypisać technologiom chroniącym dane, jak *blockchain*, czy procedurom z wykorzystaniem zaawansowanej analityki danych i ich udostępniania, jak CARTA (*Continuous Adaptive Risk and Trust Assessment*).

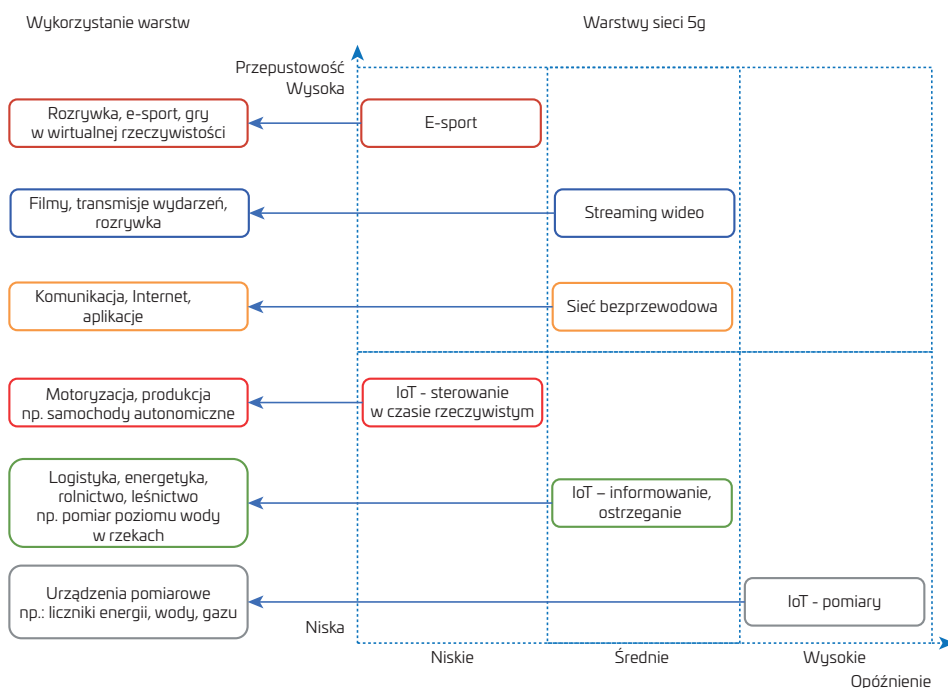
Wskazane w wymiarze technologicznym rozwiązania stanowią istotę przemysłu 4.0, którego podstawą są nowe technologie skupione wokół Internetu: ludzi (sieci społecznościowe i biznesowe), rzeczy – IoT (inteligentna mobilność jako wyraz komunikacji przedmiotów i urządzeń codziennego użytku za pośrednictwem globalnej sieci), usług (inteligentne sieci i logistyka) i danych (np. zbiory danych wykorzystywane w systemie zarządzania – tzw. inteligentne mieszkania). Internet wraz z siłą społeczności to razem dwie spośród dziewięciu wyłonionych przez Friedmana sił, które spłaszczyły świat (do innych zaliczył m.in. upadek muru berlińskiego, programy do zarządzania przepływem pracy, *outsourcing* i jego odmiany łańcucha dostaw, informację) [2006, s. 59–149]. Przesyłanie i przetwarzanie ogromnej liczby danych wymaga bowiem zaawansowanych metod w postaci wspomnianych już i ciągle rozwijanych technik analizy dużych zbiorów danych (*big data*) czy chmur obliczeniowych (*cloud computing*). Cyfryzacja wraz z informatyzacją produkcji umożliwiła rozwój systemów cyberfizycznych (*cyber-physical systems*), niezbędnych dla powstania inteligentnych fabryk (*smart factory*), w których autonomiczne decyzje bazują na komunikacji między maszynami, przy ograniczonym do minimum udziale człowieka w procesie produkcji. Jest to rozwiązanie ukierunkowane na wspomnianą już personalizację produkcji (krótkie serie wyrobów dostosowane do potrzeb konkretnego klienta) i jej elastyczność. Zgodnie z ujęciem Ministerstwa Cyfryzacji istota czwartej rewolucji przemysłowej sprowadza się do szerokiego wykorzystania sensorów, Internetu rzeczy, inteligentnych robotów, systemów analitycznych, wirtualnej oraz rozszerzonej rzeczywistości, których funkcjonowanie wspomagają sieci wymiany informacji o dużej prędkości [Ministerstwo Cyfryzacji, 2018].

Istotną rolę w tworzeniu przemysłu 4.0 i wyrażających jego istotę technologiach odgrywa infrastruktura 5G, tj. infrastruktura łącząca urządzenia stacji bazowych z siecią szkieletową i w ramach tej ostatniej [Biuro Prasowe Orange Polska, 2019]. 5G oznacza wzrost niezawodności (jak połączenie kablowe), stabilności i zmniejszone opóźnienia, co daje możliwość powszechnego zastosowania sieci komórkowej w profesjonalnej skali i nie ogranicza się do poprawy parametrów dotyczących prędkości pobierania i wysyłania danych przez klienta indywidualnego, lecz ten zwrot w jakości obejmuje całe środowiska, np. inteligentne miasta czy sektory gospodarki (przemysł, usługi). Bazę sieci 5G

stanowi współdzielona infrastruktura, która umożliwia oferowanie wyspecjalizowanych sieci wirtualnych (*network slice*). Jest to koncepcja, która zakłada oferowanie przez sieć usług o bardzo zróżnicowanych wymaganiach w zakresie parametrów transmisyjnych poprzez wydzielenie „plastrów” sieci (zwanymi też warstwami) dla konkretnych grup (pakietów) zastosowań czy też klientów, zapewniając dodatkowe usługi i zabezpieczenia. Przy czym plastery to bardziej ogólna idea niż gotowe rozwiązanie oferujące za pomocą wirtualnego operatora sieć o konkretnych parametrach, np. plaster stworzony specjalnie dla jednej firmy o dodatkowych zabezpieczeniach i dostępie do dodatkowych treści.

Fakty i opinie

Rysunek 6. Sieć 5G



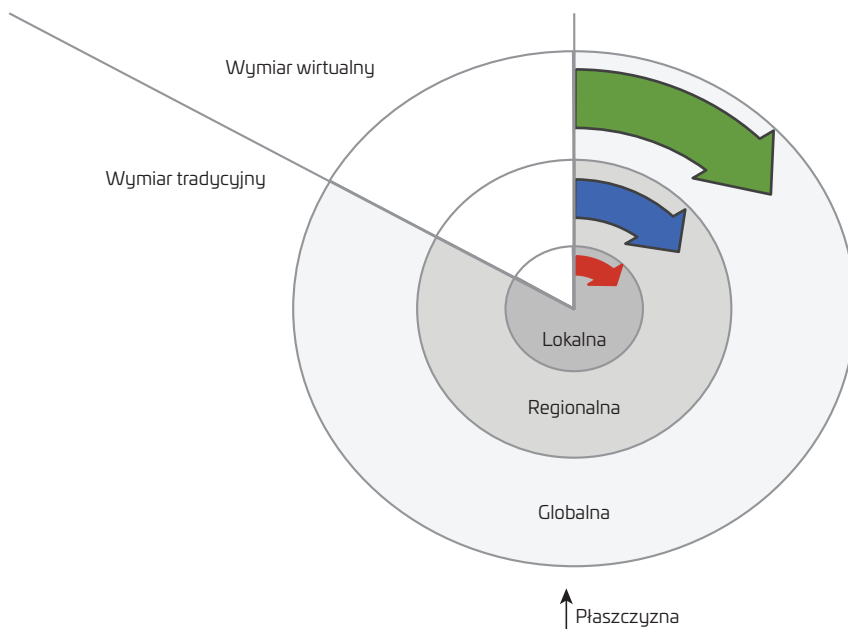
Źródło: opracowanie własne.

Pierwszą sieć 5G działającą w czasie rzeczywistym w Europie uruchomiły w 2017 roku przedsiębiorstwa Telia, Ericsson i Intel, obejmując testem Tallin i Sztokholm [Hołowacz, 2017], a następnie takim testem został objęty także Londyn. W grudniu 2018 roku T-Mobile Polska uruchomił w Warszawie pięć stacji bazowych 5G [pasmo 3,5 GHz, szerokość kanału 100 MHz], udostępnionych nie dla klientów końcowych, lecz dla specjalnych urządzeń pośredniczących [Radzewicz, 2018].

1.3. Nowy wymiar gospodarki globalnej a przedsiębiorstwo i lokalizacja

Rewolucja informatyczna sprawia, że aktywność społeczna i gospodarcza człowieka w coraz większym stopniu nabierają wirtualnego charakteru, w czym główną rolę należy przypisać rozbudowanym sieciom powiązań internetowych. Zdaniem Kuleszy Internet to „globalny system wymiany danych funkcjonujący w oparciu o wzajemnie połączone sieci lokalne, rozmieszczone w wielu fizycznych lokalizacjach, umożliwiające jednoczesną wielopłaszczyznową interakcję użytkowników z całego świata” [2010, s. 57]. Definicje cyberprzestrzeni, traktowanej jako synonim wirtualnej przestrzeni i Internetu, najczęściej koncentrują się na sposobie komunikowania za pomocą połączonych komputerów i pamięci informatycznych. W takiej sytuacji zasadne wydaje się postrzeganie przestrzeni ekonomicznej, w której prowadzona jest działalność gospodarcza, w dwóch wymiarach – tradycyjnym i wirtualnym. Nie ma jednak pomiędzy nimi ścisłej granicy, są one współprzenikające, w zależności od przedmiotu analizy substytucyjne bądź komplementarne. Warto jednak podkreślić, że przestrzeń wirtualną cechuje silna dynamika zmian, co jest efektem postępującej migracji biznesu do sieci oraz rosnącej funkcjonalności sieci społecznych. Oparty na sieciach technologicznych i społecznych biznes jest interaktywny, czyli współzależny od wirtualnej przestrzeni ekonomicznej, co jednak nie oznacza, że nie jest zawsze w pewnym stopniu osadzony w przestrzeni tradycyjnej (np. lokalizacja serwerów). Geograficzny kontekst gospodarki nabiera więc w odniesieniu do przestrzeni ekonomicznej nowego znaczenia. Mamy do czynienia z tzw. geoprzestrzenią [Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2017, s. 9–20]. W tym przypadku „geo” oznacza kompleksowe podejście do przestrzeni ekonomicznej, ujmujące ją jednocześnie w trzech płaszczyznach: globalnej, regionalnej i lokalnej, postrzeganej w dwóch wymiarach – tradycyjnym i wirtualnym (patrz rys. 7). Te różne płaszczyzny i wymiary to otoczenie współczesnego biznesu, którego elementy są względem siebie substytucyjne i (lub) komplementarne, oraz pomiędzy którymi zachodzą sprzężenia zwrotne. Przedsiębiorstwa osadzone są w powyżej zdefiniowanej geoprzestrzeni, lecz rola poszczególnych wymiarów i płaszczyzn oraz zachodzących między nimi współzależności dla każdej organizacji jest inna, co zdeterminowane jest specyfiką przedsiębiorstwa (jak np. wielkość, branża, lokalizacja).

Poszerzenie przestrzeni ekonomicznej o jej wirtualny wymiar ma wiele implikacji dla a) samych przedsiębiorstw, jak też b) atrakcyjności lokalizacyjnej państw oraz regionów niższego poziomu taksonomicznego, co rzutuje na wiele zróżnicowanych międzynarodowych aspektów gospodarki. Co więcej, relacje zachodzące w wirtualnym wymiarze gospodarki mają swoje wymierne efekty w jej tradycyjnym wymiarze.

Rysunek 7. Geoprzestrzeń

Źródło: Pakulska i Poniatowska-Jaksch [2017, s. 11].

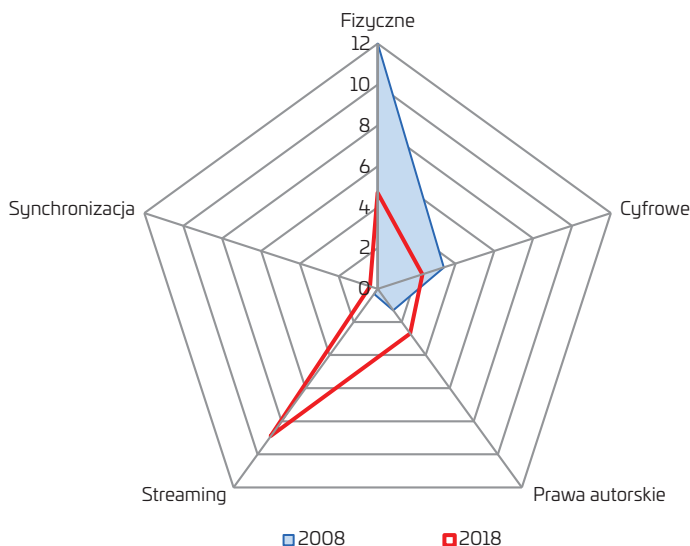
1.3.1. Przedsiębiorstwa

Rozwój Internetu zmienił produkt – coraz częściej ma on cyfrowy charakter, a poprzez poszerzenie przestrzeni rynkowej także sposób prowadzenia biznesu. Wiele starszych produktów zostało radykalnie przekształconych przez dodanie wartości niematerialnych oraz usprawnień cyfrowych.

Fakty i opinie

Dobrym przykładem pokazującym zmiany w cechach produktu i sposobie jego pozyskania są nośniki umożliwiające „pozyskiwanie” muzyki. Rewolucję w tym zakresie ponad 10 lat temu (w październiku 2008 roku) zapoczątkował Spotify, uruchamiając w niektórych częściach Europy usługę strumieniowego przesyłania muzyki. Streaming pomógł przemysłowi muzycznemu powrócić do wzrostu po latach depresji wywołanej dużą popularnością odtwarzania muzyki w formacie MP3, a dzięki wysokiej marży w 2018 roku był największym źródłem dochodów przemysłu muzycznego. W najbliższych latach nie przewiduje się zmian w tym zakresie, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że wielu dzisiejszych i większość jutrzejszych słuchaczy dorasta bez odtwarzacza CD i prawdopodobnie uważa iPod za relikw przeszłości [Richter, 2019].

Rysunek 8. Przychody przemysłu muzycznego w latach 2008–2018 według sposobu dostępu (w miliardach dolarów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Richter [2019].

Nowe funkcje i interaktywność handlu elektronicznego pozwalają na modyfikację realizowanych dotychczas modeli biznesowych. Towarzyszą temu duże przeobrażenia nie tylko w tym zakresie, lecz także w sposobie pozyskiwania zasobów (ważniejszy od własności staje się dostęp) czy zarządzania przedsiębiorstwem. Cyfryzacja produktów to nowe możliwości rozwoju handlu, usług, wejścia na zagraniczne rynki. Z teoretycznego punktu widzenia nawet najmniejsze firmy mogą konkurować z największymi międzynarodowymi korporacjami i dokonywać ekspansji na zagraniczne rynki przy mniej kapitałochłonnych modelach biznesu. Z drugiej strony te z nich, które nie wchodzą na zagraniczne rynki, muszą sprostać rosnącej konkurencji przedsiębiorstw międzynarodowych, a zwłaszcza sieci korporacji transnarodowych – postępuje proces biernej internacjonalizacji. W takich warunkach prawie każdy biznes musi być analizowany w kontekście globalnym lub przynajmniej międzynarodowym.

Z powyższych rozważań wynika, że w geopolistycznym jest miejsce dla zróżnicowanych firm, dla których poszczególne płaszczyzny i wymiary przestrzenne mają nieco odmienne znaczenie. Najogólniej przedsiębiorstwa te możemy podzielić ze względu na:

- A) wymiar przestrzeni, w której prowadzą działalność – tradycyjna, wirtualna, hybrydowa (łącząca oba wcześniejsze wymiary). Ta ostatnia jest najczęściej spotykana. Współczesny charakter gospodarki sprawia bowiem, że każde przedsiębiorstwo, czy tego chce, czy nie, funkcjonuje w sieci. W przypadku przedsiębiorstw sieć

traktowana jest jako sposób koordynacji działań wielu firm poprzez różnego rodzaju więzi – techniczne, planistyczne, społeczne, ekonomiczne, prawne itp. Operujące w tego typu sieciach organizacje najczęściej czerpią przewagę konkurencyjną z przestrzeni tradycyjnej, w której czas i odległość mają znaczenie, choć coraz częściej i w coraz większym stopniu przenoszą funkcje wspomagające do przestrzeni wirtualnej (np. marketing, płatności). Nie wszystkie przedsiębiorstwa potrafią jednak osiągnąć korzyści z przeniesienia niektórych funkcji do przestrzeni wirtualnej – zła strategia, brak kluczowych kompetencji, dynamicznych zdolności itp.

Oprócz przedsiębiorstw prowadzących działalność w wymiarze tradycyjnym i hybrydowym są też takie, dla których wymiar wirtualny jest podstawowy. Są to tzw. organizacje wirtualne, dla których najważniejsza nie jest własność procesów, lecz kontrola efektów ich działalności – procesy nie są łączone z określonym miejscem i czasem [Hatch, 2002, s. 50–53]. W rozwoju organizacji wirtualnej podkreśla się znaczenie dwóch aspektów, są to:

- 1) aspekt organizacyjny, eksponujący rolę technologii informatycznych i globalnej sieci w tworzeniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz możliwości, jakie wynikają dla organizacji z ich rozwoju,
- 2) aspekt fizyczny, utożsamiany z coraz powszechniejszym zastępowaniem elementów materialnych przedsiębiorstwa niematerialnymi (informacją cyfrową). Tym samym pozbawia to przedsiębiorstwo kontekstu miejsca. Organizacja wirtualna stanowi zbiór modułów tworzonych w środowisku sieci informatycznych, ale także na jego pograniczu, jego elementy mogą się zmieniać, a technologia informacyjna pełni w organizacji wirtualnej funkcje koordynujące jej działania;

Fakty i opinie

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej definicji organizacji wirtualnej. Najczęściej stosowane są dwa podejścia – procesowe (koncentrujące się na zachowaniach i działaniach) i strukturalne (skupiające się na jej elementach składowych). W pierwszym przypadku organizacja wirtualna ciągle zmienia swoją postać – transformuje wiedzę w procesie kreacji wartości rynkowej. W drugim zaś – są to wzajemnie powiązane ze sobą elementy, pozostające w różnego rodzaju związkach z otoczeniem, niekiedy postrzegane jako formy kooperacji [Brzozowski, 2015]. Tego typu organizacje, ze względu m.in. na małą wiarygodność (nie wiadomo, gdzie są zlokalizowane), problemy z identyfikacją współpracowników, rozmycie odpowiedzialności za działalność, brak jednoznacznych regulacji, np. w Kodeksie spółek handlowych, napotykają na problemy rozwoju, a jako forma działalności praktykowane są przez organizacje przestępcze [Kurowski, 2005, s. 86–92].

B) płaszczyznę działalności – geograficzny zasięg rynkowy. W przeszłości ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw zarezerwowana była głównie dla największych z nich, a zwłaszcza dla korporacji transnarodowych. Rewolucja informacyjna wraz z globalizacją zmieniła bariery wejścia i otworzyła mniejszym firmom nowe możliwości poszerzenia rynku. W odniesieniu do tradycyjnej przestrzeni nowe możliwości wiążą się z ekspansją poprzez kooperację z zagranicznymi przedsiębiorstwami. Najczęściej są to kontrakty, głównie w postaci *non-equity* (licencje, wspólne projekty badawcze, franczyza, kontrakty na dostawy itp.), tworzenie spółek celowych (*contractual joint venture*), podmiotów o własności mieszanej (*equity joint ventures*) lub sformalizowana współpraca realizowana przez alianse strategiczne. W przestrzeni wirtualnej ciekawym przykładem jest internacjonalizacja małych, innowacyjnych firm. Dostęp do sieci jest dla nich szczególnie przydatny w rozpoznawaniu światowego środowiska innowacyjnego i trendów rozwoju techniki jako inspiracji do internacjonalizacji w tym zakresie [Cieślik, 2011, s. 19–24]. Przestrzeń wirtualna stwarza także możliwości zaakcentowania obecności małych firm na podstawowych dla innowacji rynkach, z wykorzystaniem różnych jej form, w tym uczestnictwo w międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych, targach i konferencjach, by zwiększyć wiarygodność u partnerów i wzmocnić prestiż przedsiębiorstwa. Dostęp do zagranicznego ekosystemu poprzez sieci technologiczne i społeczne pomaga przedsiębiorstwom w spełnieniu warunków niezbędnych do podjęcia współpracy przez zagranicznych partnerów w kwestii ochrony patentowej i własności intelektualnej (np. przeprowadzenie procedury rejestracyjnej na rynku zewnętrznym), czy dopuszczenia do obrotu (np. uzyskanie zezwoleń, certyfikatów). Innymi słowy, wielkość przedsiębiorstwa nie jest już jednoznaczna z geograficznym zasięgiem prowadzonej działalności. I tak możemy się spotkać z relatywnie małymi przedsiębiorstwami (najczęściej mierzonymi liczbą pracujących) o dużym geograficznym zasięgu działania (np. poprzez operacjonalizację działań w przestrzeni wirtualnej) oraz dużymi firmami o małym zasięgu (wymiar tradycyjny, płaszczyzna regionalna).

1.3.2. Atrakcyjność lokalizacyjna

Spojrzenie geoprzestrzenne to propozycja nowej optyki analizowania przestrzennych aspektów społeczno-gospodarczych, na gruncie której można poszukiwać m.in. adekwatnych do zmian wywołanych rewolucją informatyczną ocen poziomu rozwoju regionu na różnych poziomach taksonomicznych, metod stymulowania procesów rozwojowych czy też narzędzi ochrony rynków i konkurencji. Atrakcyjności przestrzeni wirtualnej poświęcone są oddzielne miary i rankingi. Nową jakość ekosystemu Internetu należy wiązać także ze zmianą postaw jednostki w sieci wirtualnej. Sieci społecznościowe

sprzyjają rozpowszechnianiu wiedzy i kształtowania się społeczeństwa obywatelskiego, które w nowy sposób oddziałuje na sposób prowadzenia biznesu.

Zdaniem Rossa atrakcyjność lokalizacyjną w erze gospodarki cyfrowej należy wiązać z domenami kompetencji [2017, s. 281–282]. Autor ten, kreśląc geografie przyszłych rynków, wiąże je ściśle z ukształtowanymi przewagami konkurencyjnymi nie tyle nawet państw, co miast i regionów. Ross dowodzi także, że działalność innowacyjna ma tendencje do koncentracji, gdyż niejednokrotnie jest powiązana z miejscem prowadzenia prac naukowo-badawczych – np. komercjalizacja innowacji genomicznych (zjawiska z pogranicza genetyki i biologii teoretycznej, w tym przede wszystkim bioinformatyki) ma miejsce przede wszystkim na Uniwersytecie Harvarda i w Massachusetts Institute of Technology. Domena kompetencji nie musi wynikać wyłącznie z rozmieszczenia środków naukowo-badawczych. Może być także efektem regionalnej (lokalnej) cyfrowej transformacji biznesu.

Fakty i opinie

Przykładem cyfrowej transformacji biznesu są: Japonia, Korea Południowa i Niemcy, które w przeszłości cechowały się dużymi kompetencjami w elektronice i zaawansowanej produkcji, a teraz produkuje w sferze robotyki. Gdyby zaś Detroit wykorzystało swoje kompetencje z branży motoryzacyjnej i mechaniki, miałoby szansę stać się „Doliną Dronową”. Zaskakujące jest, że zjawisko koncentracji przestrzennej można zaobserwować także wokół branż, które ze względu na swoją specyfikę – bazując na danych i talentach, nie mają większych ograniczeń lokalizacyjnych. Przykładem w tym przypadku jest Dolina Krzemowa, która jednak obecnie jest zupełnie innym miejscem niż w latach 90. W tamtych czasach uważano ją za wylęgarnię nowego rodzaju kapitalizmu – otwartego i wolnego, jak też nowego rodzaj organizacji biznesowej – małej i elastycznej. Specjaliści przechodzili z jednej firmy do drugiej, wiedząc, że ich wartość leży przede wszystkim w umiejętnościach. Dzisiaj Dolina Krzemowa jest starannie sprofilowana – światowe centrum innowacji, którą tworzy kilka najbardziej dochodowych firm technologicznych, jak Google, Facebook, Apple, Samsung czy Uber. Małe start-upy mogą co najwyżej świadczyć im usługi lub też, o co zabiegają, zostać przejęte przez światowych liderów [Special Record Companies, 2017].

Za cechę nowych przestrzennych domen kompetencji (mających swoje źródło w tradycyjnej gospodarce), a o której nie wspomina Ross, należy uznać ich silne osadzenie w przestrzeni wirtualnej. Przestrzenne domeny kompetencji XXI wieku to tzw. niemiej-sca, które bez sieci relacji o charakterze społecznym, biznesowym i politycznym zachodzących we wszystkich płaszczyznach i wymiarach przestrzennych nie byłyby w stanie zaistnieć na gospodarczej mapie świata. Warto jednak zaznaczyć, iż tak jak w tradycyjnej gospodarce, niejednokrotnie ich atrakcyjność jest wspierana adekwatną do potrzeb gospodarki cyfrowej polityką gospodarczą państw i regionów.

1.4. Platformizacja gospodarki

Nowy wymiar gospodarki wspomagany coraz lepszymi narzędziami technologicznymi legł u podstaw modelu biznesu nazywanego platformą. Ogólnie rzecz ujmując, model biznesowy, stanowiąc część strategii biznesu, określa niezależnie od środowiska działania organizacji (tradycyjne, wirtualne) sposób, w jaki organizacja kreuje wartość i dostarcza ją konsumentom, co uwarunkowane jest czynnikami natury gospodarczej, społecznej, kulturowej, a które na przełomie XX i XXI wieku przewartościują się pod wpływem technologii informacyjnych i rewolucji oprogramowania. W takich warunkach platformy internetowe stały się niejako wyrazicielem przełomu dotyczącego sposobu pozyskiwania wartości od klientów, przy czym aktualne pozostały uniwersalne dla modelu biznesowego organizacji odpowiedzi na pytania *who?* (jaki klient), *what?* (co mu oferujemy), *how?* (w jaki sposób), *why?* (sposób, w jaki zainteresowanie klientów produktem przekłada się na efekty finansowe i ich maksymalizację). W ich następstwie organizacje tworzą podstawę budowy własnych rozwiązań – modeli biznesowych, dla których w przestrzeni wirtualnej bazę stanowi platforma – środowisko internetowe, tj. własny ekosystem wraz z niezbędnymi technologiami i sprzętem. Chociaż fazy powstawania modelu biznesowego wydają się być standardowe, jak faza inicjacji, pomysłów, integracji i implementacji, to w każdej z nich odciska swe piętno osadzenie biznesu w przestrzeni wirtualnej. Dotyczy to bowiem zarówno analizy stanu obecnego w zakresie sposobu, w jaki organizacja generuje dochody, oraz czynników, także z otoczenia, które wpływają na cały proces tworzenia wartości, jak też przykładowo odniesienia do klientów (ich potrzeb, kanałów, z których korzystają), zasobów i procesów (analizy własnych kompetencji, oceny kooperantów pod tym względem), tworzenia dochodów, w tym struktury kosztów czy sposobu płatności od klientów.

W środowisku wirtualnym do takich rozwiązań – modeli kreujących wartość należy zaliczyć m.in. *crowdfunding* (finansowanie projektu przez grupę odbiorców), integrator (kontrolowanie przez organizację wszystkich części łańcucha wartości, co pozwala zarazem na szybką reakcję na zmiany w otoczeniu), *Cash Machine* (model bazujący na tzw. negatywnym cyklu konwersji gotówki, tj. różnicy czasowej między płatnością od klienta a czasem uregulowania należności), *Freemium* (koncepcja zakładająca darmowy dostęp do usługi z możliwością wykupienia jej dodatkowych funkcji), *Open Business* – (współpraca podmiotów, także konkurencyjnych, w celu wypracowania najbardziej innowacyjnych rozwiązań), model subskrypcyjny – czyli jednorazowa opłata użytkownika za dobra lub usługi, uiszczana regularnie, który daje organizacji możliwość dokładnego planowania przychodów, *user design* (model, w którym część łańcucha wartości, głównie projektowanie produktów, oparte jest na kreatywności klientów – na ustalonych warunkach biorą

oni udział w procesie tworzenia produktu), *Pay What You Want* (model, w którym klient decyduje, ile może zapłacić za produkt, co daje organizacji możliwość nawiązania relacji opartych na zaufaniu), sprzedaż doświadczeń (rozwiązanie mające na celu oferowanie dodatkowo „pozytywnego doświadczenia” klientowi), *Razor and Blade* (koncepcja biznesu, w której podstawowy produkt oferowany jest w niskiej cenie, a dochód organizacji tworzą akcesoria niezbędne dla funkcjonalności produktu). Chociaż wiele z tych koncepcji zostało przeniesionych z tzw. tradycyjnego biznesu, to wirtualne środowisko nadało wielu z nich nowe możliwości kreacji wartości dla przedsiębiorstwa. Liczba firm funkcjonujących w modelu platformy cechuje się niezwykle wysoką dynamiką wzrostu i nie jest to już domena jedynie mediów społecznościowych, podróży czy muzyki. Platformy spotykane są we wszystkich sektorach gospodarki i w każdym regionie świata. Są w tej grupie już relatywnie długo zakorzenione przedsiębiorstwa (Amazon, Apple, Google, Alibaba), jak i prawie wszystkie start-upy [Evans, Gawer, 2016, s. 4].

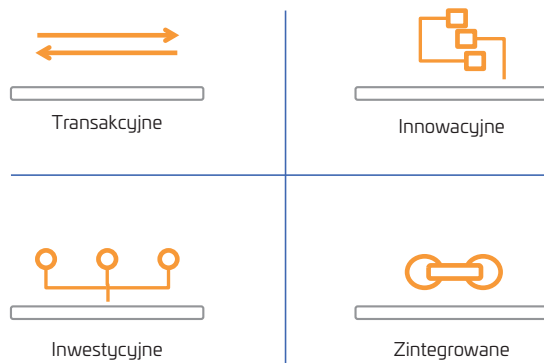
Platforma postrzegana jest zazwyczaj jako zestaw podsystemów i interfejsów (w szerszym ujęciu Internet) [Gawer, Cusumano, 2014, s. 649–656], składających się na własny ekosystem biznesu przedsiębiorstwa (klienci, partnerzy, programiści, instytucje) lub jedynie przez nie wykorzystywany. W pierwszym przypadku jest to platforma technologiczna, czyli grupa technologii, które są podstawą opracowania innych aplikacji, procesów lub technologii. W komputerach osobistych platforma to podstawowy sprzęt (komputer) i oprogramowanie (system operacyjny), na którym można uruchamiać aplikacje. W odróżnieniu od niej platforma produktowa to zestaw wspólnych elementów technicznych i (lub) technologicznych, które są wspólne dla wielu produktów firmy. W tym drugim przypadku platforma stanowi podstawę tworzenia zmodyfikowanych produktów, a w konsekwencji wartości, poprzez wykorzystanie zasobów i zdolności, których nie ma.

Platformy działają na tzw. rynku wielostronnym (*multi-sided*) – platformy wielostronne, niekiedy nazywanym rynkiem dwustronnym (*two-sided*) – platformy dwustronne, postrzegane jako miejsce rzeczywistego lub wirtualnego spotkania dwóch różnych grup klientów, które ułatwia przebieg zachodzących między nimi interakcji. W myśl definicji platforma dwustronna to taka, która reguluje liczbę i wartość zawieranych transakcji poprzez wyższą cenę płaconą przez jedną ze stron i odpowiednie mniejsze obciążenie drugiej, ale obie strony osiągają tzw. efekty sieciowe. W otoczeniu dwustronnym szansa na znalezienie wzrostu wartości interakcji zależy od liczby agentów pierwszego rodzaju, do których agent drugiego rodzaju może dotrzeć i odwrotnie [Evans, Schmalensee, 2013, s. 2]. Tego typu platformy są powszechnie spotykane w sektorach zaliczanych do tradycyjnej gospodarki i występują jako wsparcie ich podstawowej działalności – platformy programowe, portale internetowe [Evans, 2011 s. 2]. Dużą rolę odgrywają zwłaszcza te pierwsze, mające istotne znaczenie dla działalności wielu

branż. Należą do nich: komputery osobiste (np. Apple, Microsoft), asystenci aplikacji cyfrowych (np. Palm, Treo), telefony komórkowe 2.5G+ (np. Vodafone, DoCoMo), gry wideo (np. Sony PlayStation, Xbox) i cyfrowe urządzenia muzyczne (np. Creative Zen Micro, Rio Carbon) [Evans, 2011 s. 2].

Platformy tworzą wartość na dwa podstawowe sposoby. Pierwszy z nich to ułatwienie transakcji między różnymi typami osób i organizacji, które inaczej miałyby trudności ze znalezieniem siebie – Uber, Google, Amazon i eBay. Są to tzw. platformy wielostronne, nazywane transakcyjnymi. Inny typ to platformy innowacji, które składają się z technologicznych elementów konstrukcyjnych traktowanych jako fundament działalności innowacyjnej – kreują nowe, komplementarne usługi i produkty. Uzupełniającym (komplementarnym) innowatorem może być każdy (osoba indywidualna, organizacja, grupa podmiotów), znajdujący się w dowolnym miejscu na świecie, współtworzący tzw. innowację ekosystemu, którego szkieletem jest platforma. Przykładem jest iPhone, który ma setki tysięcy aplikacji. Oprócz dwóch wcześniej wymienionych typów platform, tj. transakcyjnych i innowacyjnych, wyróżniamy ich dwie pochodne – platformy inwestycyjne i integrujące. Platforma zintegrowana to technologia, produkt lub usługa, która jest zarówno platformą transakcyjną, jak i innowacji. Przykładem może być Apple, który ma takie platformy jak App Store, wspierany ekosystem programisty zewnętrznego, odpowiedzialny za tworzenie treści na platformie. Z kolei platformy inwestycyjne składają się z firm, które opracowały strategię portfela platform i działają jako spółka holdingowa, aktywny inwestor platformowy lub jedno i drugie.

Rysunek 9. Typologia platform według kreowania wartości

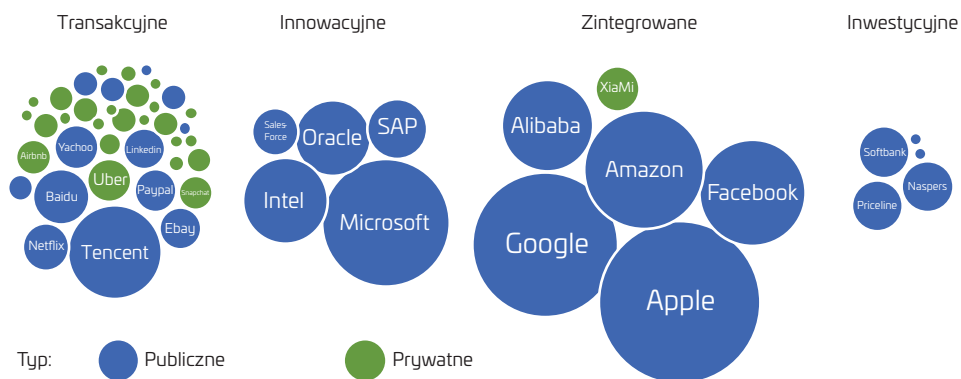


Źródło: opracowanie własne na podstawie Evans, Gawer [2016, s. 7].

Fakty i opinie

W 2015 roku Center for Global Enterprise zainicjowało budowę globalnej bazy danych firm platformowych w ramach projektu *Emerging Platform Economy*. W projekcie zidentyfikowano łącznie 176 firm platformowych. Lista obejmuje zarówno duże spółki giełdowe, jak i mniejsze firmy prywatne, takie jak Uber i Airbnb, których łączna wartość przekraczała w 2015 roku 4,3 biliona dolarów. Większość objętych badaniem firm to platformy transakcyjne – 160 platform o łącznej kapitalizacji rynkowej 1,1 biliona dolarów. Co ciekawe, prawie wszystkie prywatne firmy są platformami transakcyjnymi, a jedna czwarta platform giełdowych należy też do tej kategorii. Platformy transakcyjne prywatne obejmują: media społecznościowe, handel, media, muzykę, pieniądze, technologię finansową (fin-tech) i gry [Evans, Gawer, 2016, s. 14].

Rysunek 10. Przedsiębiorstwa według typów platform w 2015 roku



Powierzchnia okręgu jest proporcjonalna do udziału w rynku w 2015 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie Evans, Gawer [2016, s. 14].

Platformy wielostronne (*multi-sided*) obsługują przynajmniej dwie rozłączne grupy klientów (nie są oni na stałe przypisani do żadnej z nich), które są od siebie współzależne, a występujący efekt sieciowy jest wynikiem:

- a) kojarzenia zgłaszających swoje potrzeby na platformie użytkowników z osobami mogącymi je zrealizować,
- b) korzystania przez użytkowników z oferty proponowanej na platformie wraz z warunkami dostępu [Doligalski, 2013].

Platformy w tym przypadku pełnią funkcję pośrednika i prezentują oferty innych firm czy osób, tworzą interakcje między uczestnikami rynku, monitorują realizację transakcji – np. *sharing economy*, *e-commerce*. Ekosystem platform, podobnie jak ekosystem biznesu, którego jest częścią, opiera się na różnych metodach przechwytywania wartości, tj. bezpośredniej realizacji transakcji, pośredniej (przez koordynatora ekosystemu)

i mieszanej [Davidson, Harmer, Marshall, 2015, s. 2–10], by w efekcie kreować wartość dodaną, przekraczającą sumę wartości generowanej przez ogniwa wchodzące w skład ekosystemu, w tym osiąganie korzyści i przewagi nieuchwytne w tradycyjnym biznesie.

Bazowanie w zdominowanej przez technologie cyfrowe gospodarce popytu na korzyściach skali efektów sieciowych obejmujących obie strony rynku, na którym wartość jest tworzona w ekosystemie platform, oznacza, że firmy mogą ją kreować przez wykorzystanie zasobów i zdolności, których nie mają. Efekt ten wzmacnia wielofunkcyjność platform, która wyraża się w efektywnym tworzeniu zmodyfikowanych produktów oraz łączeniu końcowego odbiorcy z dostawcą produktu w odniesieniu do różnych rodzajów działalności, np. marketingu, produkcji, badań i rozwoju (B + R).

Specyfika ekosystemu platform, w tym możliwość prowadzenia działalności w czasie rzeczywistym oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji, sprawiają, że do najważniejszych czynników sukcesu platform determinujących osiągane przewagi konkurencyjnej zaliczamy:

- scentralizowany kontakt z użytkownikiem – konsumentem (jeden cyfrowy „punkt sprzedaży”),
- decentralizację kreacji wartości – wielu producentów i związaną z tym defragmentację działalności,
- łatwe i szybkie połączenia (*plug and play*).

Fakty i opinie

O dynamicznym rozwoju biznesu opartego na platformach świadczą osiągnięcia z tej działalności przychody. Wśród pięciu największych platform – firm technologicznych w 2017 roku znalazły się Apple (229,2 miliarda dolarów), Amazon (177,9 miliarda dolarów), Google (110,9 miliarda dolarów), Microsoft (90 miliardów dolarów) i Facebook (40,7 miliarda dolarów), które charakteryzował bardzo dynamiczny wzrost, istotnie wyróżniający je w biznesie, także wśród firm technologicznych.

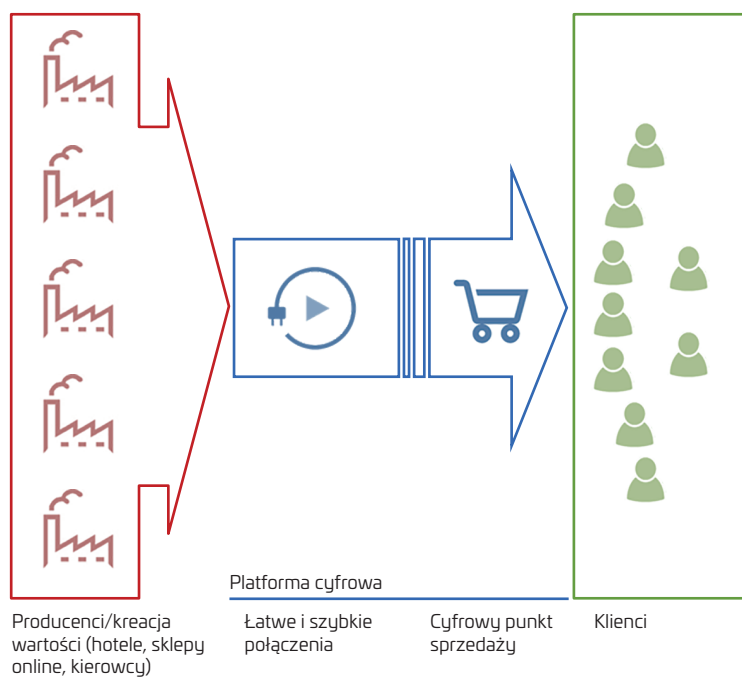
Gospodarka platformy obejmuje wyraźnie nowy zestaw relacji ekonomicznych, które zależą od Internetu, obliczeń i danych. Ekosystem tworzony przez każdą platformę jest źródłem wartości i określa warunki, na których użytkownicy mogą w nim uczestniczyć. Cechą charakterystyczną jest fakt, iż tak postrzegany ekosystem nie jest stały i ciągle ewoluuje. Postęp technologiczny w nowej gospodarce cyfrowej (NGC) dokonuje się wraz z całym zestawem specyficznych dla niego modeli biznesu i organizacji produkcji, które w dynamiczny sposób muszą sobie radzić z rosnącą złożonością systemu. W drugiej dekadzie XXI wieku pojedyncza osoba czy organizacja nie jest w stanie zrozumieć i kontrolować technologii NGC czy określonych domen, w których działa. Współpraca między różnymi dziedzinami życia gospodarczego i społecznego, takimi jak

informatyka i nauka o biologii, kampanie polityczne, bankowość itp., jest konieczna, ale niewystarczająca. Systemy muszą być tak zaprojektowane, aby sprostać ich dynamicznie rosnącej złożoności, nie doprowadzając jednocześnie do załamania i różnego rodzaju sytuacji kryzysowych. Stąd też systemy NGC muszą [UNCTAD, 2017, s. 8]:

- 1) polegać na podmiotach zewnętrznych w zakresie uzupełniających produktów i usług,
- 2) pozyskiwać z zewnątrz, a wręcz współtworzyć źródła wiedzy i technologii,
- 3) być podzielone na samodzielne, łatwe do zarządzania, niedrogie, ale interoperacyjne segmenty.

Innymi słowy, NGC musi być oparta na platformach, otwartych innowacjach i ich modułowości.

Rysunek 11. Podstawowe czynniki sukcesu biznesu opartego na platformach wirtualnych



Źródło: Poniatowska-Jaksch [2019, s. 179].

Złożoność technologii oraz produktów i usług leżących u podstaw NGC oznacza, że żadna pojedyncza firma (ani kraj, region czy klastr technologiczny) nie jest w stanie opanować, kontrolować ani posiadać wszystkich elementów systemu. Wraz z upływem czasu technologie informacyjne, w tym elektroniczne sterowanie układami mechanicznymi, rozwinęły się jako zestaw zagnieżdżonych modułów i platform opartych zarówno na standardach *de jure*, jak i *de facto*, od dyskretnych elementów funkcjonalnych (plat-

form technologicznych), po narzędzia wyższego poziomu, systemy sprzętowe oraz środowiska programowe (platformy podstawowe), na których programiści mogą tworzyć różnorodne towary i usługi dla użytkowników końcowych (platformy wyższego poziomu). Z uwagi na fakt, że modułowe elementy systemu można zmieniać i ulepszać bez przeprojektowywania całego systemu, nie ma ograniczeń w zakresie złożoności NGC. Na każdym poziomie tych zagnieżdżonych ekosystemów występują zewnętrzni producenci komplementarni (np. twórcy aplikacji na smartfony), dostarczający produkty i usługi, które umożliwiają dostosowanie lub ulepszenie platform do różnych zastosowań i rynków. Większym możliwościom rynkowym zewnętrznym dostawców towarzyszy wzrost wartości platformy. To z kolei przyciąga do niej więcej użytkowników, co znowu przyciąga więcej zewnętrznym dostawców w tzw. efekcie sieciowym. Ponadto, ponieważ są to systemy modułowe, platformy mogą stanowić podstawę dodatkowych warstw platformy, jako platformy technologiczne, rdzeniowe i wyższego poziomu [UNCTAD, 2017, s. 9–10].

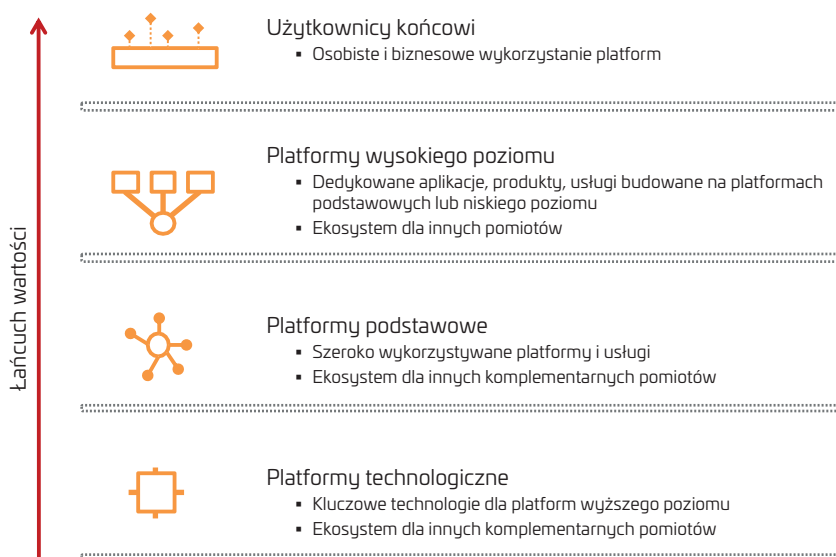
Pojęcie warstwowania platform sugeruje, że sekwencyjna seria platform może stanowić podstawę konkurencji nowoczesnego produktu. Jest to nowe spojrzenie na rynki dwustronne i tworzenie efektów sieciowych poprzez sekwencyjny łańcuch wartości dodanej, który pojawia się w ekosystemach platform na dwa sposoby [UNCTAD, 2017, s. 9–10]:

- 1) w każdej warstwie platformy. Są to zewnętrzne i komplementarne wobec siebie relacje i połączenia z użytkownikami (tutaj właściciel platformy działa jako pośrednik między dostawcami a nabywcami),
- 2) w sekwencji wartości dodanej na różnych poziomach platformy, które przepływają z platform niższych do wyższych. W NGC, w odróżnieniu od tradycyjnie postrzeganego rynku dwustronnego, polega to na tym, że platformy, takie jak platforma zakupów online Amazon, są znacznie łatwiejsze do skonfigurowania, tańsze w utrzymaniu (choć centra Amazon to przykład realnego biznesu, który ma tradycyjną siedzibę, nie operuje w Internecie), a zatem również łatwo skalowalne (z generowaniem korzyści skali w oparciu o ogromne pule danych).

W świetle powyższych rozważań NGC można postrzegać jako platformy ekosystemu produktów, które szybko ewoluują poprzez wszechobecne połączenie, ciągłe pomiary i gromadzenie danych. Dane IoT płyną z wyposażonych w czujniki automatyzacji zakładów produkcyjnych, procesów biznesowych, z urządzeń użytkowników podłączonych do Internetu, jak smartfony, a także coraz częściej produkty domowego użytku, od sprzętu AGD, po samochody. IoT jest generowany z dużych zbiorów danych znajdujących się w chmurze, z których można łatwo korzystać i na których podstawie można tworzyć różnego rodzaju wzorce i analizować korelacje, z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (*artificial intelligence*, AI) i uczenia maszynowego. Właściciele takich platform, jak:

Facebook, Google, Amazon, Microsoft, Alibaba, General Electric, SAP i wielu innych, już dysponują takimi dużymi zbiorami danych i sztuczną inteligencją, które znajdują się w centrum ich modeli biznesowych, jednakże podłączenie większości społeczeństwa za pośrednictwem IoT oraz ulepszonych technologii AI umożliwi tym firmom znacznie szerszą i głębszą analizę danych. Podejmowane na ich podstawie decyzje będą wpływać na strukturę i działanie całych ekosystemów.

Rysunek 12. Warstwowanie platform w ekosystemie NGC



Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD [2017, s. 10].

Platformy działają równolegle na dwóch rynkach: produkcji i konsumpcji. W pierwszym przekroju mamy do czynienia z rewolucją przemysłową (przemysł 4.0), w myśl której obniżenie kosztów, poprawa wydajności, jakości produktów osiągane są dzięki automatyzacji opartej na wymianie danych w czasie rzeczywistym, przy użyciu sztucznej inteligencji [Pieriegud, 2016, s. 11–38]. Platformy dla przemysłu są otwarte dla zewnętrznych powiązań, stanowiąc podstawę, na której większa liczba przedsiębiorstw może budować (rozwijać) innowacyjne rozwiązania w zakresie nowych produktów, pokrewnych usług czy uzupełniających technologii [Gawer, Cusumano, 2014, s. 649–656].

Zmiana organizacji produkcji, charakterystyczna dla przemysłu 4.0 przekłada się na znaczny wzrost elastyczności wytwarzania [Bieńkowski, 2018], które może się odbywać w sposób bardziej niż w poprzednim okresie rozproszony, tj. jednocześnie lokalnie i globalnie w ramach różnych lokalizacji zakładów produkcyjnych (własnych i/lub powiązanych niekapitałowo). Tego typu model produkcji wymaga zintegrowanych

systemów planowania i harmonogramowania produkcji z potrzebami rozproszonego geograficznie klienta, tak aby przynosił oszczędności, bez pociągania za sobą wzrostu kosztów. Wyrazem tych zamian jest odejście od modelu masowej produkcji, w miejsce jej personalizacji i ścisłej współpracy producenta z klientem. Dla funkcjonujących w modelu platformy korporacji przemysłowych coraz większą rolę odgrywają zasoby relacyjne, w tym przede wszystkim z klientem. Tego typu przeobrażenia mogą implikować zmiany w podejściu do lokalizacji w wymiarze lokalnym i globalnym. W raporcie Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD) przewiduje się przybliżenie lokalizacji do odbiorcy końcowego i wdrażanie zaawansowanej produkcji głównie w miejscach, w których obecnie odbywa się produkcja masowa, takich jak Chiny [UNCTAD, 2017, s. 19].

Nowe przeobrażenia w postrzeganiu działalności produkcyjnej wiążą się z koncepcją przemysłu 5.0, zgodnie z którą człowiek i maszyna współpracują w celu poprawy środków i wydajności produkcji. Zdaniem ekspertów rozwój przemysłu 5.0 może okazać się pełną realizacją projekcji z początków koncepcji przemysłu 4.0. Wychodząc z założenia, że algorytmy utożsamiane ze sztuczną inteligencją są coraz lepsze, a roboty przemysłowe zyskują więcej ludzkich zdolności, interakcja między komputerami, robotami i ludzkimi pracownikami może być pełniejsza i przynieść bardzo dobre efekty. Piąta rewolucja może również okazać się korzystniejsza dla środowiska, ponieważ firmy opracowują systemy oparte na energii odnawialnej i eliminują odpady. Innymi słowy, podstawą sukcesu przemysłu 5.0 wydają się nie tyle nowe technologie i zasoby IT, ale relacje na linii człowiek–maszyna (człowiek–robot) i maszyna–maszyna (robot–robot) (Global Electronic Services).

Platformy to przede wszystkim rewolucja w sferze konsumpcji. Zmiany w tym zakresie należy wiązać z rozwojem tzw. *sharing economy*, którą Komisja Europejska definiuje jako „łączenie osób fizycznych i prawnych za pomocą platform internetowych, aby umożliwić im świadczenie usług lub wspólne korzystanie z aktywów, zasobów, czasu, umiejętności lub kapitału, nierzadko w ograniczonym czasie i bez przekazywania praw własności” [PwC Polska, 2016, s. 4]. Oznacza to, że w warunkach *sharing economy* popyt na dobra nabiera nowego wymiaru, gdyż ekosystem Internetu prowadzi do istotnych zmian w wielkości, strukturze i geograficznym rozmieszczeniu popytu, a w odniesieniu do podaży – do substytucji zasobów, głównie czynników wytwórczych związanych z wiedzą. Atutem, poza opartą na ekonomicznych (cenowych) przesłankach dostępnością jako efektem bilansowania popytu i podaży w *sharing economy*, jest szybkość reakcji na ujawniające się rynkowe zapotrzebowanie. Podstawę działania, jak już wspomniano, stanowią platformy internetowe, które wpisują się zarówno w bezpośrednie tworzenie wartości dodanej, jak też w pośrednie (uaktywnianie innych uczestników rynku, oddziaływanie na wzrost efektywności w dotychczas prowadzonej działalności

tradycyjnej)). Mając to na uwadze, można wyróżnić dwa istotne z tego punktu widzenia rodzaje modeli biznesowych:

- 1) serwisy produktowe oferujące funkcjonalność usprawniającą tradycyjną gospodarkę (dzięki technologii dodatkowy kanał pozyskiwania klientów, dystrybucji produktów),
- 2) internetowe platformy pośredniczące jako działalność świadczona w ramach serwisów usługodawców internetowych, tj. infrastruktura pełniąca funkcje internetowe: dostępu do zasobów, w tym wiedzy (multimedia informacyjne, rozrywkowe), komunikacji pomiędzy użytkownikami (e-mail, łączność audio i wideo) oraz funkcji transakcyjnych (płatności, pomiar efektywności) [Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2012, s. 15]. Wymiana w ramach relacji biznesowych w sieci pozwala firmie pozyskiwać wiedzę na temat zasobów, potrzeb, umiejętności, strategii i innych powiązań swoich partnerów, przedkładających dostęp nad własność.

Dynamiczny rozwój gospodarki opartej na platformach tworzy nowy krajobraz globalnej gospodarki i wpływa na życie obywateli na całym świecie [Evans, Gawer, 2016, s. 23]. Jednakże przyszłość tej gospodarki jest jeszcze w dużym stopniu nieznana. Jednym z trudniejszych pytań jest to postawione przez Kenneya i Zysmana [2016]: czy platformy cyfrowe to źródło wciąż odradzających się przedsiębiorców, czy też monopolistów? Od końca XIX wieku korporacje transnarodowe są postrzegane jako organizacje odpowiedzialne za funkcjonowanie gospodarki i jej rynków w wymiarze międzynarodowym. W XXI wieku spekuluje się, że funkcje te przejmują platformy oparte na chmurze. Co więcej, wiele platform ze swej natury okazuje się rynkami typu „zwycięzca bierze wszystko”, na których przetrwa tylko jedna lub dwie firmy, co oznaczałoby monopolizację gospodarki w wymiarze globalnym.

1.5. Podsumowanie

Proces globalizacji w drugiej dekadzie XXI wieku w coraz większym stopniu przenosi się do przestrzeni wirtualnej. Zdaniem autorek jest to IV faza tego procesu, tzw. faza cyfrowa, która ma różne wymiary przestrzenne, a siły prowadzące do jej nasilenia zmieniają otoczenie, zachodzące między jego elementami współzależności, a także samo przedsiębiorstwo. To ostatnie staje się przedsiębiorstwem *smart*, które dysponując nowoczesnymi technologiami, w znacznie większym stopniu niż w III fazie globalizacji jest w stanie funkcjonować ponad gospodarkami krajowymi, jednocześnie będąc dobrze „osadzone” w przestrzeni lokalnej – zacierają się różnice pomiędzy dalszym i bliższym otoczeniem przedsiębiorstwa (geoprzestrzeń o różnych wymiarach i płaszczyznach przestrzennych). Coraz częściej przyjmowanym modelem biznesowym jest model platformy, postrzegany jako zestaw podsystemów i interfejsów składających się na własny ekosystem biznesu

przedsiębiorstwa lub jedynie przez nie wykorzystywany, będący podstawą uzyskiwania efektów sieciowych. Platformy oparte na chmurze dokonały rewolucyjnych zmian w światowej gospodarce, zarówno w sferze produkcji (przemysł 4.0), jak i konsumpcji (nowe modele konsumpcji). Ich ekosystemy postrzegane są także jako istotne z punktu widzenia funkcjonowania i organizacji rynków, przejmując tym samym rolę tradycyjnie przypisywaną korporacjom transnarodowym.

Bibliografia

- Arrighi, G. (2001). Rynek globalny, *Lewą Nogą*, 13, s. 168–169.
- Bieńkowski, M. (2018). *Innowacyjne rozwiązania dla przemysłu 4.0*, Automatyka Online, <https://automatyka-online.pl/Artykuly/Przemysl-4.0/Innowacyjne-rozwiazania-dla-Przemyslu-4.02> (dostęp: 2.05.2020).
- Biuro Prasowe Orange Polska (2019). *Sieć 5G będzie miała warstwy*, <https://biuroprasowe.orange.pl/blog/siec-5g-bedzie-miala-warstwy/> (dostęp: 7.05.2019).
- Boguszewicz-Kreft, M. (2009). *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Brzozowski, M. (2015). *Ewolucja pojmowania wirtualności i definiowanie organizacji wirtualnej*. Management Forum 2020: nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego, <http://www.witczak.pl/wp-content/uploads/2015/08/9.%20KZ%20MP%20Brzozowski.pdf> (dostęp: 10.01.2020).
- Budnikowski, A. (2000). Zagrożenia związane z globalizacją i możliwości ich pokonywania, *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej*, 9, s. 17–26.
- Bughi, J., Krishnan, M., Lund, S., Manyika, J., Muir, M., Seong, J., Woetzel, J. (2019). *Globalization in Transition: The Future of Trade and Value Chains*. McKinsey Global Institute.
- Cieślak, J. (2011). *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Davidson, S., Harmer, M., Marshall, A. (2015). Strategies for Creating and Capturing Value in the Emerging Ecosystem Economy, *Strategy & Leadership*, 43(2), s. 2–10, <https://www.competitionpolicyinternational.com/assets/Hot-Tubs/SSRN-id1974020.pdf> (dostęp: 15.08.2018).
- Doligalski, T. (2013). Platformy wielostronne: istota i rozwój relacji z klientami, *E-Monitor*, 1(48), s. 66–73.
- Dunning, J.H., Narula, R. (1998). Explaining international R&D alliances and the role of governments, *International Business Review*, 7(4), s. 377–397.
- European Commission (1998). Annual Economic Report for 1997, *European Economy*, 63.
- Evans, D.S. (2011). *PLATFORM ECONOMICS: Essays on Multi-Sided Businesses*. Competition Policy International, <https://www.competitionpolicyinternational.com/assets/Hot-Tubs/SSRN-id1974020.pdf> (dostęp: 15.08.2018).
- Evans, D.S., Schmalensee, R. (2013). *The Antitrust Analysis of Multi-Sided Platform Businesses*. National Bureau of Economic Research (NBER), Working Paper Series, Working Paper no. 18783.
- Evans, P.C., Gawer, A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey, The Center for Global Enterprise, *The Emerging Platform Economy Series*, 1.
- Friedman, L. (2006). *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Gawer, A., Cusumano, M.A. (2014). Platforms and Innovation. W: *The Oxford Handbook of Innovation Management* (s. 649–656), M. Dogson, D.M. Gann, N. Phillips (eds.). Oxford: Oxford University Press.

- Hatch, M. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hołowacz, M. (2017). Intel, Telia i Ericsson uruchamiają pierwszą sieć 5G w Europie. Antyweb, <https://antyweb.pl/intel-telia-ericsson-5-g-w-europie/> (dostęp: 29.04.2019).
- Kenney, M., Zysman, J. (2016). The Rise of the Platform Economy, *Issues in Science and Technology*, XXXII(3), <https://issues.org/the-rise-of-the-platform-economy/> (dostęp: 22.04.2020).
- Kleer, J. (2006). *Globalizacja a państwo narodowe i usługi publiczne*. Warszawa: Polska Akademia Nauk, Komitet Prognoz „Polska 2000 plus”.
- Knapik, W. (2011). „Czas plemion?”, Michel Maffesoli, Warszawa 2008: [recenzja], *Przestrzeń Społeczna*, 1–2, s. 129–134.
- Kulesza, J. (2010). *Międzynarodowe prawo Internetu*. Poznań: C.H. Beck.
- Kurowski, W. (2005). Organizacje wirtualne w praktyce przestępczej. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 9, s. 86–92.
- Liberska, B. (1998). Procesy globalizacji i regionalizacji w gospodarce światowej. W: *Globalizacja gospodarki światowej i integracja regionalna* (s. 38–67), J. Kleer (red.). Warszawa: Polska Akademia Nauk, Komitet Prognoz „Polska w XXI wieku”, Dom Wydawniczy Elipsa.
- Liberska, B. (2002). Globalizacja – siły sprawcze i mechanizmy. W: *Globalizacja: mechanizmy i wyzwania*. B. Liberska (red.). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets> (dostęp: 12.03.2020).
- Mańka, R. (2018). Czym dla świata jest globalizacja? Wielkie przewartościowanie, W *Polityce*, <https://wpolityce.pl/spoleczenstwo/377770-czym-dla-swiatek-jest-globalizacja-wielkie-przewartosciowanie> (dostęp: 10.07.2018).
- Masłowski, A. (2008). Globalizacja rynku usług. W: *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers* (s. 85–100), A. Szymaniak (red.). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji (2012). Raport *Modele biznesowe w internecie. Rozwój przedsiębiorczości internetowej w Polsce a polityka regulacyjna*, <https://docplayer.pl/1060058-Raport-modele-biznesowe-w-internecie.html> (dostęp: 1.03. 2020).
- Ministerstwo Cyfryzacji (2018). *Strategia 5G dla Polski*, <https://www.gov.pl/documents/31305/436699/Strategia+5G+dla+Polski.pdf/0cd08029-2074-be13-21c8-fc1cf09629b0> (dostęp: 10.07.2018).
- Nauchman, L. (2003). The Impact of Technological Advances on Transnational Corporation: a Review Article, *Transnational Corporations*, 12(1), s. 129–136.
- Oczkowska, R. (2013). *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*. Warszawa: Difin.
- Pakulska, T. (2019). Globalizacja w erze gospodarki cyfrowej. W: *Cyfryzacja a przedsiębiorstwo* (s. 33–66), M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Pakulska, T., Poniatowska-Jaksch, M. (2009). *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Pakulska, T., Poniatowska-Jaksch, M. (2017). Geobiznes, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 2, s. 9–20.
- Pieriegud, J. (2016). Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy. W: *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych* (s. 11–74), W. Paprocki, J. Pieriegud (red.). Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa.
- Pierścioneł, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Poniatowska-Jaksch, M. (2018). Dynamiczne zdolności źródłem przewag konkurencyjnych platform wirtualnych, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 3, s. 82–91.
- Poniatowska-Jaksch, M. (2019). Globalne firmy technologiczne. W: *Cyfryzacja a przedsiębiorstwo* (s. 157–186), M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- PwC Polska (2016). *(Współ)dziel i rządz! Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje*, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/ekonomia-wspoldzielenia-1-raport-pwc.pdf> (dostęp: 1.03.2020).
- Radzewicz, S. (2018). 5G przestaje być w naszym kraju tylko sloganem. T-Mobile uruchomił pierwszą taką sieć w Polsce, Spider's web, <https://www.spidersweb.pl/2018/12/t-mobile-pierwsza-siec-5-g-w-polsce.html> (dostęp: 4.05.2019).
- Richter, F. (2019). *What a Difference a Decade Masks*, Statista, <https://www.statista.com/chart/15701/music-industry-revenue-by-format/> (dostęp: 17.11.2020).
- Ross, A. (2017). *Świat przyszłości*. Warszawa: MT Biznes.
- Special Report Companies. The Rise of the Superstars (2017). *The Economist*, 17th September.
- Tapscott, D. (2010). *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- UNCTAD (2017). *The 'New' Digital Economy and Development*, Technical Note no. 8, UNEDITED N/UNCTAD/ICT4D/08.
- Zorska, A. (2000). *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

2

KORPORACJE TRANSNARODOWE W GLOBALNEJ GOSPODARCE

2.1. Wstęp

W ujęciu ekonomicznym pojęcie „korporacja” to synonim dużych i najbardziej wpływowych w światowej gospodarce przedsiębiorstw [Marzęda, 2007, s. 18], często notowanych na giełdach papierów wartościowych [Jarczevska-Romaniuk, 2004, s. 24–25].

W literaturze przedmiotu można się spotkać z wieloma próbami definiowania korporacji transnarodowej, które najczęściej odnoszą się do ich struktur organizacyjno-zarządczych i (lub) liczby krajów, w których prowadzą swoją działalność. I tak przykładowo według:

- Dickena – „korporacja transnarodowa jest to organizacja, która koordynuje działalność produkcyjno-handlową (różnych jednostek w różnych krajach – przyp. A.Z.) z jednego ośrodka podejmującego strategiczne decyzje” [Zorska, 2002, s. 50],
- Dunninga – korporacje transnarodowe to przedsięwzięcia wielonarodowe lub transnarodowe, które zostały zaangażowane w zagraniczne inwestycje bezpośrednie, dzięki którym posiadają i kontrolują podmioty w innych państwach [Brach, 2014, s. 382],
- Bornschiera i Chase-Dunna – korporacje transnarodowe to organizacje prowadzące działalność gospodarczą, produkcyjną i usługową w celu osiągnięcia zysku. Mają hierarchiczną strukturę, w której wyróżniamy centralę, jednostki zależne, oddziały zlokalizowane w różnych państwach, w których odgrywają dużą rolę ekonomiczną i polityczną [Brach, 2014, s. 382],
- Michela i Shakeda – korporacje to firmy obecne na co najmniej sześciu rynkach międzynarodowych oraz ich sprzedaż na tych rynkach wynosi 20 procent ogólnej sprzedaży przedsiębiorstwa [Brach, 2014, s. 382],

- Kisiel-Łowczyk [2003] – korporacje transnarodowe to firmy o zróżnicowanym charakterze (produkcyjne, usługowe) prowadzące działalność w co najmniej dwóch krajach, mające w co najmniej dwóch krajach swoje filie i (lub) oddziały (własność lub pod kontrolą).

W statystykach międzynarodowych najczęściej przyjmowana jest definicja World Investment Report [1978, s. 6], zgodnie z którą korporacja transnarodowa to przedsiębiorstwa połączone (lub nie), mające osobowość prawną (lub nie), w których wyróżniamy jednostkę macierzystą i filie. Jednostka macierzysta jest definiowana jako przedsiębiorstwo kontrolujące aktywa innych jednostek zlokalizowanych w innych krajach poprzez zainwestowany kapitał, stanowiący co najmniej 10 procent wartości kapitału filii. Korporacja transnarodowa może być obecna w kraju goszczącym poprzez filie, które stanowią dominującą formę organizacyjną zagranicznych inwestycji bezpośrednich i pełną własność przedsiębiorstwa macierzystego [Rozkwitalska, 2007, s. 201–202; Wach, 2012, s. 89]. Filia posiada osobowość prawną kraju, w którym została utworzona. Filie mogą aktywnie uczestniczyć w operacjach kapitałowych, zaciągając pożyczki i udzielać kredytów. Jednostka macierzysta ponosi odpowiedzialność za zobowiązania filii jedynie do wysokości posiadanego przez nią majątku. Zysk, który wypracowuje filia, jest opodatkowany w kraju goszczącym. Mimo braku jednoznaczności w definiowaniu pojęcia filii wyróżnia się wśród nich:

- spółki zależne (*subsidiary company*) – całkowicie bądź większościowo kontrolowane przez jednostkę macierzystą. Spółki te obejmują zarówno spółki córki (*wholly owned subsidiary*), które posiadają 100 procent własności przedsiębiorstwa macierzystego, jak i spółki *joint venture*, które są wspólnym przedsiębiorstwem, zazwyczaj z miejscowym partnerem. Spółka *joint venture* jest przedsięwzięciem opartym na wkładzie kapitału dwóch lub więcej niezależnych od siebie pod względem ekonomicznym, prawnym i administracyjnym partnerów z różnych krajów, którzy tworzą wspólne przedsiębiorstwo, razem nim zarządzają i ponoszą ryzyko wspólnej działalności. Tworzący spółki partnerzy na określonym terytorium mogą reprezentować kapitał zagraniczny i miejscowy (*foreign local joint ventures*) lub wyłącznie zagraniczny, pochodzący z jednego lub wielu krajów (*foreigners joint ventures*) o różnych proporcjach udziałów (większościowe, mniejszościowe, parytetowe). Na wybór jednej z tych form wpływają m.in.: wielkość przedsiębiorstwa, poziom technologiczny produktów i ich standaryzacja, doświadczenie zagraniczne przedsiębiorstwa czy strategia wejścia na rynek zagraniczny, jak też względy natury politycznej. Spółka *joint venture* stanowi częściej wybieraną formę w przypadku mniejszych przedsiębiorstw, o ograniczonym kapitale, niewielkim doświadczeniu w zakresie internacjonalizacji, małej standaryzacji produktu (chęć dostosowania produktu do wymogów lokalnego rynku) czy którego wejście na rynek wiąże się z zakupem istniejącego na lokalnym

rynku przedsiębiorstwa, którego udział zmniejsza niechętny stosunek do zagranicznych inwestorów. Z kolei wysoki poziom technologiczny wytwarzanych produktów i ich standaryzacja wspólnie z dużym doświadczeniem zagranicznym i strategią ukierunkowaną na wyłączną kontrolę inwestycji sprzyja powstaniu spółki córki;

- przedsiębiorstwa siostrzane – stowarzyszone (*associate company*) – nie są większościowo kontrolowane przez jednostkę macierzystą. W tym ostatnim przypadku zgodnie z normami UNCTAD inwestor zagraniczny posiada minimum 10 procent udziałów uprawniających do głosowania, ale nie więcej niż połowę. Przedsiębiorstwa te, podobnie jak spółki zależne, mają osobowość prawną w kraju goszczącym;
- oddziały (*branches*), które wchodziły w skład przedsiębiorstwa macierzystego, działające wyłącznie w jego imieniu na podstawie udzielonych pełnomocnictw, zgodnie z określonym zakresem obowiązków oraz podlegające prawu obowiązującemu w jednostce macierzystej. Oddziały nie posiadają osobowości prawnej, a ich zyski są opodatkowane w kraju macierzystym [Rymarczyk, 2004, s. 193–194]. To podporządkowanie pod względem jurystycznym sprawia, że władze miejscowe mają niechętny stosunek do powstania na ich terenie oddziałów. Oddziały mogą przyjmować postać:
 - przedsiębiorstwa lub biura inwestora zagranicznego,
 - własności terenów budowli i sprzętu bezpośrednio nabytego przez inwestora,
 - własności nieruchomości wykorzystanej do prowadzenia działalności zagranicznej przez inwestora wspólnego przedsięwzięcia lub *joint venture*.

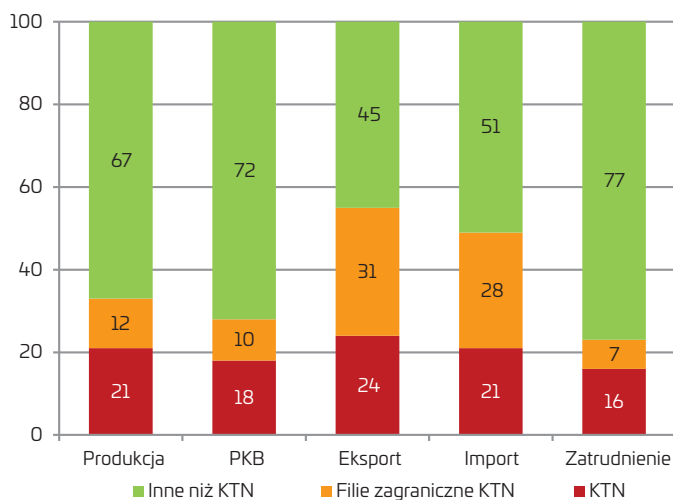
Fakty i opinie

Ze względu na różnice definicyjne odmienne są też podejścia do oceny miejsca korporacji transnarodowych w światowej gospodarce. Ich siłę próbuje się zmierzyć i wycenić w oparciu o wartość przychodów ze sprzedaży, wartość aktywów, wartość rynkową czy wartość najcenniejszych marek pokazujących miejsce korporacji transnarodowych w światowej gospodarce. Decydują o prawie połowie światowego eksportu, jednej trzeciej światowego produktu krajowego brutto (PKB) oraz o około jednej czwartej zatrudnienia na naszym globie.

W XXI wieku wraz z przeobrażeniami społecznymi i technologicznymi zmienia się sposób definiowania korporacji transnarodowej (KTN), która z uwagi na charakter i zasięg działania w wymiarze cyfrowym bliska jest definicji przedsiębiorstwa globalnego (w klasycznym podziale korporacji, w zależności od ich strategii i struktury organizacyjnej, można wyróżnić poza globalnymi także międzynarodowe, wielonarodowe i transnarodowe) ukierunkowanego na dostosowanie się do indywidualnych potrzeb klienta. Podejście to wpisuje się w koncepcję masowej indywidualizacji (tzw. *mass customization*), pojęcie po raz pierwszy użyte przez Davisa w 1987 roku w książce *Future Perfect*),

łącającej wytwarzanie standardowych produktów z ich różnorodnością w taki sposób, aby konsumenci odczuwali, iż jest ono nastawione na zaspokojenie wyłącznie ich potrzeb. Zmiana ta wyraża się w ewolucji podejścia – od koncentrowania się na aspekcie własnościowym do uwypuklenia specyfiki organizacji i zarządzania, ukierunkowanego na maksymalizację wartości w globalnym łańcuchu. Tradycyjnie postrzegany łańcuch wartości był przedmiotem wielu ujęć teoretycznych, których podstawę stanowiły prace Portera [1985, s. 45–50]. Jego podejście dotyczące określania poszczególnych funkcji w ogólnej wartości dodanej wzbogaciły także prace innych badaczy, np. takich jak Prahalad i Ramasway [2004], Yip [2004] czy Doz i Hamel [2006]. W ogólnym ujęciu istotną rolę w tworzeniu wartości dodanej odgrywają funkcje określane mianem podstawowych, wspomagane przez czynności pomocnicze. Maksymalizacja wartości jako efekt sprzężenia wspomnianych funkcji w wyniku umiędzynarodawiania łańcucha wartości uwiidoczniła jest m.in. w pracach Yipa [2004]. W jego podejściu przejawia się to poprzez wyodrębnianie funkcji i ich lokowanie w geograficznie rozproszonych jednostkach biznesowych (w tym filiach KTN), które wyróżniają się lepszymi niż w konkurencyjnych jednostkach warunkami działania. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, poza najważniejszym, wewnętrznym łańcuchem wartości, korzysta z łańcuchów wartości określonych rynków i branż, w których funkcjonuje.

Rysunek 13. Rola korporacji transnarodowych w światowej gospodarce w 2014 roku (w procentach)



Źródło: opracowanie na podstawie OECD [2018, s. 7].

Zdaniem Yipa [2004, s. 27, 38] pełna globalizacja dokonuje się poprzez kompleksową integrację działań dotyczących tworzonej w sieci działalności, spójnej strategii

oraz maksymalizacji zysków w wymiarze globalnym. Docelowym obszarem działania przedsiębiorstwa globalnego jest światowy rynek, na którym to przedsiębiorstwo potrafi z relacji z partnerami pozyskać niezbędne zasoby i wykorzystywać swe zdolności do podnoszenia pozycji konkurencyjnej w wymiarze międzynarodowym. Nowe możliwości w tym zakresie należy wiązać z wirtualnym wymiarem gospodarki, który staje się gospodarzem coraz większej liczby ogniw łańcucha wartości kreowanej przez KTN. Za sprawą wirtualizacji łańcucha wartości KTN przybierają nową postać, stanowiącą o zmianie ich istoty i związanej z tym definicji korporacji transnarodowych.

2.2. Specyfika korporacji transnarodowej

Niejednoznaczność definicji korporacji transnarodowych skłania do postrzegania ich przez pryzmat charakterystycznych cech, które wraz z upływem czasu także nieco ewoluują. Na przełomie XX i XXI wieku zwracano przede wszystkim uwagę na takie współzależne względem siebie aspekty związane z funkcjonowaniem korporacji transnarodowych, jak [Zorska, 2002, s. 50–57]:

- **suwerenność.** Korporacje transnarodowe działają poza strukturami organizacyjnymi państwa. Największe z nich dysponują potencjałem ekonomicznym większym od państwa średniej wielkości. Dlatego też kraje o znacznym deficycie kapitału, chcąc pozyskać inwestorów w postaci dużych korporacji transnarodowych, dostosowują politykę gospodarczą do ich oczekiwań. Co więcej, realizowana przez korporacje strategia nie musi być zbieżna ani z interesami kraju macierzystego, ani krajów goszczących [Rosińska-Bukowska, 2009, s. 130];
- **złożoność.** Złożoność organizacji ma trzy podstawowe wymiary: własnościowy, funkcjonalny i strukturalny. Ostatnie dwa wynikają z geograficznej fragmentacji łańcucha wartości korporacji, której poszczególne operacje realizują jednostki o różnej strukturze własności i odmiennych miejscach w jej strukturze organizacyjnej;
- **rozproszenie geograficzne,** tym większe, im bardziej zglobalizowany sektor działalności i przyjęte struktury organizacyjne wynikające z realizowanej strategii korporacji. Rosnąca konkurencja z jednej strony, a z drugiej – rozwój Internetu wpływają na coraz większą decentralizację ukierunkowaną na poszukiwanie nowych i bardziej ekonomicznych lokalizacji;
- **specjalizacja,** tj. przyjmowanie przez jednostki organizacyjne określonej specjalizacji. W XXI wieku coraz więcej firm skupia się na działalności kluczowej (*core biznes*), przekazując pozostałe funkcje wyspecjalizowanym jednostkom. Filie o najlepszych zasobach mogą uzyskać tzw. mandat globalny, co oznacza podjęcie działalności na potrzeby globalnego rynku. Specjalizacja podyktowana jest jednak nie

tylko korzyściami skali, ale także dążeniem do wysokiej jakości realizowanych działań, czego podstawą są wiedza, nauka oraz ciągły wzrost umiejętności operacyjnych przedsiębiorstw;

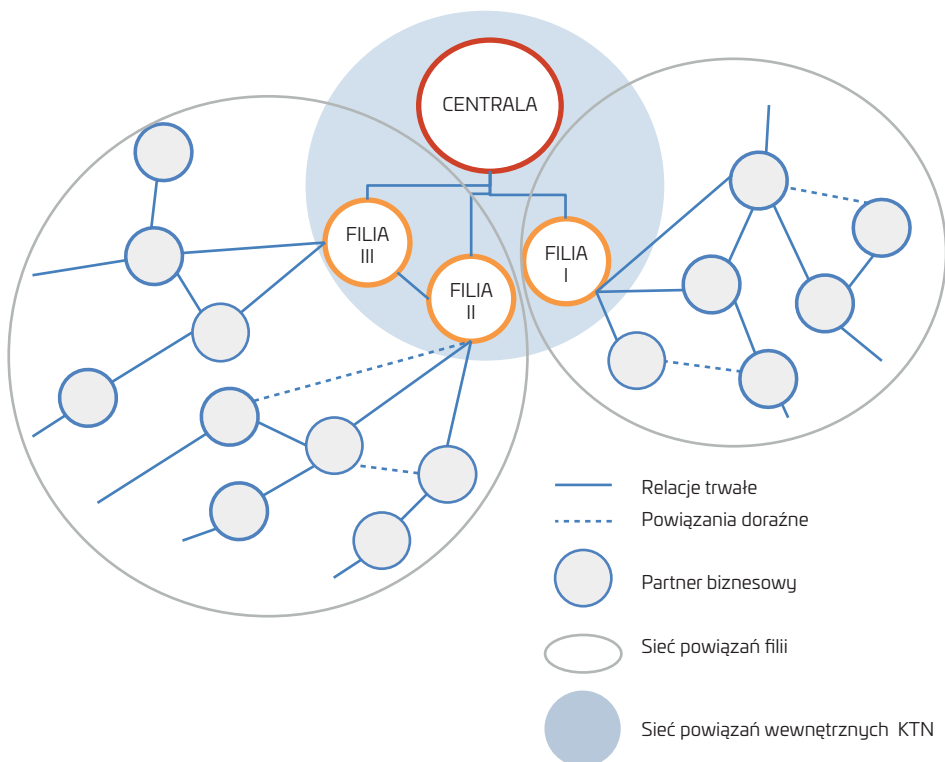
- *zdolność integrowania*. Pogłębiająca się specjalizacja i rozproszenie geograficzne wymagają dużej zdolności integracyjnej korporacji transnarodowych. W takiej sytuacji niezbędne są mechanizmy zapewniające połączenie i skoordynowanie różnych działań w ramach struktur korporacyjnych [Rosińska-Bukowska, 2009, s. 128]. Integrację działań rozproszonych geograficznie jednostek (filii, w tym oddziałów, wspólnych przedsięwzięć) w ramach sieci funkcjonalnych powiązań korporacji umożliwia transgraniczny model korporacyjny, którego charakter i forma są związane z [Pierścioneł, 2003, s. 471–472]:
 - rodzajem mechanizmu przewagi konkurencyjnej (transferu zasobów i umiejętności pomiędzy jednostką macierzystą i filiami) – w ostatnim okresie wzrasta znaczenie zasobów niematerialnych. W ich skład wchodzi m.in. nadzór korporacyjny i transfer kultury organizacyjnej (transfer praw własności i patentów, doradztwo, konsultacje, modele współpracy z klientami itp.),
 - zakresem kooperacji między filiami,
 - modelem dekompozycji łańcucha tworzącego wartość,
 - lokalizacją,
 - stopniem centralizacji zarządzania;
- *elastyczność organizacyjna* oznaczająca zdolność do szybkiego i skutecznego wprowadzania zmian. Wyróżniamy elastyczność organizacyjną wewnętrzną – wewnątrz struktur korporacyjnych, jak też zewnętrzną – tj. powiązania korporacji z podmiotami spoza ich struktury. W pierwszym przypadku mówimy o elastyczności operacyjnej (dotyczy podziału zadań) i elastyczności strategicznej (tj. przesunięć zaangażowanych zasobów). Elastyczność zewnętrzna oznacza zaś formułowanie nowych jednostek, układów i powiązań bądź też przekształcanie już istniejących;
- *sieciowość* to atrybut funkcjonowania korporacji polegający na utworzeniu systemu składającego się z węzłów i łączących je powiązań relacyjnych.

Fakty i opinie

Podejście sieciowe (network approach) jako koncepcja kładąca nacisk na całokształt powiązań przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia rynkowego powstała na przełomie lat 70. i 80. Sieć biznesowa według Grupy IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group), reprezentującej tradycyjny nurt w ramach podejścia sieciowego, jest zbiorem długookresowych powiązań (relacji) formalnych i nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich), jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami. Poza tym podejściem wykształcił się także nurt strategiczny, w myśl którego strategiczna sieć bizne-

sowa jest świadomie tworzona przez lidera sieci jako efekt obranej strategii [Jarill, 1988, s. 31–41]. Główne przedsiębiorstwo takiej sieci (focal company, hub firm) specjalizuje się w obszarach łańcucha wartości, w których ma największe kompetencje pozwalające mu na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Pozostałe zasoby pozyskuje od innych uczestników sieci na zasadzie subcontractingu lub outsourcingu, w tym poza granicami kraju macierzystego. Kooperanci zaś dobierani są pod kątem realizacji założonych celów. Lider sieci narzuca innym podmiotom wchodzącym w jej skład strategię oraz świadomie kreuje powiązania, wpływa na ich kształtowanie, koordynuje przepływ dóbr, informacji i wiedzy. Powiązania w takiej sieci mają charakter trwały i sformalizowany, i najczęściej przyjmują postać aliansów strategicznych, joint venture i długoterminowych relacji kupna i sprzedaży [Gulati, Nohria, Zaheer, 2000, s. 203]. Niemniej jednak w dłuższym okresie uczestników sieci zaczynają także łączyć powiązania o charakterze nieformalnym.

Rysunek 14. Korporacja transnarodowa w sieci biznesowej



Źródło: Poniatowska-Jaksch, Pakulska [2015, s. 106].

Chociaż korporacja jest jedną, prawną i organizacyjną jednostką, to operacyjnie składa się z wielu jednostek zależnych. Stąd też sieciowe formy powiązań korporacji transnarodowych mogą być inicjowane przez jednostkę macierzystą bądź przez jej filię.

Każda jednostka zależna jest zakorzeniona w sieci swoich stosunków biznesowych, która zawsze w pewnym stopniu różni się od sieci innych jednostek zależnych od tej samej korporacji. W ramach podejścia sieciowego w umiędzynarodowieniu przedsiębiorstwa podkreśla się społeczny i kulturowy kontekst otoczenia firmy. Stąd też filie, współdziałając na rynku z innymi podmiotami, świadomie lub nie w pełni świadomie, tworzą sieć własnych powiązań, składającą się z wielu wzajemnie na siebie wpływających aktorów (klientów, dostawców, konkurentów i innych organizacji oddziałujących na realizowaną działalność gospodarczą) [Coviello, Munro, 1995, s. 49–61].

Proces internacjonalizacji polega w tym przypadku na nawiązywaniu współpracy i tworzeniu systemu powiązań filii KTN z partnerami zagranicznymi, czyli niejako na rozciągnięciu krajowej sieci relacji z otoczeniem poza granice własnego kraju [Ratajczak-Mrozek, 2009, s. 8–9]. Tworzone w ten sposób przez filie KTN sieci mają często charakter tradycyjny – podmioty uczestniczą w nich biernie i w sposób niezamierzony stają się elementami globalnych sieci, w odróżnieniu od tej kreowanej przez jednostkę macierzystą sieci strategicznej – uczestnicy są świadomi powiązań i wynikających z tego konsekwencji.

W przypadku korporacji transnarodowej istotną kwestią jest kontrola nad pozostałymi podmiotami sieci. W odniesieniu do swoich filii KTN sprawują kontrolę formalną. Jest to wpływ jednokierunkowy, opierający się na podstawach prawnych. Jednak wpływ wiedzy sieciowej jest wzajemny i polega na dostępie do zasobów osadzonych w sieciach biznesowych. Stąd też jednostka macierzysta musi także konkurować o wpływy, gdyż zdarza się, że władza sieciowa przeważa nad władzą formalną [Forsgren, Holm, Johansson, 2005, s. 114]. Sytuację dodatkowo komplikuje fakt, że o wpływy konkurują nie tylko filie, ale także zewnętrzni partnerzy biznesowi;

- *zdolność arbitrażowania* polegająca na dokonywaniu różnych transakcji w ramach własnych struktur organizacyjnych. W celu maksymalizacji globalnej efektywności korporacje wykorzystują istniejące różnice ekonomiczne pomiędzy krajami goszczącymi, np. różnice cen, kursów, stóp procentowych, stawek podatkowych itp. Większość istniejącej literatury koncentruje się na zakresie, kanałach i praktykach księgowych związanych z przenoszeniem zysków z Europy i Stanów Zjednoczonych, lecz skala tego zjawiska nie jest w pełni zbadana. Te powiązania postrzega się przez pryzmat własnościowych powiązań sieciowych. Jednostka macierzysta będąca najczęściej globalnym właścicielem ostatecznym (GUO – *global ultimate owner*) ma udziały w jednej lub wielu innych firmach krajowych bądź zagranicznych, które są uważane za spółki zależne, a te z kolei mają również udziały w innych firmach. Stąd spółka zależna może działać jako jednostka macierzysta kolejnej warstwy spółek zależnych. W praktyce w wymiarze międzynarodowym możliwe jest, że firma macierzysta ma większościowy udział w zagranicznej spółce zależnej,

a ta ostatnia również posiada większościowy pakiet udziałów w innej firmie – filia drugiego poziomu dla jednostki macierzystej i tak dalej. Firma dominująca i jej spółki zależne tworzą razem grupę korporacji transnarodowej. **Innymi słowy GUO może być jednostką nadrzędną, zależną na kolejnym poziomie, a równocześnie może być jednostką dominującą dla dalszych jednostek zależnych.** Taki sposób powiązań własnościowych umożliwia korporacji kontrolowanie udziałów własnościowych w co najmniej 90 procentach [Schimanski, 2018, s. 7], co przekłada się na ich możliwości w zakresie zdolności arbitrażowania;

Fakty i opinie

Ciekawym studium pokazującym rolę korporacji transnarodowych w wymiarze międzynarodowym jest opracowanie sporządzone przez matematyków specjalizujących się w teorii złożoności z Politechniki w Zurychu o nazwie The Network of Global Corporate Control. W kręgu ich zainteresowań znalazła się próba odpowiedzi na trzy pytania:

- 1) *Jak jest zorganizowana architektura korporacyjnej struktury własności?*
- 2) *Jak dystrybuowana jest kontrola w sieci?*
- 3) *Kim są główni aktorzy?*

Jako bazę danych wyjściowych przyjęto 43 tysiące korporacji ze 116 państw z próby 30 milionów podmiotów gospodarczych znajdujących się w bazie Orbis 2007. Na ich podstawie zidentyfikowano 600 508 węzłów i 1 006 987 powiązań własnościowych – użytkownicy sieci wchodzi w skład wielu klastrów. W trakcie analizy wyodrębniono 147 korporacji stanowiących rdzeń (core) architektury, które kontrolują 40 procent wartości ekonomicznej (economic value) całej próby. Każda korporacja wchodząca w skład rdzenia posiada co najmniej 20 połączeń własnościowych z innymi firmami. W opracowaniu wskazuje się też na 50 najbardziej powiązanych między sobą korporacji nazwanych knife-edge property, które potencjalnie mogą generować ryzyko systemowe, z czego 48 to banki, fundusze hedgingowe i korporacje świadczące usługi finansowe [Vitali, Glattfelder, Battiston, 2011].

- *globalna efektywność odnosi się do wyników finansowych w całym systemie organizacyjnym, a niekoniecznie do pojedynczych jednostek. Źródłem wysokiej efektywności firm może być obniżanie kosztów, wzrost wartości dodanej, innowacyjności czy wreszcie elastyczności działania. Korporacje transnarodowe ze względu na swoje cechy, takie jak rozproszenie geograficzne, wiedza, specjalizacja i arbitrażowanie, mają większe możliwości niż inne formy osiągania globalnej efektywności. Dodatkowo sprzyja temu wzrost znaczenia handlu elektronicznego w światowej gospodarce, lepsza komunikacja i koordynacja działań, nowoczesne metody zarządzania, innowacyjność czy też *offshoring* [Zorska, 2007, s. 131].*

Rysunek 15. Sieci kontrolowane przez największe korporacje transnarodowe

Źródło: Poniatowska-Jaksch, Pakulska [2015, s. 12].

2.3. Globalne firmy technologiczne nowym typem korporacji transnarodowej?

Postępująca cyfryzacja gospodarki i – w jej wyniku – ułatwiona transmisja danych, rosnąca gama cyfrowych towarów i usług, dostarczanie w formie cyfrowej produktów materialnych klientom na rynkach zagranicznych z możliwością drukowania w 3D sprawiają, iż coraz większą rolę w globalizującym się świecie odgrywają firmy technologiczne, z uwagi na swą technologiczną specyfikę szybko urastające do roli firm globalnych. Charakteryzują się one dużym dostępem do międzynarodowych rynków, ale ze znacznie mniejszymi na nich śladami swoich aktywów niż tradycyjnie postrzegane i definiowane korporacje transnarodowe. Z teoretycznego punktu widzenia cyfryzacja może bowiem prowadzić do wzrostu globalnej skali działania firm technologicznych, bez potrzeby ponoszenia zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) i konieczności zmniejszenia dystansu psychologicznego. Śladem (*footprint*) zagranicznych aktywów w przypadku firm technologicznych są:

- handel *online*. Tradycyjne przedsiębiorstwa wielonarodowe docierają do zagranicznych odbiorców często przez ZIB, np. sieci sprzedaży detalicznej czy operacje mar-

ketingowe. W przypadku globalnych przedsiębiorstw technologicznych głównym kanałem komunikacji z odbiorcami jest Internet. Jedynie w nielicznych przypadkach, np. dla celów reprezentacyjnych, utrzymują one na zagranicznych rynkach lokalne biura korporacyjne;

- cyfrowy globalny łańcuch wartości (GVC – *global value chain*). Cyfryzacja wpływa nie tylko na rozwój kolejnych funkcji, ale często na zmianę całego procesu produkcji. Jest to efekt specyfiki produktów cyfrowych, które mają niejednokrotnie niematerialny charakter (choć nie tylko). Niezależnie od tego ostatniego GVC jest cyfrowy – powstaje w formie cyfrowej lub zmienia się z fizycznej na cyfrową, a wszystkie operacje odbywają się głównie w Internecie, co sprawia, że są trudne do statystycznego uchwycenia, zwłaszcza ich wymiar międzynarodowy. W tym też kontekście niektóre z tradycyjnych motywów podejmowania ZIB (np. rynkowe ukierunkowane na zmniejszenie kosztów pracy lub handlu) ulegają osłabieniu lub mogą być niewystarczające, aby zrekompensować zmiany kosztów lokalizacji i (lub) koordynacji działań związanych z zagranicznymi projektami inwestycyjnymi.

Międzynarodowy zasięg wymienionych organizacji zasadniczo jednak różni się od tradycyjnie postrzeganych korporacji – mogą one wejść na rynki zagraniczne z mniejszą liczbą aktywów oraz pracowników pracujących za granicą, zaliczanych do tradycyjnych miar wielkości i oceny stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jak wynika z badań prowadzonych w tym zakresie, także na polskim rynku firmy z branż *high-tech* są w stosunku do firm o niskim poziomie technologii bardziej umiędzynarodowione, co wiąże się z tym, że niejednokrotnie rozpoczynają one procesy internacjonalizacji od ich powstania lub wkrótce potem i chętniej korzystają z zaawansowanych form wejścia na nowe rynki, pomijając lub ograniczając tradycyjne formy wejścia i zaangażowania na rynku [Daszkiewicz, 2016, 2019]. Chociaż taki sposób umiędzynarodowienia nie ogranicza się tylko do firm *high-tech*, to w ich przypadku sam proces umiędzynarodowienia dynamizuje posiadanie nowoczesnych technologii i wytwarzanie produktów o krótkim cyklu życia, a znaczenie specyfiki tej branży w internacjonalizacji podkreślają wśród zagranicznych autorów m.in. A. Riap, J. Riap, Knight [2005, s. 161] oraz Mainela, Pernu i Puhakka [2011, s. 436].

Dlatego konieczne staje się nowe podejście do identyfikacji przedsiębiorstw prowadzących działalność w wymiarze międzynarodowym i ocena ich potencjału, uwarunkowana specyfiką cyfryzacji gospodarki. Uwzględnienie w metodologii wyłącznie aktywów zagranicznych oznacza, że niektórzy znani globalni cyfrowi giganci, np. Amazon czy Facebook, nie znaleźliby się na liście 100 największych niefinansowych przedsiębiorstw międzynarodowych. Podobna sytuacja ma miejsce w grupie największych firm telekomunikacyjnych, których krajowe aktywa i dochody są bardzo duże, a zagraniczne relatywnie małe, np. Verizon i AT&T. Warto jednocześnie nadmienić, że niektóre

z tych firm, np. Alphabet¹ (Google) i Microsoft, przewodzą cyfrowej rewolucji, wyznaczając jej globalne kierunki rozwoju.

Powyższym problemom metodologicznym wychodzi naprzeciw identyfikacja globalnych firm technologicznych przeprowadzona przez UNCTAD, uwzględniająca przedsiębiorstwa działające w środowisku ponadkrajowym o dużej liczbie spółek zależnych poza granicami kraju (z wyłączeniem jednostek w centrach finansowych typu *offshore*), których zagraniczne dochody lub aktywa (lub jedno i drugie) stanowią ponad 10 procent ich ogółu i są ujęte w sprawozdawczości.

Fakty i opinie

Z uwagi na powszechną wśród cyfrowych firm globalnych konsolidację marek internetowych (np. założony przez Google holding Alphabet, skupiający przedsiębiorstwa, których poprzednim właścicielem był Google lub cyfrowy konglomerat IAC/Interactive, kontrolujący wiele popularnych portali internetowych, takich jak About.com, Vimeo, Meetic, Investopedia), w zestawieniu największych firm cyfrowych UNCTAD uwzględnione zostały firmy notowane na giełdach, co pozwala na uniknięcie podwójnego liczenia w ramach tej samej grupy korporacyjnej (spółki zależne dużych korporacji mogą być także notowane oddzielnie, np. w przypadku Microsoftu i przejętej spółki zależnej – platformy LinkedIn). Wykluczenie z międzynarodowych zestawień może powodować brak spełnienia minimalnych wymogów sprawozdawczości w zakresie geograficznego podziału operacji i ich globalnej struktury własności, np. w przypadku firm Uber, Spotify, Airbnb i Snap (Snapchat).

Przedsiębiorstwa te zostały podzielone na następujące grupy [World Investment Directory, 2003, s. 165]:

- 1) cyfrowe przedsiębiorstwa wielonarodowe, charakteryzujące się centralną rolą Internetu w swojej działalności – model dostawcy. Są to wyłącznie cyfrowi gracze (platformy internetowe i dostawcy rozwiązań cyfrowych), którzy działają całkowicie w środowisku cyfrowym, i mieszani gracze (*e-commerce* i treści cyfrowe), którzy łączą wyraźny wymiar cyfrowy z fizycznym. Można wśród nich wyróżnić:
 - platformy internetowe – przedsiębiorstwa działające od powstania cyfrowo (*born digital*), za pośrednictwem Internetu, tj. wyszukiwarki (Google), portale społecznościowe (Facebook) i inne platformy, np. typu *sharing* (platformy transakcyjne – eBbay), a także platformy *open-source* (np. Red Hat),
 - firmy oferujące rozwiązania cyfrowe, tj. inne niż wskazane powyżej podmioty bazujące na Internecie i firmy cyfrowe, takie jak operatorzy płatności elektronicznych i cyfrowych, firmy przetwarzające dane, świadczące usługi w chmurze (*cloud*

¹ W dalszej części rozdziału, ze względu na dużą rozpoznawalność marki, używana będzie nazwa Google.

- hosting*) i inni dostawcy usług cyfrowych (np. *web hosting* – udostępniające miejsce na swoich serwerach), firmy usprawniające korzystanie z usług finansowych świadczonych tradycyjnie, poprzez np. stosowanie kryptowalut czy wykorzystanie smartfonów do bankowości mobilnej oraz w usługach inwestycyjnych (*fintech*),
- firmy typu *e-commerce* – platformy internetowe, które umożliwiają transakcje handlowe, w tym sklepy internetowe i internetowe biura podróży, agencje wyspecjalizowane w marketingu i reklamie *online*. Dostawa może być cyfrowa (jeśli zawartość transakcji jest cyfrowa) lub fizyczna (jeśli treść jest namacalna),
 - firmy oferujące treści cyfrowe – producenci i dostawcy towarów i usług w formie cyfrowym, w tym media cyfrowe (np. wideo i telewizja, muzyka, e-książki), gry, a także produkty i usługi związane z dużymi bazami danych. Treści cyfrowe mogą być dostarczane za pośrednictwem Internetu lub innych kanałów, np. telewizji kablowej;
- 2) przedsiębiorstwa wielonarodowe ICT, które zapewniają infrastrukturę umożliwiającą dostęp do Internetu osobom prywatnym i przedsiębiorstwom. Są to firmy informatyczne sprzedające sprzęt i oprogramowanie, jak również telekomunikacyjne. W tej grupie można wydzielić:
- firmy IT, tj. producentów sprzętu IT (urządzeń i komponentów), twórców oprogramowania i dostawców usług informatycznych, doradczych, także bazujących na chmurze (np. oprogramowanie jako usługa – *Software as a Service* lub platforma jako usługa – *Platform as a Service*),
 - dostawców infrastruktury telekomunikacyjnej i łączności.

Fakty i opinie

W sektorze internetowym przodują firmy amerykańskie, jednak z punktu widzenia wartości rynkowej w pierwszej dwudziestce jest coraz więcej firm chińskich – dziewięć, wśród których przoduje Alibaba (szóste miejsce). W przeciwieństwie do innych międzynarodowych przedsiębiorstw większość globalnych firm technologicznych ma swoją siedzibę tylko w kilku krajach, w tym przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych Ameryki oraz Chinach. Taka lokalizacja pozwala im osiągnąć masową skalę działania. Przykładem mogą być chińskie platformy Baidu i NetEase, zarejestrowane na Kajmanach, ale działające głównie w Chinach, tj. firmy o ograniczonej obecności międzynarodowej. To samo dotyczy niektórych dużych firm e-commerce w Stanach Zjednoczonych, takich jak CDW.com i HSN.

Rysunek 16. Przedsiębiorstwa gospodarki cyfrowej – globalni liderzy

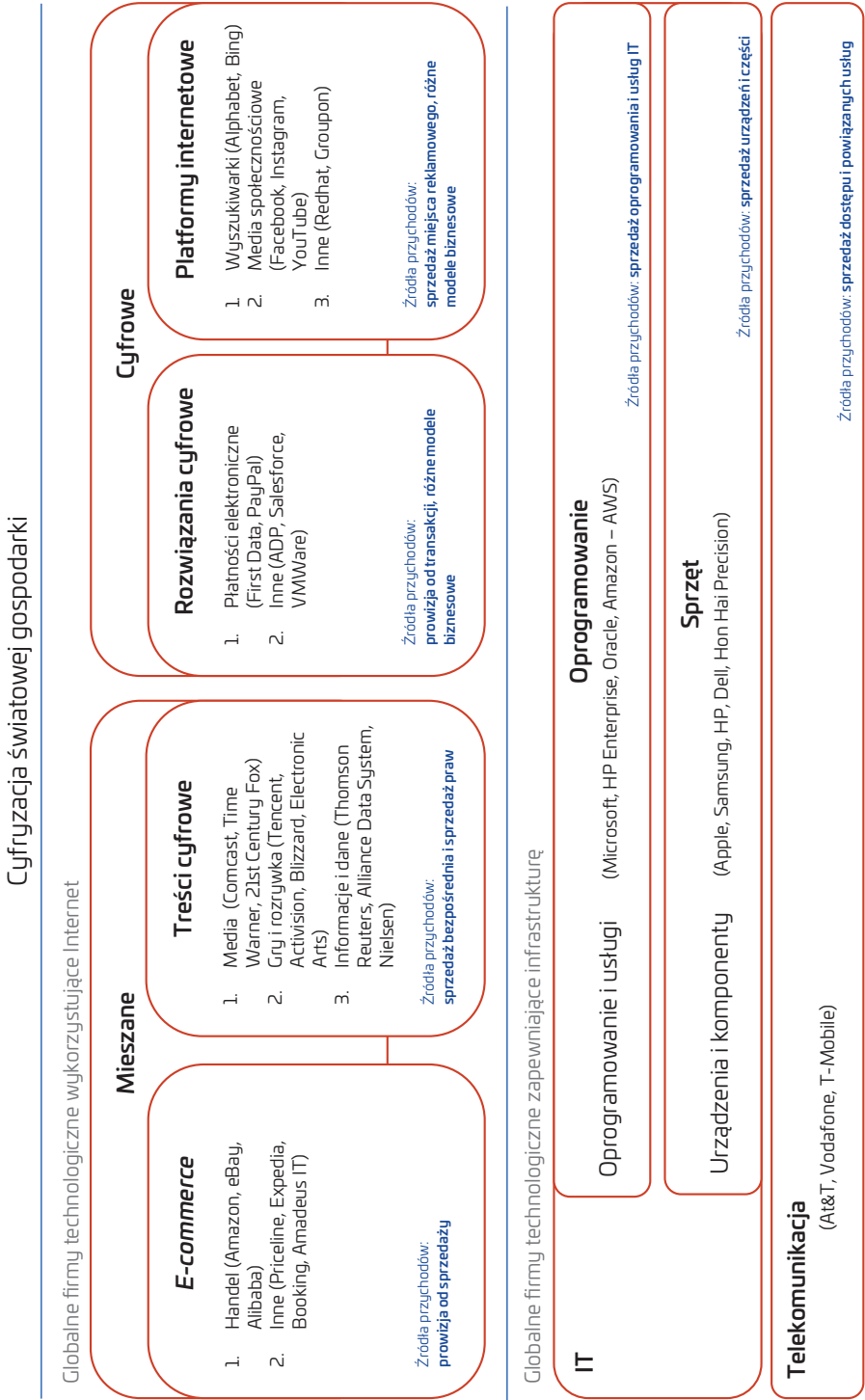


Tabela 1. Największe pod względem wartości rynkowej przedsiębiorstwa z sektora internetowego w 2018 roku (w miliardach dolarów)

Ranking	Firma	Kraj	Wartość rynkowa
1	Apple	USA	924
2	Amazon	USA	783
3	Microsoft	USA	753
4	Alphabet	USA	739
5	Facebook	USA	538
6	Alibaba	Chiny	509
7	Tencent	Chiny	483
8	Netflix	USA	152
9	Ant Financial	Chiny	150
10	eBay + PayPal	USA	133
11	Booking	USA	100
12	Selsforce	USA	94
13	Baidu	Chiny	84
14	Xiaomi	Chiny	75
15	Uber	USA	72
16	Didi Chuxing	Chiny	56
17	JD.com	Chiny	52
18	Airbnb	USA	31
19	Meituan-Dianping	Chiny	30
20	Toutiao	Chiny	30
Razem:			5788

Źródło: opracowanie własne na podstawie French [2018].

Powstaje pytanie, czy zidentyfikowane przez UNCTAD przedsiębiorstwa technologiczne działające w środowisku ponadkrajowym, o dużej liczbie zagranicznych spółek zależnych poza granicami kraju, których zagraniczne dochody lub aktywa (lub jedno i drugie) stanowią ponad 10 procent ich ogółu i są ujęte w sprawozdawczości, można uznać za korporacje transnarodowe, czy też nie? Z punktu definicji spotykanych w literaturze przedmiotu raczej nie – zbyt mały jest udział zagranicznych aktywów, najważniejszą formą ekspansji zagranicznej w przypadku wielu z nich jest eksport. Niemniej jednak nie oznacza to, że globalne firmy technologiczne nie mają kontroli nad kreacją i sprzedażą swoich produktów na zagranicznych rynkach. W tradycyjnym ujęciu jednostka macierzysta jest definiowana, jak wspomniano wcześniej, jako przedsiębiorstwo kontrolujące aktywa innych jednostek zlokalizowanych w innych krajach poprzez zainwestowany kapitał, stanowiący co najmniej 10 procent wartości kapitału filii. **W przypadku globalnych firm technologicznych funkcja kontroli nie odnosi się do formy wejścia**

na rynki zagraniczne, która w literaturze przedmiotu wzrasta wraz z zaangażowaniem kapitałowym, a do miejsca zajmowanego w strukturze sieciowej. Docelowym obszarem działania globalnego przedsiębiorstwa technologicznego jest światowy rynek, na którym to przedsiębiorstwo potrafi z relacji z partnerami pozyskać niezbędne zasoby i wykorzystywać swe zdolności do podnoszenia pozycji konkurencyjnej w wymiarze międzynarodowym. Stąd wartość zagranicznych dochodów jest ważniejsza niż udział aktywów zagranicznych.

Globalne firmy technologiczne charakteryzują się tymi samymi cechami co tradycyjnie postrzegane korporacje transnarodowe. Co więcej, zważywszy na fakt, iż znaczna część ich aktywności związana jest z wirtualnym wymiarem gospodarki, są one nawet bardziej niż tradycyjne korporacje suwerenne, złożone i wyspecjalizowane. To właśnie globalne firmy technologiczne, niejednokrotnie w warunkach braku lub nieadekwatności regulacji do realiów gospodarki w wymiarze krajowym i międzynarodowym, wyznaczają zasady konkurencji w cyfrowej gospodarce, czemu sprzyja ich specjalizacja na granicy wręcz monopolizacji światowej gospodarki (np. Google, Facebook). Ich struktura organizacyjna jest także, jak w przypadku tradycyjnych korporacji, złożona w wymiarze własnościowym, funkcjonalnym i strukturalnym. Nowe możliwości w tym zakresie niosą bowiem ze sobą różne konfiguracje przestrzennych wymiarów prowadzenia działalności gospodarczej, ukierunkowanej przede wszystkim na rozproszonego geograficznie klienta.

Fakty i opinie

W rankingu „Fortune Global” w 2018 roku największą firmą na świecie pod względem przychodów był Walmart z przychodami w wysokości 485,87 miliardów dolarów, a kolejne trzy pozycje zajęły przedsiębiorstwa z Chin. Uplasowane w tym rankingu firmy charakteryzuje zróżnicowana struktura branżowa, ale coraz wyższe pozycje osiągają firmy technologiczne [Fortune, 2019].

Globalne firmy technologiczne działają w modelu platformy, który – niezależnie od jego typu – zapewnia im dużą zdolność integrowania, jak też elastyczność działania. Niezależnie od rodzaju platformy dzięki jego modelowi skraca się czas reakcji na zmianę, co jest jedną z ważniejszych cech elastycznego przedsiębiorstwa. Pozostałe cechy KTN, jak zdolność arbitrażowania i globalna efektywność, są charakterystyczne także dla globalnych firm technologicznych. Te ostatnie mają tendencję do posiadania większej liczby płynnych aktywów i poprzez swoje struktury korporacyjne także więcej możliwości wykorzystania różnic podatkowych dla osiągnięcia celów ekonomicznych. W efekcie to właśnie w przypadku globalnych firm technologicznych odnotowujemy znacznie wyższą dynamikę wzrostu, a tradycyjnie postrzegane korporacje zaczynają naśladować niektóre rozwiązania organizacyjne, jak model platformy czy handel online.

Rysunek 17. Dziesięć największych firm świata pod względem wartości przychodów w 2018 roku (w miliardach dolarów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Fortune [2019].

Reasumując, globalne formy technologiczne mają wszystkie cechy tradycyjnie postrzeganych korporacji transnarodowych, które w warunkach rozwoju gospodarki cyfrowej są jeszcze wyraźniejsze i stanowią o ich ekonomicznym sukcesie w wymiarze międzynarodowym.

2.4. Fragmentacja i wirtualizacja łańcucha wartości

Specyfika KTN wpisująca się w działalność w międzynarodowym wymiarze znajduje odzwierciedlenie w ich aktywnym tworzeniu sieci powiązań biznesowych skupionych wokół realizacji finalnego produktu, który w definicji Kotlera [Armstrong, Kotler, 2015] przybiera postać pakietu i może być współtworzony przez wiele podmiotów. U podstaw fragmentacji procesu wytwórczego, dokonującej się z udziałem partnerów sieciowych, leży sekwencyjność głównych funkcji przedsiębiorstwa (grup działań tworzących ogniwa wartości, tj. rozwój techniczny, projektowanie produktu, jego wytwarzanie, marketing, dystrybucję, serwis), która jak podkreśla McKinsey [Bughi i in., 2019] stanowi istotę koncepcji łańcucha wartości. Fragmentacja produkcji i tworzona w oparciu o nią sieć współpracujących przedsiębiorstw uczestniczących w łańcuchu wartości była objaśniana na gruncie różnych nurtów teoretycznych. Zjawisko międzynarodowej fragmentacji jest bowiem przedmiotem badań zarówno w ramach neoklasycznych modeli handlu międzynarodowego, jak i w ramach teorii łączących teorię przedsiębiorstwa i handlu międzynarodowego [Chilimoniuk-Przeździecka, 2011, s. 71–73; Białowąs, 2013, s. 9–24; Radło, 2013, rozdz. 2]. To pierwsze podejście prezentują m.in. prace Jonesa i Kierzkowskiego [2000], a także Grossmana i Rossiego-Hansberga [2008]. Za warunek fragmentacji procesów produkcji uznaje się niski poziom kosztów wymiany dóbr pośrednich w stosunku do wartości produktu finalnego. Oznacza to, że korzyści związane z fragmentacją, wynikające z niższych cen czynników produkcji za granicą, przewyższają dodatkowe koszty wynikające z fragmentacji (np. transport, kontrola jakości, koordynacja procesów zarządzania, logistyki).

Z kolei w drugim nurcie badawczym, powstałym na gruncie krytyki ekonomii neoklasycznej i korespondującym z podejściem stosowanym w nowej ekonomii instytucjonalnej, podstawową rolę z perspektywy teorii przedsiębiorstwa należy przypisać teorii praw własności i kosztów transakcyjnych. Łączy je postrzeganie firmy jako sieci kontraktów ukierunkowanych na maksymalizację zysku, co czyni tę teorię podobną także do ekonomii neoklasycznej. Istotna jest natomiast zmiana podejścia do przedsiębiorstwa, które w myśl nowej ekonomii instytucjonalnej postrzegane jest z perspektywy ekonomii organizacji, w której przedmiotem odniesienia jest transakcja, podczas gdy w ekonomii neoklasycznej tę perspektywę analizy stanowi produkcja [Gorynia, 1999, s. 778]. Pod-

stawę działania przedsiębiorstwa w myśl tego podejścia stanowi zatem ukierunkowana na maksymalizację zysku efektywność organizacyjna, a nie tylko techniczna. Ponadto w koncepcji praw własności firma jest wręcz zbiorem zasobów, które są wspólną własnością lub znajdują się pod wspólną kontrolą. Maksymalizacja korzyści uzyskiwanych z podejmowanych inwestycji jest realizowana poprzez wchodzenie w relacje z innymi uczestnikami rynku, z którymi przedsiębiorstwo zawiera kontrakty, o ile posiada prawa własności lub kontrolę nad nimi. KTN i inne organizacje spełniające takie warunki wykazują w takich sytuacjach większą skłonność do inwestycji w ramach firmy i rozbudowy przedsiębiorstwa bazującego na integracji pionowej niż do rozwoju powiązań zewnętrznych, wykorzystujących *outsourcing* [Spencer, 2005, s. 1110]. Z perspektywy KTN oznacza to preferowanie w rozwoju sieci powiązań kapitałowych nad pozakapitałowymi. Także w myśl teorii kosztów transakcyjnych (fundamentalne dla jej rozwoju prace Coase'a [1988] i Williamsona [1998]) integracja wertykalnej działalności i inwestycje wewnątrz firmy pozwalają na eliminację kosztów transakcyjnych i wzrost efektywności inwestycji. Jej oddziaływanie zmniejsza tzw. głębokość rynku, która wyraża się w dużej liczbie uczestników rynku, w tym przedsiębiorstw wyspecjalizowanych w produkcji podzespołów, części i dóbr pośrednich, gotowych podjąć współpracę z producentem dóbr finalnych, prowadząc do rozwoju *outsourcingu* i innych form współpracy kontraktowej.

Fragmentacja na wzór neoklasycznych teorii wymiany Heckschera-Ohlina (różnice w kosztach produkcji jako główna przyczyna *offshoringu*, wynikające z różnej dostępności czynników produkcji w poszczególnych krajach) na poziomie makroekonomicznym odzwierciedla w wymiarze mikroekonomicznym korzyści specjalizacji i lokalizacji przedsiębiorstw uczestniczących w poszczególnych ogniwach całego procesu produkcji. Fragmentacja produkcji, a wraz z nią dywersyfikacja przestrzenna poszczególnych jej ogniw, jest następstwem wykorzystania przewagi lokalizacji poszczególnych etapów produkcji i presji na redukcję kosztów. Wśród najważniejszych motywów przenoszenia działalności, tj. relokalizacji (zwanej też delokalizacją), [Leamer 1996, s. 44–60, Radło, 2006, s. 11; Europejskie Centrum Przedsiębiorczości, 2008, s. 16; Gierańczyk, 2008, s. 91] można wymienić [Ministerstwo Gospodarki, 2007]:

- dostęp do tańszych czynników produkcji i redukcję kosztów,
- czerpanie korzyści z lokalizacji na obcych rynkach bez ryzyka utraty *know-how*, innowacji technologicznych i wiedzy z zakresu zarządzania,
- pozyskiwanie nowych konsumentów,
- efekty aglomeracji – o wyborze miejsca decyduje dostępność innych firm, wiedzy, technologii i specjalistycznej, wysoko kwalifikowanych kadr, gdzie ma miejsce dyfuzja procesów innowacyjnych i osiąga się korzyści skali.

Na kosztowe motywy zmiany lokalizacji produkcji zwracają uwagę także Pickles i Smith [2011, s. 168], a na polskim gruncie Wach [2012, s. 192].

Fakty i opinie

Proces przenoszenia aktywności gospodarczej za granicę, odzwierciedlający przeobrażenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikające z ich dostosowania się do coraz bardziej konkurencyjnego otoczenia i zmian technologicznych, definiowany jest przez Komisję Europejską jako delokalizacja. Offshoring oraz outsourcing, jako nieodłączne elementy fragmentacji, w węższym ujęciu traktowane są jako kolejne, obok delokalizacji, formy relokalizacji działalności gospodarczej, chociaż offshoring bywa też traktowany jako jej synonim.

KTN, dokonując orkiestracji przestrzennie zdywersyfikowanej działalności obejmującej cały łańcuch wartości, rozstrzyga o rozmieszczeniu każdego z jej fragmentów, analizując zarówno ryzyko inwestycji, w tym lokalizacji, jak i oceny wpływu przedsięwzięcia na efektywność całego łańcucha wartości. Powoduje to konieczność badania czynników lokalizacji w wielu potencjalnych krajach, z uwzględnieniem różnych obszarów działalności KTN, a mianowicie: operacji podstawowych (zaopatrzenie w surowce, produkcja towarów, w tym podzespołów i części), etapu kreacji wiedzy (innowacje, badania i rozwój, projektowanie), dystrybucji i usług otoczenia biznesu (dystrybucja i logistyka, usługi IT, dotyczące zasobów ludzkich, prawne, audyt), a także łącznie wszystkich etapów działalności. To sprawia, że rozmieszczenie poszczególnych fragmentów działalności wymaga uwzględnienia różnych czynników, rodzących odmienny poziom ryzyka lokalizacji i wpisuje się w duży stopień jej złożoności na poziomie jednostki centralnej [Pakulska, 2014, s. 109].

Fragmentacja działalności w przedsiębiorstwach, zwłaszcza KTN, i zlecenie na zewnątrz wykonania niektórych czynności, w tym także przenoszenie do innych krajów, by ograniczać koszty obecnej lokalizacji, stała się ważnym impulsem rozwoju pozakapitałowych form powiązań, upowszechniających się wraz z globalizacją, postępem technologicznym i usieciowieniem, zwiększających tzw. głębię rynku. Rozwój różnych form *non-equity* dokonuje się w tradycyjnej przestrzeni gospodarczej, wspomaganej także rozwiązaniami ICT, a wzrost ich znaczenia obserwuje się w warunkach rosnącej niestabilności otoczenia, gdyż ich powiązania zapewniają organizacji – nie przez własność, lecz przez kontrolę – możliwość zastosowania alternatywnych scenariuszy, czego przejawem jest szybkość działania oraz różnorodność opcji do wyboru. Wyrażają się one w przenoszeniu zleczanych na zewnątrz przedsiębiorstwa różnych obszarów działalności w postaci produkcji i usług lub ich części (produkcja zlecona, *outsourcing*, inwestycje pod klucz), całego przedsięwzięcia inwestycyjnego (np. kontrakty menedżerskie) lub praw do korzystania z określonych dóbr czy sposobu prowadzenia firmy (licencja, franczyza) na określonych warunkach i bez kapitałowego podłoża [Pakulska, 2018, s. 161]. W stosunku do inwestycji KTN opartych na własności (ZIB) należy je postrzegać

jako formy komplementarne, czasami alternatywne, których wybór warunkują koszty transakcyjne, korzyści i związane z ich podjęciem ryzyko [Pakulska, 2013 s. 28–30].

Dlatego też KTN, tworząc sieć wzajemnie zależnych organizacji, koncentrują się na wąskim obszarze kluczowych kompetencji i procesów, przekazując coraz więcej czynności pobocznych firmom zewnętrznym, decydując się na fragmentację procesu wytwarzania dóbr finalnych. Tworzące się powiązania, nieoparte na własności, można traktować jako quasi-wewnętrzne [Cantwell, Narula, 2001, s. 155–172] lub quasi-rynkowe powiązania z podmiotami zewnętrznymi, które pozwolą na utrzymanie KTN kontroli w łańcuchu dostaw. Koresponduje to z teorią agencji, w której relacja agencji postrzegana jest jako kontrakt, szerzej – wszelkie formy kooperacji, w ramach której organizacja dla realizacji zadania czerpie z usług innego podmiotu. Zgodnie z nią rozdzielenie funkcji własności, decyzyjnych (np. propozycja sposobu wykorzystania zasobów organizacji) i kontrolnych odnośnie do stron relacji (kontraktu) może zapewnić minimalizację kosztów agencji. Ta separacja funkcji to zarazem podział ryzyka inwestycji, kosztów i dążenie do maksymalizacji funkcji użyteczności [Fama, Jensen, 1983, s. 301–325]. Na efekt końcowy wpływa wiele dodatkowych czynników, w tym stopień złożoności organizacji czy asymetria informacji. Ten sieciowy model biznesu, mimo że charakterystyczny dla dotychczasowych działań KTN, nie traci na aktualności, lecz w coraz większym stopniu przenosi się w wirtualny wymiar.

Globalizacja gospodarki, a także postępująca rewolucja informacyjna zmieniły bowiem warunki prowadzenia biznesu, również z perspektywy kompozycji globalnego łańcucha wartości. Wraz z rozwojem cyfryzacji gospodarki postępuje poszerzanie tradycyjnej przestrzeni rynkowej, co może implikować zmiany w łańcuchu tworzenia wartości i wykorzystanie nowych narzędzi strategicznych do tworzenia nowych możliwości działania, gdyż kształtującą się przestrzeń można postrzegać przez pryzmat:

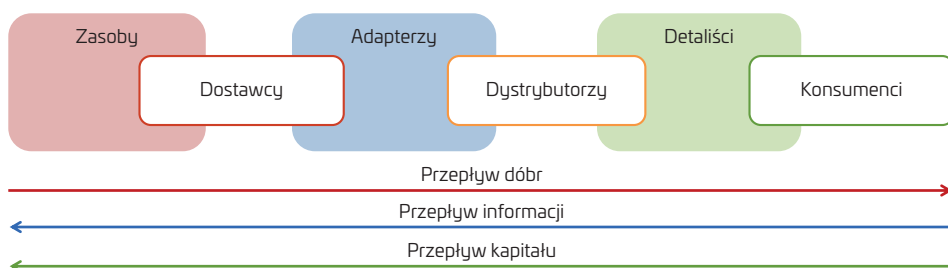
- a) informacji (możliwość prezentacji informacji o produktach w rzeczywistym czasie, osiąganie przewagi konkurencyjnej zarówno z pozyskiwania informacji, jak i ich rozprzestrzeniania [Combe, 2006, s. 55, 59],
- b) transakcji (redukcja tradycyjnych transakcji i upowszechnianie sieciowego procesu kształtowania cen w trakcie dwustronnych negocjacji),
- c) dystrybucji i komunikacji (wirtualna przestrzeń dystrybucji ułatwia dostęp do zagranicznych rynków, stwarza nowe możliwości marketingu).

Jakkolwiek możliwości zdobyczy rewolucji informacyjnej nie zostały do końca rozpoznane, to przechodzenie od tradycyjnego postrzegania łańcucha wartości do nowego, o rosnącym znaczeniu wirtualizacji, koresponduje z odmiennym niż dotychczas postrzeganiem produktu kierowanego do klienta. Potrzeby i satysfakcja klienta stanowią podstawę kreacji wartości kooperującej globalnie organizacji, uważaną za jej podstawowe ogniwo, którego znaczenie przybiera na sile w warunkach nowej gospodarki, zrywającej

z dyktatem odległości i czasu. Składające się na oferowany w postaci pakietu produkt operacje i działania rozszerzają możliwości fragmentacji jego produkcji i powiązanych z nią czynności, umożliwiając daleko posuniętą specjalizację i delokalizację działalności, idącą w kierunku dekompozycji łańcucha wartości. Poszczególne moduły lub ogniwa tego łańcucha przybierają – wraz z implementacją rozwiązań gospodarki cyfrowej – wirtualny charakter, co stwarza warunki rozwoju gospodarki sieciowej bazującej na platformach.

Informatyzacja, wchodząc do wnętrza przedsiębiorstwa, nie zawsze jednak oznacza jego pełną wirtualizację, chociaż obejmuje swym oddziaływaniem coraz większą liczbę funkcji, które w początkowym okresie stosowania skupione były na działalności badawczo-rozwojowej, kontaktach z klientami, w tym marketingu. Przyczynia się zarazem do większych możliwości KTN w zakresie koordynowania rozproszonych i wyspecjalizowanych funkcji i jednostek je realizujących, jak też ich integracji i dekompozycji w łańcuchu wartości (poprzez selekcję i łączenie jednostek biznesowych). Modelowanie i zmiana konfiguracji (w każdym możliwym układzie) dotychczasowych, powszechnie znanych narzędzi biznesowych jest kolejną metodą rozwoju biznesów internetowych w dynamicznym środowisku rynkowym bez granic, co implikuje inne spojrzenie na fragmentację produkcji i związane z nią procesy *outsourcingu*. Istotny wzrost w łańcuchu wartości KTN coraz powszechniejszej wirtualizacji w wyniku komercjalizacji informacji, przy zachowaniu na obecnym etapie dualnego charakteru realizowanej funkcji, tj. tradycyjnie i *online*, pozwala na komponowanie nowych łańcuchów wartości w oparciu o nieprzećiętne zdolności poszczególnych jednostek biznesowych i mechanizm renty relacyjnej.

Rysunek 18. Zintegrowany łańcuch wartości w warunkach wirtualnej przestrzeni biznesowej



Źródło: Poniatowska-Jaksch, Pakulska [2015, s. 131].

Wirtualizacja łańcucha wartości to nie tylko presja nowych technologii, ale także ukierunkowanie na wzrost efektywności funkcjonowania tworzących łańcuch przedsiębiorstw [Chen, 2005, s. 16–18]. Elektroniczne sieci umożliwiają tworzenie płynnie zintegrowanego łańcucha wartości, łączącego źródła zaopatrzenia z końcowymi klientami, niejako go fizycznie skracając. Wpływa to nie tylko na zmniejszenie kosztów transakcyj-

nych, ale także na szybszy i lepszy przepływ informacji pomiędzy wszystkimi elementami łańcucha wartości. Na poziomie właściwie każdego elementu tworzącego łańcuch wartości firmy możliwe jest podejmowanie działań, z jednej strony wprowadzających nowe moduły biznesowe (ściśle oparte na internetowej sieciowości), z drugiej zaś eliminujących moduły tradycyjne, związane z tzw. gospodarką przedinternetową.

Niezależnie od przestrzeni działania (tradycyjna, wirtualna) budowa globalnych sieci kooperacyjnych, zapewniających im dużą elastyczność działania oraz większą niż dotychczas efektywność [Małys, 2013, s. 183], wymaga zdolności koordynujących i kluczowych kompetencji. Te ostatnie wyróżnia nie tylko trudność imitacji, ale także możliwość wykorzystywania na różnych rynkach, co wraz z istotną rolą w tworzeniu wartości dla klienta można postrzegać jako nową z uwagi na wirtualne środowisko cechę KTN. Co więcej ich potencjał jest wspomagany przez kompetencje pozostałych ogniw łańcucha wartości, powiązanych sieciowo, który to efekt wzmacnia ich wymiar cyfrowy. W warunkach fragmentacji łańcucha wartości za istotną cechę tych kompetencji wiódących w łańcuchu wartości przedsiębiorstw uważa się integrację rozczepionych ogniw łańcucha. Funkcję integratorów zarówno w tradycyjnym, jak i w wirtualnym łańcuchu wartości mogą pełnić firmy typu *plug and play*, zapewniające łatwe i szybkie połączenia [Pakulska, 2016, s. 31–41]. Należy doń zaliczyć w szczególności start-upy, ale w rolę tę wpisują się też istniejące już na rynku oferty biznesowe, np. małych przedsiębiorstw, dołączane do budowanych przez platformy łańcuchów wartości. Ich włączanie w łańcuch wartości usprawnia tworzenie bardziej elastycznych jednostek funkcjonujących w sieci biznesowej w warunkach rozczłonkowania i dekompozycji łańcucha wartości sprofilowanego na dostarczanie zindywidualizowanego produktu.

2.5. Podsumowanie

Zdefiniowane w XX wieku specyficzne cechy KTN są nadal aktualne. Jednakże przyjmowany model platformy pozwala im uzyskiwać większe efekty skali w coraz krótszym czasie, w warunkach mniejszej wartości posiadanych aktywów materialnych. Charakterystyczne dla korporacji transnarodowych globalne łańcuchy wartości, wpisujące się w ich sieciowy rozwój i proces internacjonalizacji, w coraz większym stopniu przenoszą się do przestrzeni wirtualnej, wchłaniając znaczną liczbę innowacyjnych i elastycznych integratorów tych sieci – jest to nowa cecha sieciowego rozwoju KTN. Hierarchiczny model globalnych łańcuchów wartości ulega dekompozycji i staje się modelem platformowym.

Źródłem nowych kluczowych kompetencji KTN, jako jednostki koordynującej działania w globalnym łańcuchu wartości, staje się kombinacja zasobów i umiejętności, będących w posiadaniu poszczególnych przedsiębiorstw tworzących ten łańcuch,

powiązanych bezpośrednio przez własność zagranicznych spółek zależnych, ale też opartych na stosunkach umownych i transakcjach rynkowych. W XXI wieku walkę konkurencyjną wygrywają niejednokrotnie te korporacje, które tego typu działania oparły na ekosystemie platform, przypisując znaczącą rolę zasobom niematerialnym, stosując zasadę, że ważniejszy od posiadania jest dostęp. Wskazuje na to chociażby pozycja globalnych firm technologicznych na świecie, będąca wynikiem osiągniętych przez nie przychodów. Znajdujące się jednak tuż obok nich inne, nietechnologiczne czy mniej ucyfrowione korporacje świadczą o tym, że nie są to jedyne czynniki przesądzające o pozycji, stanowiące źródło trwałej przewagi konkurencyjnej, lecz w warunkach postępującej cyfryzacji te pierwsze zyskują na znaczeniu. W warunkach rozwoju quasi-internacjonalizacji (quasi-wewnętrzne lub quasi-rynkowe powiązania z podmiotami zewnętrznymi) komplikuje to wprowadzenie złożony nawet w tradycyjnym modelu związek pomiędzy własnością a kontrolą KTN w globalnym łańcuchu wartości, lecz generuje też nowe wyzwania oraz źródła przewag na rynku.

Bibliografia

- Armstrong, G., Kotler, P. (2015). *Marketing: wprowadzenie*. Warszawa: Wolters Kluwer Business, s. 38–39, 313–317.
- Białowas, T. (2013). Fragmentaryzacja procesów produkcji a kształtowanie się przewagi konkurencyjnej krajów rozwijających się w handlu międzynarodowym, *International Business and Global Economy*, 32, s. 9–24.
- Brach, J. (2014). Przedsiębiorstwa w sferze biznesu międzynarodowego ze szczególnym uwzględnieniem korporacji transnarodowych – problemy definicyjne, podejście teoretyczne i praktyczne, *International Business and Global Economy*, no 33, s. 379–393.
- Bughi, J., Krishnan, M., Lund, S., Manyika, J., Muir, M., Seong, J., Woetzel, J. (2019). *Globalization in Transition: The Future of Trade and Value Chains*. McKinsey Global Institute, s. VI–39.
- Cantwell, J., Narula, R. (2001). The Eclectic Paradigm in the Global Economy, *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), s. 155–172.
- Chen, S. (2005). *Strategic Management of e-Business*, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Chilimoniuk-Przeździecka, E. (2011). Offshoring we współczesnej gospodarce światowej, *International Journal of Management and Economics*, 30, s. 71–73.
- Coase, R. (1988). *The Firm, the Market and the Law*. Chicago–London: The University of Chicago Press.
- Combe, C. (2006). *Introduction to e-Business. Management and Strategy*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Coviello, N., Munro, H. (1995). Growing the Entrepreneurial Firm. Networking for International Market Development, *European Journal of Marketing*, 29(7), s. 49–61.
- Daszkiewicz, N. (2016). *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 70–91.
- Daszkiewicz, N. (2019). The Internationalization of High-Tech Firm. W: *The Internationalization of High-Tech Firms: Patterns, Innovation, and Research and Development* (s. 36–64), N. Daszkiewicz (eds.). Newcastle upon Tyne (UK): Cambridge Scholars Publishing.

- Doz, Y., Hamel, G. (2006). *Alianse strategiczne*. Gliwice: Helion.
- Europejskie Centrum Przedsiębiorczości (2008). *Zdefiniowanie pojęcia delokalizacji oraz określenie sposobów badania projektów pod kątem eliminowania przypadków delokalizacji, ze szczególnym uwzględnieniem projektów realizowanych w ramach działania 4.5 Wsparcie inwestycji o dużym znaczeniu dla gospodarki w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka*, ekspertyza. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Fama, E.F., Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26(2), s. 301–325, <https://are.berkeley.edu/~cmantynori/prclass/FamaJensen.pdf> (dostęp: 27.05.2019).
- Forsgren, M., Holm, U., Johanson, J. (2005). *Managing the Embedded Multinational. A Business Network View*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Fortune (2019). <http://fortune.com/global500/list/> (dostęp: 12.12.2019).
- French, S. (2018). *China Has 9 of the World's 20 Biggest Tech Companies*, <https://www.marketwatch.com/story/china-has-9-of-the-worlds-20-biggest-tech-companies-2018-05-31> (dostęp: 11.12.2019).
- Gierańczyk, W. (2008). Problematyka definiowania zmian w tendencjach lokalizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych w dobie globalizacji, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 11, s. 86–97.
- Gorynia, M. (1999). Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej, *Ekonomista*, 6, s. 777–790, [www.mariangorynia.pl/prasa/ekonomista/Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej, Ekonomista_1999_nr_6.pdf](http://www.mariangorynia.pl/prasa/ekonomista/Przedsiębiorstwo%20w%20nowej%20ekonomii%20instytucjonalnej,Ekonomista_1999_nr_6.pdf) (dostęp: 20.05.2019).
- Grossman, G. M., Rossi-Hansberg, E. (2008). Trading Tasks. A Simple Theory of Offshoring, *American Economic Review*, 98(5), s.1978–1997, <https://www.princeton.edu/~erossi/TT.pdf> (dostęp: 21.05.2019).
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000). Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21(3), s. 203–215.
- Jarczewska-Romaniuk, A (2004). *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*. Warszawa–Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Jarill, J. (1988). On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 1(9), s. 31–41.
- Jones, R. W., Kierzkowski, H. (2000). A Framework for Fragmentation, Switzerland Revised January, (forthcoming). W: *Fragmentation and International Trade* (s. 1–9), S. Arndt, H. Kierzkowski (eds.). Oxford: Oxford University Press, https://www.researchgate.net/publication/291782848_A_framework_for_fragmentation (dostęp: 21.05.2019).
- Kisiel-Łowczyc, A. B. (red.). (2003). *Współczesna gospodarka światowa*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Leamer, E. (1996). The Effects of Trade in Services, Technology Transfer and Delocalisation on Local and Global Income Inequality, *Asia-Pacific Economic Review*, 2, s. 44–60.
- Mainela, T., Pernu, E., Puhakka, V. (2011). The Development of a High-Tech International New Venture as a Process of Acting. A Study of the Lifespan of a Venture in Software Business, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), s. 436.
- Małys, Ł. (2013). *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Marzęda, K. (2007). *Proces globalizacji korporacyjnej*. Bydgoszcz–Warszawa–Lublin: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Ministerstwo Gospodarki (2007). *Globalizacja gospodarki – wybrane cechy procesu*. Warszawa: Departament Analiz i Prognoz.
- OECD (2018). *Multinational Enterprises in the Global Economy. Heavily Debated but Hardly Measured*.
- Pakulska, T. (2013). Formy internacjonalizacji non-equity a bezpośrednie inwestycje zagraniczne – implikacje dla polskiej gospodarki, *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Oeconomia*, XLIV (1), s. 28–32, http://www.aunc.ekonomia.umk.pl/Pliki/2013/03_Pakulska.pdf (dostęp: 25.09.2015).

- Pakulska, T. (2014). Ryzyko lokalizacji zagranicznych podmiotów gospodarczych. W: *Ryzyko lokalizacji przedsiębiorstw w Polsce* (s. 95–131), K. Kuciński (red.). Warszawa: CeDeWu.
- Pakulska T. (2016). Plug and Play Firms in the TNCs' Virtual Value Chain, *Journal of Economics and Management*, 24(2), s. 31–41, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-110df-841-6944-492a-bf3a-828ef392555e> (dostęp: 10.12.2017).
- Pakulska, T. (2018). Non-equity modes w erze digitalizacji gospodarki, *International Business and Global Economy*, 37, s. 157–167, <http://www.ejournals.eu/IBage/2018/Tom-37/art/13443/> (dostęp: 8.11.2018).
- Pickles, J., Smith, A. (2011). Delocalization and Persistence in the European Clothing Industry: The reconfiguration of Trade and Production Networks, *Regional Studies*, 45(2), s. 167–185.
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Poniatowska-Jaksch, M., Pakulska, T. (2015). *Non-Equity Modes as International Business Strategy. From Ownership to Control*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004), *The Future of Competitiveness: Co-Creation Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Radło, M. (2006). Globalizacja, inwestycje bezpośrednie, delokalizacja, offshoring, outsourcing: podstawowe definicje. W: *Delokalizacja w rozszerzonej Unii Europejskiej – perspektywa wybranych państw UE. Wnioski dla Polski* (s. 9–16), T. Kalinowski (red.). Warszawa: Office of the Committee for European Integration.
- Radło, M. (2013). *Offshoring, outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw, *Marketing i Rynek*, 3, s. 8–9.
- Rialp, A. Rialp, J., Knight, G.A. (2005). The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What do We Know after a Decade (1993–2003) of Scientific Inquiry?, *International Business Review*, 14(2), s. 161.
- Rosińska-Bukowska, M. (2009). *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek – Dom Wydawniczy Duet.
- Rozkwitalska, M. (2007). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: Difin.
- Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Schimanski, C. (2018). *Do Multinational Companies Shift Profits out of Developing Countries?* UNU-WIDER (United Nations University World Institute for Development Economics Research), Working Paper, 52, s. 51.
- Spencer, B.J. (2005). *International Outsourcing and Incomplete Contract*, *Canadian Journal of Economics*, 38(4), s. 1107–1135, <http://blogs.ubc.ca/barbaraspencer/files/2016/02/2005-CJE-International-Outsourcing.pdf>, (dostęp: 24.05.2019).
- Vitali, S., Glattfelder, J.B., Battiston, S. (2011). The Network of Global Corporate Control, *PLoS ONE*, 6(10), e25995. DOI: 10.1371/journal.pone.0025995.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Williamson, O.E. (1998). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa. Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 17.
- World Investment Directory (2003). *Central and Eastern Europe*. New York–Geneva: UNCTAD.

- World Investment Report (1978). *Transnational Corporations and World Development: Re-examination*. UNCTC: New York.
- World Investment Report (2017). *Investment and The Digital Economy*. Geneva: UNCTAD.
- Yip, G.S. (2004). *Strategia globalna*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zorska, A. (2002). *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zorska, A. (2007). *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

3

ZASOBOWE UWARUNKOWANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW WCZORAJ I DZIŚ

3.1. Wstęp

XXI wiek to okres, w którym dużą rolę przypisujemy zasobom w rozwoju gospodarczym państw i przedsiębiorstw. Wielkość i struktura zasobów rozpatrywanych zarówno z punktu widzenia kraju, jak i przedsiębiorstwa może być modyfikowana przez rozwój wymiany handlowej, migracje, ale również przez coraz szybciej rozwijające się procesy globalizacji, *outsourcing* oraz *offshoring* procesów biznesowych. Nowe możliwości daje także postępująca cyfryzacja gospodarki. Istotną rolę w tego typu procesach, z uwagi na znaczący udział w przepływach kapitałowych na świecie, odgrywają korporacje transnarodowe. Przyczyniają się one do alokacji zainwestowanego kapitału, wielkości i struktury wykorzystania czynników wytwórczych, coraz częściej poprzez swoją sieć powiązań w ramach ekosystemu platformy.

W literaturze przedmiotu można się spotkać z różnymi definicjami i kryteriami podziału zasobów. Najczęściej przez pojęcie zasobów rozumiemy komponenty środowiska geograficznego (naturalne i antropogeniczne), wykorzystywane przez człowieka bezpośrednio lub pośrednio w procesach produkcyjnych, usługowych i w konsumpcji. Wartość użytkowa zasobów jest zmienna w czasie i przestrzeni. Zależy ona od: poziomu rozwoju techniki, wielkości i struktury popytu, warunków politycznych, społecznych oraz gospodarczych – zasoby nie są, ale stają się zasobami [Kuciński, 1995, s. 43]. W drugiej dekadzie XXI wieku postępująca cyfryzacja nadaje wielu z nim nowe znaczenie, co

należy przede wszystkim wiązać z prowadzeniem działalności w przestrzeni wirtualnej oraz pojawieniem się nowego produktu, tj. produktu cyfrowego.

Ekonomia ekologiczna z kolei traktuje zasoby jako kapitał i wyodrębnia dwie jego postacie – kapitał naturalny i kapitał antropogeniczny. Pierwszy tworzą elementy środowiska przyrodniczego niezbędne do biologicznego zachowania człowieka i jego cywilizacji. Wyróżnia się w nim dwa komponenty:

- a) kapitał podstawowy – elementy środowiska przyrodniczego niezbędne do zachowania ludzi w sensie biologicznym, np. klimat, gleby, warstwę ozonową, bioróżnorodność, które wraz z rosnącymi negatywnymi konsekwencjami zmian klimatycznych znajdują coraz ważniejsze miejsce w różnie ujmowanych koncepcjach zrównoważonego rozwoju,
- b) dodatkowy kapitał naturalny, obejmujący zasoby naturalne, dające się zastąpić bądź uzupełnić kapitałem antropogenicznym. Ten ostatni tworzą zaś zasoby: ludzkie, kapitałowe, informacyjne i kulturowe [Czaja, Becla, 2007, s. 42–49].

Działalność gospodarcza to proces, w którym wykorzystuje się zasoby i siły przyrody do wytworzenia określonych dóbr i usług. W tym kontekście „zasoby” najczęściej ujmowane są jako czynniki produkcji, które od czasów Smitha uznawane są w teoriach wzrostu gospodarczego za podstawowe. Różnica między pojęciami „zasób” a „czynnik wytwórczy” odnosi się przede wszystkim do kategorii, w jakich je analizujemy. Zasoby najczęściej ujmowane są ilościowo, czynniki produkcji zaś jakościowo. Nie oznacza to, że pewne cechy jakościowe nie charakteryzują zasobów. W analizach zasobowych uwzględnia się np. kaloryczność surowców energetycznych, produktywność maszyn czy też jakość zasobów pracy [Czekaj, Owsiak, 1992, s. 28]. Tym niemniej niektórzy ekonomiści zamiast pojęcia „zasoby” stosują termin „czynniki gospodarcze”, które jest nieco szersze od podejścia do zasobów stosowanego w ekonomii ekologicznej. W tym ujęciu rozróżnia się [Czekaj, Owsiak, 1992, s. 28]:

- 1) zewnętrzne czynniki gospodarcze o charakterze:
 - a) jakościowym (potrzeby ludzkie, duchowy dorobek społeczeństwa, wyrażający się w kulturze narodowej, światopoglądzie itp., wiedza i technika, ustrój),
 - b) ilościowym (praca ludzka, przyroda),
- 2) wewnętrzny czynnik gospodarczy – kapitał społeczny.

Terytorialna ekspansja KTN w sposób bezpośredni wiąże się z umiejętnością wykorzystania przez nie zasobów globalnych. Ukierunkowanie inwestycyjne rzutuje na rodzaj, ilość, jakość oraz geograficzne kierunki zasobów pozyskiwanych globalnie przez korporacje, chociaż na zakres pozyskiwania zasobów występujących w różnych regionach świata wpływają także inne czynniki, np. odnoszące się do samych korporacji i ich specyfiki (strategii, struktury organizacyjnej). Broll wyróżnia następujące rodzaje ukierunkowania inwestycyjnego [1990, s. 17]:

- 1) zasoby (*resources seeking*),
- 2) rynki (*market seeking*),
- 3) skuteczność (*efficiency seeking*),
- 4) kapitał (*strategic seeking*), często tłumaczone także jako ukierunkowania na pozyskanie aktywów strategicznych [Karaszewski, 2004, s. 67].

W tradycyjnej gospodarce inwestorzy poszukujący zasobów, nie tylko naturalnych, lokują kapitał za granicą, aby uzyskać do nich dostęp po korzystnej cenie. Odnosi się to do wszystkich czynników wytwórczych, poczynwszy od surowców naturalnych po zasoby ludzkie i technologie (wiedzę). Celem inwestorów poszukujących rynków zbytu jest wejście na rynek oraz (lub) na rynki z nim sąsiadujące. Ukierunkowanie na skuteczność oznacza zaś podjęcie bezpośredniej inwestycji za granicą, gdyż wiązą się z nią określone korzyści skali lub dostęp do innych atrakcyjnych czynników wytwórczych, podnoszących ich produktywność (niekiedy ujmowaną jako wzrost skuteczności działania).

Postępujący proces globalizacji sprawia, że wzrasta mobilność czynników wytwórczych. Korporacje transnarodowe, którym przypisuje się dominującą rolę w przepływach kapitałowych na świecie, w poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej w coraz większym stopniu koncentrują się na działalności naukochołonnej i przemysłach odznaczających się wysoką wydajnością pracy [Marcusen, 1995, s. 169–189]. Przemysł tego typu charakteryzuje się: wysokim poziomem sfery naukowo-badawczej, dużym udziałem wysoko wykwalifikowanych kadr w zasobach pracy, nowymi produktami i technologiami, dużym zróżnicowaniem produktów i reklamy. Wymienione elementy stają się dla większości korporacji transnarodowych zasobami strategicznymi, które starają się pozyskiwać na rynkach zewnętrznych (*knowledge seeking*).

Rysunek 19. *Outsourcing i offshoring – zależności*

Miejsce wytwarzania	Wewnątrz firmy	Na zewnątrz firmy (<i>outsourcing</i>)
Kraj macierzysty	Usługi wytwarzane własnymi siłami w kraju macierzystym	Usługi zlecane stronom trzecim w kraju macierzystym
Kraj obcy (<i>offshoring</i>)	Usługi wytwarzane przez własną filię za granicą	Usługi zlecane stronom trzecim za granicą

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD [2004, s. 147–148].

Z drugiej strony fragmentacja łańcuchów wartości KTN i duża intensywność powiązań między organizacjami, wynikających m.in. z niezwykle szybkiego przebiegu postępu

technologicznego, sprawiają, że coraz częściej przedsiębiorstwa produkcyjne zlecają firmom zewnętrznym świadczenia zarówno o charakterze produkcyjnym, jak i usługowym – *outsourcing*. Zjawisko to bywa ujmowane jako umowy o współpracy i wspólnych przedsięwzięciach struktur biznesowych budowanych na partnerstwie, a nie na kontroli.

Wśród korporacji międzynarodowych znacznie wzrasta liczba zleceń świadczenia usług na rzecz firm zagranicznych, znajdujących się w tych krajach, gdzie dana działalność ma być realizowana – *offshoring*. Zgodnie z definicją UNCTAD jest to proces polegający na wytwarzaniu usług na terytorium innego państwa, który może być przeprowadzony w wyniku działań wewnętrznych (poprzez stworzenie jednostki zależnej, zwany czasami *captive offshoring*) lub poprzez *outsourcing* międzynarodowy (od zagranicznego kontrahenta) [UNCTAD, 2004, s. 147–148]. Zbliżoną klasyfikację zjawiska stosują w literaturze przedmiotu m.in.: Hatzichronogou [Hatzichronogou i in., 2007, s. 17], Berry [2006, s. 64], Wach [2012, s. 192–194], wyróżniając:

- delokalizację *sensu stricto* (*offshore in-house sourcing*), tj. przenoszenie całości lub części produkcji do założonej przez przedsiębiorstwo macierzyste filii za granicą, a gdy to dotyczy spółki córki, określane jest mianem *intra-firm offshoring* (zwanym także *captive offshoringiem*), natomiast w przypadku filii będącej wspólnym przedsięwzięciem z zagranicznym kontrahentem – *joint venture offshoring*,
- delokalizację *sensu largo* (*out of house offshoring, offshore outsourcing*), z którą mamy do czynienia w sytuacji, gdy działalność jest przeniesiona do podmiotu funkcjonującego za granicą, który nie jest powiązany kapitałowo z macierzystym przedsiębiorstwem.

Wpisuje się to już w zarysowane w ramach fragmentacji działalności KTN zjawisko delokalizacji/relokalizacji przedsiębiorstwa w aspekcie globalnego łańcucha wartości [np. Pickles, Smith, 2011; Wach, 2012]. W ramach procesów delokalizacji działalności gospodarczej dokonywanej przez przedsiębiorstwa można też wyróżnić działania wpisujące się w *insourcing*, będący przeciwieństwem *outsourcingu*. Polega on na przeniesieniu działań biznesowych przedsiębiorstwa, realizowanych dotychczas przez firmy zewnętrzne, do wyodrębnionej wewnętrznej jednostki przedsiębiorstwa wyspecjalizowanej w tym zakresie, która może ponadto świadczyć taką działalność podmiotom zewnętrznym. Często podyktowane to jest chęcią czy wręcz koniecznością przejęcia kontroli nad kluczowymi procesami, podniesieniem jakości świadczonych usług lub innymi względami, także natury politycznej (przeniesienie miejsc pracy związanych z danymi procesami). Oznacza to zarazem, że *offshoring* i *insourcing* stanowią rodzaje delokalizacji.

Kopczyński wydziela trzy etapy (generacje) ewolucji *outsourcingu* [2010, s. 59–62]:

- 1) *outsourcing* pierwszej generacji, ukierunkowany jest przede wszystkim na obniżenie kosztów. Dostawcy usług outsourcingowych, korzystając z efektu skali, mogą dostarczyć potrzebne zasoby taniej, niż gdyby dana organizacja chciała wytworzyć je sama,

- 2) *outsourcing* drugiej generacji (inaczej strategiczny lub transformacyjny), w którym model biznesowy ulega przekształceniu, ponieważ organizacja definiuje kluczowe kompetencje i przeznacza zasoby na ich doskonalenie, natomiast pozostałe funkcje realizuje na zewnątrz organizacji,
- 3) *outsourcing* trzeciej generacji, który oznacza, że firma współpracująca (dostawca usług w ramach *outsourcingu*) staje się często inicjatorem zmian realizowanego modelu.

W strategicznym podejściu do *outsourcingu* ważnym jego elementem jest sprecyzowanie głównej działalności (*core business*) i czynników pozwalających na zidentyfikowanie działań niekluczowych (*non-core business*), które mogą być znacznie efektywniej realizowane poza środowiskiem danej firmy. Platformy, dostarczając gotowe rozwiązania (prowadzenie księgowości, zarządzanie projektami, serwisy umożliwiające sprzedaż, np. eBay, Allegro, App Store, iTunes, Android Market czy kanały takie jak Twitter, zapewniające możliwość komunikacji i utrzymywania relacji), pozwalają tym samym tradycyjnym firmom na *outsourcing* znaczącej części ich działalności na zewnątrz firmy, co jest istotnym czynnikiem ich powstania i kontynuacji biznesu. Przewiduje się jednak, że w różnych rodzajach działalności gospodarczej, ze względu na ich specyfikę, wdrażane rozwiązania ukierunkowane na większą efektywność IT nie będą jednak już tak uniwersalne jak obecne, z wykorzystaniem ogólnodostępnych portali społecznościowych. Każda firma będzie musiała dopasować i zintegrować własne sieci z indywidualnymi potrzebami w tym zakresie. Co więcej, wysoki poziom zabezpieczeń wymaga niestandardowych rozwiązań i szybkiej implementacji nowych. Niezbędne staje się więc dobre dopasowanie sieci i *softwaru*, co wiąże się z reorganizacją przedsiębiorstw, która musi m.in. uwzględnić nowe powiązania z klientem i tzw. skalę relacji. Kluczem do sukcesu jest dobrze skrojona do potrzeb i możliwości rozwojowych organizacji architektura korporacyjna, coraz częściej postrzegana jako strategiczny zasób nie tylko korporacji transnarodowych. Kompleksowe ujęcie przemawia za uwzględnieniem w jej definiowaniu zarówno aspektu atrybutowego (zbioru właściwości korporacji wraz z jej strukturą, przesądzającego o zdolności do realizacji jej misji), rzeczowego (ujmującego strukturę, funkcje poszczególnych komponentów organizacji, do których zalicza się np. pracowników, majątek trwały, systemy informatyczne wraz z powiązaniami między nimi oraz zasadami ich tworzenia i rozwoju) i czynnościowego, sprowadzającego się w uproszczeniu do zarządzania najważniejszymi właściwościami korporacji z uwzględnieniem systemów informatycznych, a szerzej nowych technologii i wykorzystywania ich właściwości, w tym modularności. Ich rola, jakkolwiek znacząca, dopiero wespół z unikalną konfiguracją zasobów niematerialnych, mających na celu realizację strategii organizacji jako całości, a nie poszczególnych jej części, daje podstawy do postrzegania opartej na nich architektury korporacyjnej w kategorii zasobu strategicznego.

3.2. Cyfryzacja a podstawowe kryteria różnicujące znaczenie zasobów

W literaturze przedmiotu jest wiele ujęć teoretycznych, w myśl których ważne miejsce w rozwoju i budowie przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw przypisuje się zasobom. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych jest teoria firmy (*resource based view* – RBV), której rozwinięciem jest teoria kluczowych kompetencji, jak też w ostatnim okresie zyskująca na popularności koncepcja dynamicznych zdolności. W teorii RBV przyjmuje się, że organizacja jest zbiorem cennych aktywów (zasobów) i umiejętności. Te pierwsze to wszystko to, co organizacja wie lub posiada i co umożliwia jej wdrażanie strategii przynoszącej wyniki ekonomiczne. Umiejętności zaś mają charakter procesów. Im większe firma ma umiejętności, tym aktywniej i inteligentniej może akumulować, eksploatować i odnawiać swoje zasoby (aktywa). O konkurencyjności zasobów decydują: rzadkość, niedostępność na rynku, niezastępowalność (nie mogą być dostępne na wolnym rynku, bo przestaną być rare), niepowtarzalność (trudne do naśladownictwa), elastyczność (można zastosować je do nowych sytuacji), niezawłaszczalność (zyski nie mogą być przechwycone przez innych) [Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 224–225].

Upraszczając powyższe podejście, najogólniej zasoby można podzielić na proste do wyceny, materialne oraz „niewidzialne” – niematerialne, z licznymi problemami w ocenie ich roli w rozwoju przedsiębiorstwa [Romanowska, 2009, s. 204].

Rysunek 20. Typologia zasobów przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Godziszewski [2001, s. 75].

Rozwój gospodarki cyfrowej i pojawienie się wraz z nią produktów, modeli biznesu i narzędzi cyfrowych sprawiają, iż niejako na nowo patrzymy na wymienione powyżej czynniki decydujące o konkurencyjności zasobów. Zmiany znaczenia zasobów przedsiębiorstwa jako jeden z pierwszych odnotował Toffler [1995, s. 15], co znalazło odzwierciedlenie

dlenie w jego teorii fal (rewolucja agrarna, przemysłowa oraz era wiedzy i informacji), a co we współczesnej literaturze zostało wzbogacone prezentacją kolejnych fal, będących następstwem rewolucji informacyjnej i powiązanych z nią rozwiązań technologiczno-informatycznych (powstanie Internetu), rozwoju fuzji i przejęć, koncepcji kapitału intelektualnego oraz wzrostu znaczenia kreatywności [Mączyńska, 2008, s. 3]. Potencjał wiedzy i jego miejsce w gospodarce podniósł także Drucker [1994; za Jarugowa, Fijałkowska, 2002, s. 16], a przewidywania Bella [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2007, s. 20–21] dotyczące nowego typu gospodarki znalazły wyraz w identyfikacji takich jej cech, jak:

- a) przesunięcie znaczenia sektorów gospodarczych na rzecz wzrostu sektora usług kosztem przemysłu i rolnictwa,
- b) zmiana dominującej technologii z energetycznej na informatyczną,
- c) dominacja kryteriów pragmatycznych i technologicznych (prognoza rozwoju, kontrolowanie technologii) w stosunku do ideologiczno-etycznych,
- d) dynamiczny rozwój „technologii inteligentnej”.

Powyższe przeobrażenia, w połączeniu z rozważaniami na temat cyfrowej globalizacji i specyfiki globalnych firm technologicznych, legły u podstaw przyjęcia przez autorki stanowiska, iż **cyfryzacja wpłynęła na ocenę znaczenia zasobów w przedsiębiorstwie.**

Dwie najważniejsze zmiany to:

- 1) **wzrost znaczenia zasobów niematerialnych,**
- 2) **wzrost znaczenia dostępności zasobów w miejsce ich własności.**

3.2.1. Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych

W literaturze przedmiotu można się spotkać z licznymi próbami definiowania i klasyfikacji zasobów niematerialnych. Najczęściej postrzegane są one jako zasoby, które nie mają postaci fizycznej, są oparte na wiedzy, mają unikalny charakter oraz dzięki nim przedsiębiorstwa osiągają dodatkowe, wymierne korzyści ekonomiczne [Korpus, 2016, s. 116]. Niekiedy zaliczane są one do zasobów opartych na wiedzy, które tworzą: prawa własności intelektualnej, reputacja firmy, marka, wiedza i doświadczenie pracowników, dostawców, doradców, dystrybutorów oraz kultura organizacyjna [Głuszczyk, 2004, s. 61]. Bywają także utożsamiane z kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa. Takie podejście cechuje Sveiby’ego, uznawanego za prekursora koncepcji kapitału intelektualnego, według którego zasoby niematerialne (tożsame z kapitałem intelektualnym) tworzą: kompetencje pracowników, wewnętrzna struktura organizacji (w tym m.in. patenty, licencje, *know-how*, znaki towarowe) oraz jej struktura zewnętrzna [Ujwary-Gil, 2009, s. 35].

Większość autorów jest zgodna co do roli zasobów niematerialnych w rozwoju przedsiębiorstwa, a największym problemem w tym zakresie jest kwestia pomiaru ich war-

tości, zwłaszcza niektórych jego kategorii. Z tego punktu widzenia stosowane są różne klasyfikacje. Hanns i Lowendal dzielą zasoby niematerialne na [Dobija, 2003, s. 285]:

- a) wymierne (np. marka, certyfikaty, licencje),
- b) niewymierne (kompetencje organizacyjne i indywidualne oraz relacje: lojalność pracowników, lojalność klientów i reputacja).

Z kolei Korpus stosuje podział zasobów niematerialnych na tzw. „twarde” (patenty, marka, oprogramowanie itp.) oraz „miękkie” jego składowe. W tej drugiej grupie znajdują się takie elementy, jak:

- a) relacje z dostawcami, klientami,
- b) wykształcenie, wiedza, umiejętności pracowników,
- c) tożsamość, kultura organizacyjna itp. [Michalczuk, 2013, s. 85].

Pomimo nieuchwytnego charakteru zwłaszcza „miękkich” aktywów niematerialnych (niewymiernych) coraz częściej próbuje się wycenić ich wartość.

Od wielu lat badania pomiaru wartości niematerialnych prowadzone są m.in. przez Brand Finance – Global Intangible Finance Tracker [2017, s. 4]. Na ich potrzeby aktywa niematerialne podzielono na trzy główne kategorie:

- 1) prawa – *leasing*, umowy dystrybucyjne, umowy o pracę, umowy na dostawy, licencje, certyfikaty, franczyzy itp.,
- 2) relacje – wewnątrz organizacji z pracownikami, jak też poza nią, np. z klientami. Szczególnie dużą rolę przywiązuje się do budowy relacji z klientami, tym bardziej, że skuteczność tradycyjnie postrzeganych kampanii marketingowych w erze cyfrowego klienta gwałtownie spada. Badania pokazują, że coraz więcej firm odchodzi od budowania marki w klasyczny sposób, jak reklama czy sponsoring [Hull, 2017, s. 16],
- 3) własność intelektualna – prawa autorskie, znaki zastrzeżone, certyfikaty, strategie marketingowe, bazy danych klientów, cen, tajemnice handlowe, wiedza biznesowa itp.

Wymienione aktywa są jedynie w niewielkim stopniu ujawniane w skonsolidowanym bilansie spółek. Zgodnie bowiem z definicją Rady Międzynarodowych Standardów Rachunkowości [Bąk, 2011] wartość niematerialna to wartość niepieniężna, nieposiadająca substytucji fizycznej i identyfikowalna, tj. może być oddzielona od podmiotu i sprzedana, przeniesiona lub licencjonowana lub też może wynikać z umowy lub prawa. Niewystarczające do potrzeb przedsiębiorstw raportowanie na temat ich niematerialnych i prawnych wartości jest źródłem wielu problemów analityków finansowych, inwestorów, zarządów i interesariuszy. Ich błędy mają negatywny wpływ na ceny akcji (zbyt duża zmienność), co wpływa na stabilność finansów firmy, niekiedy zachęca do wrogich przejęć, sprzedaży lub też licencjonowania aktywów poniżej ich faktycznej wartości.

Fakty i opinie

Zgodnie z informacjami *Global Intangible Finance Tracker w 2018 roku [2018]* po raz pierwszy w historii szacowana globalna wartość aktywów niematerialnych przekroczyła 50 bilionów dolarów, osiągając 57,3 biliona dolarów. Stanowi to 52 procent ogólnej wartości wszystkich spółek giełdowych na świecie, które w 2018 roku wyniosły 109,3 biliona dolarów, przekraczając po raz pierwszy w historii 100 bilionów dolarów.

Tabela 2. Dziesięć największych na świecie przedsiębiorstw według wartości aktywów niematerialnych w 2018 roku

Ranking	Przedsiębiorstwo	Branża	Aktywa niematerialne w miliardach dolarów	Aktywa niematerialne jako procent wartości giełdowej spółki
1	Amazon	Internet i software	827	96
2	Microsoft	Internet i software	686	95
3	Apple	komputerowa	648	85
4	Alphabet	Internet i software	576	85
5	Alibaba Group	Internet i software	478	95
6	Facebook	Internet i software	470	89
7	Tencent	Internet i software	443	91
8	Johnson & Johnson	farmaceutyczna	351	101
9	AT&T Inc.	telekomunikacja	311	88
10	Anheuser Busch Inbev	napoje	308	101

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Global Intangible Finance Tracker [2018, s. 35]*.

W gronie przedsiębiorstw o najwyższej wartości aktywów niematerialnych przodują globalne firmy technologiczne. W 2018 roku w pierwszej dziesiątce uplasowały się jedynie dwie korporacje transnarodowe zaliczane do tzw. tradycyjnej gospodarki. Co więcej, ich aktywa niematerialne zostały wycenione wyżej niż ich całkowita wartość notowana na giełdzie.

Do grupy „twardych” aktywów niematerialnych należy odnosząca się do wytworów ludzkiego umysłu własność intelektualna. Najczęściej dzieli się ona na dwie główne kategorie, tj. [Adamczak, Gędłek, 2018, s. 2]:

- a) własność przemysłową – patenty, znaki towarowe, oznaczenia geograficzne itp.,
- b) prawa autorskie – utwory literackie, muzyczne, fotografie itp. oraz pokrewne prawa autorskie, jak np. nagrania audiowizualne.

Jednakże firmy niekiedy rezygnują z ochrony prawnej swojej własności i mogą objąć swoje innowacyjne rozwiązania tajemnicą przedsiębiorstwa. Jest to tzw. *know-how* przedsiębiorstwa, czyli różnego typu poufne informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne i gospodarcze.

Umiejętność zarządzania własnością intelektualną posiadły wielkie korporacje, dostrzegając ich rolę w kreowaniu wartości organizacji, a niejednokrotnie czynnikiem istotnie wspomagającym są ich możliwości finansowania nowych, innowacyjnych rozwiązań. Często za ważny wskaźnik tych ostatnich uważa się patenty, choć coraz częściej obserwowane są w tym zakresie nadużycia. W tym ostatnim przypadku warto wskazać na tzw. „trolle patentowe”, tj. firmy typu *shell*, które nie mają na celu rozwoju nabywanych nowych technologii, lecz kupno i wykorzystanie patentów wyłącznie do egzekwowania prawa przeciwko domniemanym sprawcom naruszeń. Jest to sposób na zwiększenie zysków w postaci opłat licencyjnych lub odszkodowań, niejednokrotnie poprzez inicjowanie sporów między firmami technologicznymi.

W powyższym kontekście patenty można oceniać dwojako. Z jednej strony zachęcają do inwencji, umożliwiając ich posiadaczom ochronę przed kradzieżą ich pomysłów. Z drugiej zaś – wykorzystywane jako narzędzie walki konkurencyjnej mogą hamować inwencję, blokując niejako możliwość budowy nowego wynalazku w oparciu o istniejące opatentowane technologie. Prowadzi to do gromadzenia przez wiele firm technologicznych zapasów patentowych w celu ochrony przed sporami sądowymi (tzw. patenty obronne pomocne w wielokrotnym pozwaniu przeciwnika, np. Yahoo pozwało w 2012 roku Facebooka o naruszenie 10 patentów, ten zamiast się rozliczyć, zakwestionował 10 patentów przeciwnika).

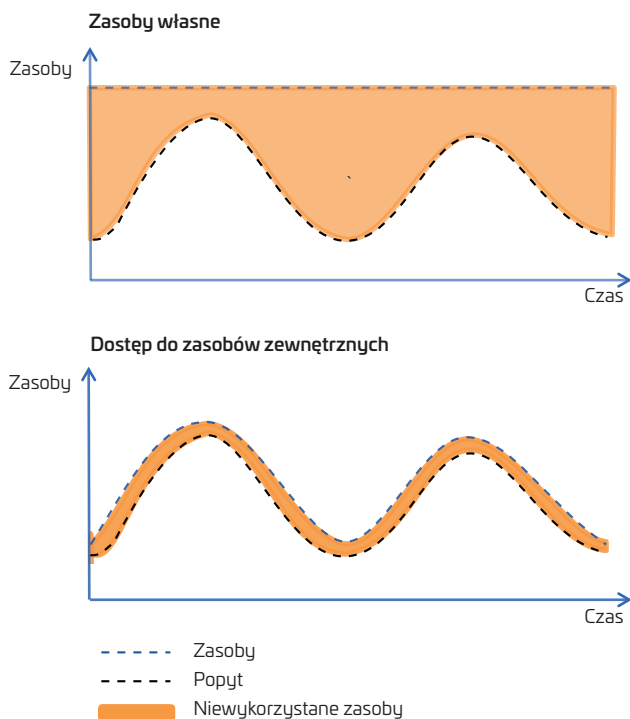
3.2.2. Wzrost znaczenia dostępności w miejsce własności

Revolucja ICT i w ślad za nią postępująca cyfryzacja gospodarki sprawiają, że funkcjonowanie przedsiębiorstw w globalnej przestrzeni i pozyskiwanie zasobów dostępnych w różnych częściach świata ewoluuje w kierunku cyfrowych rozwiązań, ograniczając tym samym coraz częściej zakres tradycyjnych metod gospodarowania i związane z tym podejście do własności zasobów. Własność jako kategoria ekonomiczna oznacza, że właściciel ma uprawnienia do korzystania z obiektu własności, za które uważa się głównie podstawowe czynniki produkcji oraz rezultaty działalności gospodarczej [Jabłońska, 2006 s. 20–21] i zarządzania nimi. Prawa własności dotyczą zasobów gospodarczych w kontekście decydowania i korzystania z nich. Własność w tym przypadku oznacza prawo właściciela do korzystania z dobra, zgodnie z określonymi zasadami społeczno-gospodarczymi, i rozporządzania nim, podczas gdy posiadanie ogranicza się do zarządzania takim dobrem, bez prawnego tytułu własności.

Mając na uwadze podejście do własności zasobów i ich alokacji przez przedsiębiorstwa w dotychczasowym rozwoju gospodarki, można było obserwować różne etapy, tym niemniej w ostatnim okresie, począwszy od lat 90. XX wieku, na znaczeniu zyskało ukierunkowanie na wzrost wartości dla interesariuszy, tj. ogniskowanie uwagi na działaniach

dających największy zwrot z inwestycji kapitału w zasoby. Niegraniczony geograficznie dostęp do zasobów w tradycyjnym podejściu do gospodarowania umożliwia procesy globalizacji, które to działania w warunkach postępującej cyfryzacji gospodarki są wspomagane postępowem technologicznym, odpowiedzialnym niejako za przenoszenie takiej działalności do świata wirtualnego. To sprawia, że czerpanie korzyści z zasobów, jakie daje ich posiadanie, warunkuje nie ich własność, lecz dostęp do ich funkcjonalności. W przypadku wykorzystania zasobów niebędących własnością przedsiębiorstwa implikuje to uwolnienie zamrożonego we własne zasoby kapitału, co staje się pewnego rodzaju koniecznością w działalności opartej na własności w warunkach zmiennego popytu. W przeciwieństwie do tej ostatniej pozwala więc na lepsze dopasowanie zasobów do potrzeb. **Dostęp do zasobów zewnętrznych staje się zatem funkcją zmian uwarunkowanych trendami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. poprawa jakości transportu, liberalizacja gospodarki pozwalająca na większe możliwości dostępu do światowych rynków) i cyfryzacji działalności, przyczyniając się zarazem do szybszej ich transformacji w zasoby wewnętrzne.**

Rysunek 21. Poziom zasobów własnych i zewnętrznych



Źródło: Nowicka, [2016, s. 19].

Nowe możliwości w wykorzystaniu zasobów zewnętrznych w rozwoju i budowie przewag konkurencyjnych niesie ze sobą model platformy i prowadzenie działalności na rynkach wielostronnych. W pierwszej kolejności wpisuje się w ten przekrój gospodarka współdzielenia (*sharing economy*), w której następuje aktywizacja niewykorzystywanych aktywów przez uruchomienie modeli i rynków umożliwiających dostęp do tych zasobów, wzrost ich wydajności, bez przenoszenia praw własności [Feelländer, Ingram, Teigland, 2015, s. 13–19]. Aktywa te obejmują szeroką gamę dóbr materialnych (transport, wynajem pokoi) i niematerialnych (pieniądze i usługi) [Feelländer, Ingram i Teigland, 2015, s. 18–20] – *crowdfunding*, sąsiedzi pomagają sąsiadom, banki czasu. W odniesieniu do aktywów rzeczowych charakterystyczne dla *sharing economy* jest to, że najczęściej wiążą się one z substytucją rzadko wykorzystywanych w ciągu roku dóbr przez usługi, np. rezygnujemy z kupna kserokopiarki na rzecz usług kserograficznych.

Fakty i opinie

Z sharing economy koresponduje koncepcja peer production [Benkler, 2013], definiowana jako zbliżony kolejny etap działalności opartej na dostępie, a nie na własności. Ten szczególnie rodzaj produkcji partnerskiej (zwanej również masową współpracą) to sposób wytwarzania towarów i usług, który opiera się na samoorganizujących się społecznościach (innowacji organizacyjnej), wyłonionych za pośrednictwem Internetu. Produkcję tę wyróżnia:

- a) decentralizacja koncepcji i realizacji rozwiązań,
- b) różnorodność motywacji,
- c) oddzielenie zarządzania od własności i związanych z tym umów.

Istotne korzyści osiągane w wyniku tej współpracy są efektem wiedzy ukrytej dużej liczby osób o różnorodnych doświadczeniach, niewykorzystanych umiejętnościach ludzkich, tj. rzadkich zasobów, które włączane są w produkcję dóbr.

Model platformy pozwala także przezwyciężyć wiele barier zasobów, w różny sposób i w zależności od rodzaju prowadzonej działalności czy samego modelu platformy. Szczególnie z punktu widzenia pozyskiwania zasobów wewnętrznych zwraca uwagę wzrost dostępu do zdolności i zasobów innych przedsiębiorstw, w tym do światowej klasy specjalistów (np. vWorker, Freelancer.com, Guru) czy wspierania funkcji produkcji przemysłowej, np. przez zakup na platformie gotowego projektu, co niejako zwalnia z poszukiwania zasobów niezbędnych do jego wytworzenia [Mettler, Williams, 2011; Talar, Kos-Łabędowicz, 2014, s. 573–574]. Dostęp do platform i ich wykorzystanie w procesach biznesowych stwarzają także możliwości pozyskiwania: kapitału poprzez wykorzystanie mechanizmu finansowania społecznościowego, co umożliwia dostęp do platform crowdfundingowych (np.: Kickstarter, GoGetFunding, MicroVen-

tures), pomysłów, wiedzy (talentów), rozwiązań i technologii niezbędnych w procesie tworzenia innowacji (przez oferty platform crowdsourcingowych, np. InnoCentive). Dostęp do funkcji platform to także ułatwienia w przeprowadzaniu transakcji dzięki poszukiwaniu klientów i sprzedaży produktów (platformy e-handlowe, np. Amazon) oraz rozwojowi związanych z nimi usług biznesowych, tj. usług logistycznych czy systemów płatności.

3.3. Architektura korporacyjna zasobem strategicznym

Z powyższych rozważań wynika, że w procesie cyfrowej transformacji dużą rolę przypisuje się zasobom wiedzy, a w szerszym kontekście – zasobom niematerialnym, na których większość przedsiębiorstw opiera swoją konkurencyjność. To kapitał ludzki (w tym tzw. *know-how*), a także rozwiązania technologiczne i oprogramowanie, zasoby informacyjne oraz własność prawna i intelektualna, jak też zasoby organizacyjne (uwzględniające współpracę w organizacji) należy uznać za niezbędne z perspektywy KTN prowadzącej działalność we współczesnym cyfrowym środowisku. Kompetencje cyfrowe zasobów ludzkich i infrastruktura, a w szczególności dostęp do *hardware* (dostęp do sieci, jej prędkość, wykorzystanie ICT, korzystanie ze smartfonów i innych urządzeń), niejednokrotnie utożsamiane z zasobami cyfrowymi, stanowią obok e-biznesu, *e-commerce* i otoczenia biznesowego filary gospodarki cyfrowej [OECD, 2015], mające zastosowanie także w pomiarze jej ucyfrowienia. Pozostałe, tradycyjne przedsiębiorstwa, widząc w tej transformacji podejścia do zasobów źródło sukcesu, zaczynają naśladować ten cyfrowy, oparty na platformach biznes, którego efektem jest wzrost znaczenia także w tradycyjnym wymiarze zasobów wirtualnych.

W warunkach cyfryzacji każde przedsiębiorstwo, niezależnie od stopnia innowacyjności i wielkości, potrzebuje wsparcia ze strony ICT, choć w literaturze przedmiotu i wśród praktyków gospodarczych pojawiły się głosy, że nowe technologie tak bardzo się rozpowszechniły, że nie należy już ich traktować jako źródła przewagi konkurencyjnej. Są normalną infrastrukturą, jak drogi czy elektryczność, stąd też należy je postrzegać nie jako element ekosystemu Internetu, ale jako klasyczny czynnik lokalizacyjny – dostępność infrastruktury. Według raportu Deloitte [2014] jest to podejście nieprawdziwe, a zastosowana kombinacja ICT w przedsiębiorstwie może odgrywać porównywalną rolę jak Internet na początku lat 90.

Odnosząc się do wyżej sformułowanych spostrzeżeń, warto zaznaczyć, że nowe technologie wraz z ich upowszechnieniem przestają stanowić same w sobie źródło przewagi konkurencyjnej. Natomiast niekonwencjonalna czy wręcz unikalna umiejętność wykorzystania technologii i ich właściwości do tworzenia, głównie w oparciu o zasoby

niematerialne, nowej wartości, sprawia, że nadal są różnorodne i nie do końca zdefiniowane możliwości generowania na jej podstawie przewagi konkurencyjnej w organizacji.

Rysunek 22. Kierunki ewolucji organizacji

	Era przedcyfrowa	Era cyfrowa
Obszar działalności	wymiar fizyczny – fabryki	wymiar cyfrowy – platformy
Model biznesowy	sprzedaż	pro wizje, reklamy, alternatywne modele biznesowe
Klient	masowy	indywidualny, prosument
Produkcja	długie serie	krótkie serie
Oferta	wąska, specjalizacja produkcji	szeroka, produkcja podstawowa i uzupełniająca
Cel biznesowy	maksymalizacja zysku ze sprzedaży	maksymalizacja wartości ekosystemu
Role instytucji	formalne (oparte na uregulowaniach)	nieformalne (relacje, kontakty, wzrost znaczenia próżni instytucjonalnej)
Zarządzanie	koncentracja na funkcjach	koncentracja na procesach, wykorzystanie algorytmów AI
Struktura	złożona	płaska, elastyczna
Zasoby	własne	dostępne
Usługi	wewnątrz organizacji	<i>outsourcing</i>
Infrastruktura	infrastruktura własna	infrastruktura jako usługa
Organizacja pracy	praca indywidualna	praca zespołowa
Relacje z otoczeniem	reakcja na zmiany	ciągły proces antycypacji szans i zagrożeń
Innowacje	pojedyncze wynalazki	ciągłe zmiany, innowacje otwarte
Zarządzanie zasobami	odrębne grupami zasobów (finansowych, ludzkich i rzeczowych)	kompleksowe, wzrost roli zasobów niematerialnych
Efektywność wykorzystania zasobów	niska	wysoka, wspomagana AI i uczeniem maszynowym
Ekspansja zagraniczna	koncentracja na aktywach	koncentracja na dochodach

Źródło: opracowanie własne.

Postępująca cyfryzacja gospodarki sprawia, że wykorzystywane w przedsiębiorstwie technologie ICT stają się integralną częścią strategii rozwoju każdej korporacji [Deloitte,

2014]. W drugiej dekadzie XXI wieku ICT nie oznacza już tylko prostego wsparcia technologicznego. **Skrojona do potrzeb, aspiracji i indywidualnych możliwości korporacji XXI wieku architektura to determinanta sukcesu w szeroko pojętej innowacyjności przedsiębiorstwa, nowego sposobu tworzenia i dostarczania wartości klientowi, a w erze cyfryzacji gospodarki istotne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.** Wiążą się z nią także nowe koncepcje kreowania wartości i strategii konkurowania [Pastuszek, 2007, s. 45–54].

Architektura przedsiębiorstwa jest różnie definiowana. Według *A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture* traktowana jest jako strategiczny zasób informacyjny, który współtworzą misja oraz informacje i technologie niezbędne do jej realizacji [The Open Group, 2008, s. 5]. Zaliczenie jej do grupy zasobów strategicznych oznacza, że dzięki architekturze korporacyjnej przedsiębiorstwa mogą osiągać korzyści w długim okresie, od niej zależy funkcjonowanie firmy i nie może być ona w sposób doskonały zastąpiona żadnym innym zasobem [Rajzer, 2001, s. 191]. Stąd też architektura korporacyjna może być rozpatrywana w kontekście efektywności realizacji przyjętych celów strategicznych organizacji [Sobczak, 2015, s. 116]. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w definicji architektury korporacyjnej słowo „korporacyjna” nie jest tożsame z korporacją transnarodową. Może to być przedsiębiorstwo lub jego część, niekoniecznie działające w wymiarze międzynarodowym, jak też odnosić się do jednostek organizacji rządowych [Sobczak, 2015, s. 117].

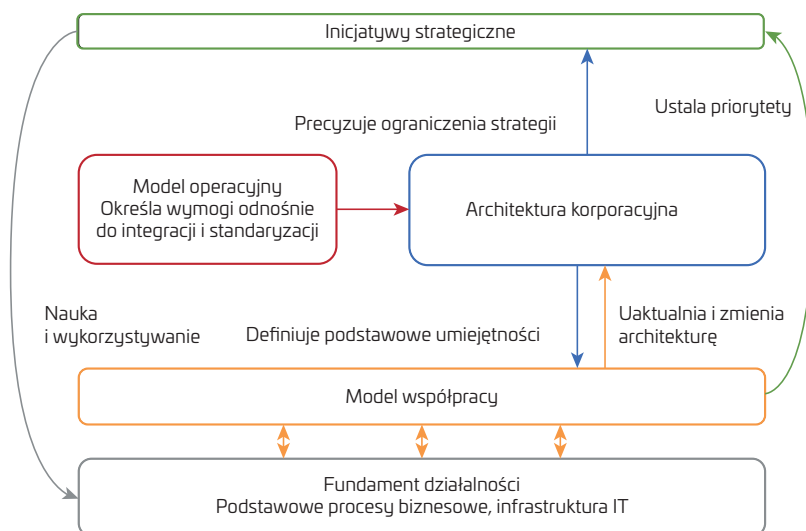
Celem architektury korporacyjnej, ujmując ogólnie, jest konstruowanie środowiska IT w przedsiębiorstwie, przy ścisłym jego powiązaniu z realizowaną strategią. Brak dopasowania działalności biznesowej i IT jest czynnikiem wstrzymującym tworzenie unikatowych wartości przez IT w przedsiębiorstwie [King, Teo, 1997, s. 279–308]. Architektura przedsiębiorstwa zapewnia holistyczne wyrażenie istotnych problemów rozwoju jego strategii, oddziałuje na podstawowe procesy i funkcje, co jest niezwykle ważne zwłaszcza w przypadku korporacji transnarodowych, w skład których wchodzi wiele zróżnicowanych jednostek biznesowych, jak też liczna grupa partnerów w różny sposób z nimi powiązanych.

Powstało wiele modeli architektury przedsiębiorstwa, jak: Zachmana, TOGAF (*The Open Group Architecture Framework*), GERAM (*Generalised Enterprise Reference Architecture and Methodology*), PERA (*Purdue Enterprise Reference Architecture*), LEA (*Lightweight Enterprise Architecture*), C4ISR (*Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*) i wiele innych. Jednym z bardziej rozbudowanych ujęć, opierającym się na modularności rozwiązań ICT (co wpisuje się w strukturę platformy) i jednocześnie mającym praktyczne zastosowanie w odniesieniu do korporacji transnarodowych jest model, który zaproponowali Ross, Weill i Robertson [2010]. W myśl ich ujęcia architektura korporacyjna to „logiczne uporządkowanie procesów

biznesowych i infrastruktury informatycznej, uwzględniające stawiane przez model operacyjny wymogi względem integracji i standaryzacji firmy” [Ross, Weill, Robertson, 2010, s. 73]. W definicji tej punktem wyjścia jest podejście procesowe, które koncentruje się na sekwencjach działań podejmowanych w przedsiębiorstwie i poza nim oraz na powiązaniach między nimi w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Identyfikacja tych procesów pozwala na lepsze zrozumienie łańcucha kreacji wartości, usprawnienia i ciągłe doskonalenie, które zwiększają efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa i stopień zadowolenia klientów. W podejściu tym cztery ważne elementy architektury korporacyjnej to [Ross, Weill, Robertson, 2010, s. 77]:

- 1) podstawowe procesy biznesowe (sekwencja działań zaprojektowanych w celu wytworzenia produktu lub usługi),
- 2) współdzielone dane napędzające procesy (np. dane o kliencie),
- 3) najważniejsze technologie pośredniczące i automatyzujące,
- 4) kluczowi klienci.

Rysunek 23. Tworzenie i wykorzystanie fundamentu działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ross, Weill, Robertson [2010, s. 34].

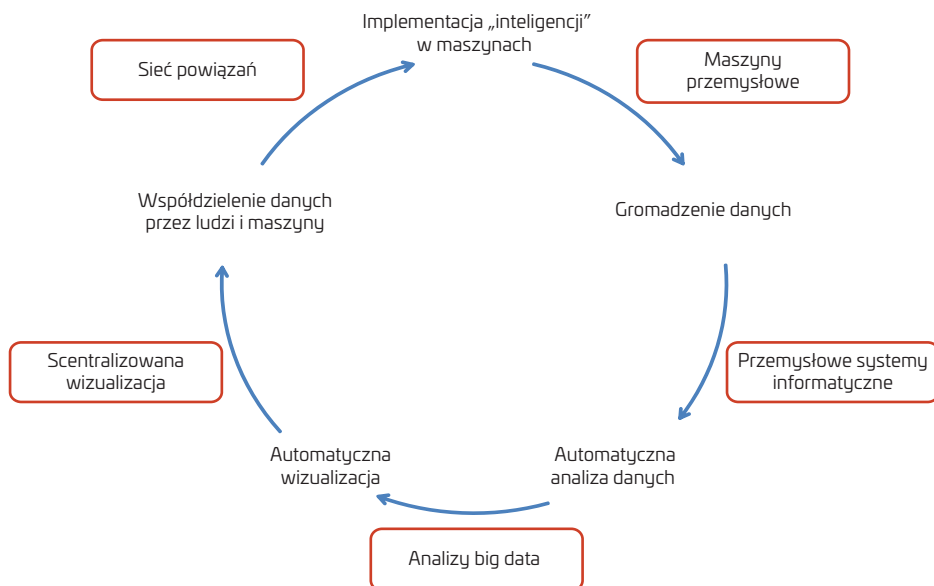
W podejściu tym dużą wagę przywiązuje się do określenia w modelu operacyjnym poziomu integracji i standaryzacji, które warunkują dostarczanie klientom produktów i oczekiwanej wartości. Standaryzacja oznacza jasne zdefiniowanie sposobu realizacji procesu, co z jednej strony sprzyja lepszej efektywności, a z drugiej – niekiedy wpływa na zahamowanie innowacyjności i podwyższa koszty. Integracja zaś korzystnie oddziałuje na wydajność, koordynację, przejrzystość i zwinność organizacji. Przyspiesza także

obieg danych i skraca czas związany z realizacją transakcji [Ross, Weill, Robertson, 2019, s. 49–52]. W erze *big data*, w której mają szansę zmienić się w istotny sposób nie tylko organizacje, ale też i rządy czy instytucje naukowe, pojawia się problem nie tyle pozyskiwania informacji, co ich przechowywania, porównywania, analizy i właściwej, tj. stosownej do potrzeb zarządczych, interpretacji. Te olbrzymie bazy danych mogą stanowić poważne wyzwanie dla tradycyjnego oprogramowania i obsługującej go kadry.

Fakty i opinie

Ciekawym rozwiązaniem jest strategia GE Industrial Internet, polegająca na tworzeniu nowych usług, opartych na wspólnych danych o jej produktach, połączonych w globalną sieć informacji. Według General Electric (GE) użytkownicy „twardych” produktów, jak linie lotnicze, koleje, przedsiębiorstwa energetyczne, korporacje naftowe itp., już niedługo będą musiały sprostać nieprzewidywalnym wydatkom, wynikającym z problemów technologicznych. Tym wyzwaniom niejako naprzeciw wychodzi strategia Industrial Internet [Konomoto, 2014, s. 12–13]. Dzięki zbieraniu przez Internet informacji o stanie technicznym odpowiednio pogrupowanych sensorów i innych technologii oraz dogłębnej analizie danych będzie można szybko i skutecznie przeciwdziałać tym problemom. Przewiduje się, że te prewencyjne działania znacząco zredukują ryzyko dużych perturbacji technologicznych, lecz pojawia się też nowy problem – kwestia bezpieczeństwa i roli „technologicznej” kontroli GE nad innymi przedsiębiorstwami.

Rysunek 24. Przemysłowy Internet (na przykładzie GE)



W ten sposób GE buduje nowy biznesowy model usługowy oparty na analizie danych o stanie technologicznym wykorzystywanych przez rynkowych odbiorców swoich produktów. Trzy kluczowe elementy związane z realizacją wizji Industrial Internet to:

- 1) sieciowo powiązane „inteligentne maszyny” wyposażone w sensory, które mogą monitorować i stwarzać dogodne warunki do kontroli technologicznej,*
- 2) zaawansowana analityka, która jest kompetentna do przetwarzania danych pochodzących ze zbieranych danych z ponad miliarda sensorów wbudowanych w działające w sieci maszyny,*
- 3) ludzie, a zwłaszcza inżynierowie wykorzystujący uzyskane informacje do budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.*

Korzyści osiągane z architektury przedsiębiorstwa, której najważniejszą składową są przyjęte przez firmę rozwiązania z zakresu ICT, są różnorodne. Najczęściej podnoszone to redukcja kosztów, w tym kosztów technologii informatycznych. Wynika to przede wszystkim ze wzrostu współdzielonych możliwości IT. Przedsiębiorstwa dochodzące do modularności biznesu tworzą solidny fundament działalności, dostrzegają nowe okazje do doskonalenia działalności operacyjnej. Co prawda podnosi to koszty, ale często jest rekompensowane większymi zyskami.

Następstwem implementacji technologii (konwergencja IT, inżynieria materiałowa) są znaczące zmiany sposobu korzystania z zasobów naturalnych. W połączeniu technologii informatycznych i materiałów w skali nano i biologii z technologią przemysłową (robotyzacja, projektowanie wspomagane komputerowo w 3D) upatruje się też znacznego wzrostu produktywności zasobów [Pakulska, 2014, s. 4]. Uchwycenie tych technologicznych możliwości w dostępie do zasobów oznacza nowe podejście w gospodarce, uwzględniające w większym niż dotychczas stopniu substytucję (zastąpienie zasobów kosztownych i ograniczonych – tańszymi, ogólnodostępnymi i wydajniejszymi), optymalizację i wirtualizację, w czym istotnym wsparciem wydaje się architektura korporacyjna.

Dobrze dopasowana do potrzeb i aspiracji architektura zapewnia także wyższą sprawność operacyjną, co sprzyja większej satysfakcji klienta z obsługi. Złożone i zintegrowane aplikacje umożliwiają zacieśnienie relacji z klientem i dostarczanie mu spersonalizowanych pakietów produktowych w dowolnym czasie i miejscu. W ten sposób wzrasta wartość sieci relacji z klientem, które są ważnym zasobem niematerialnym każdego przedsiębiorstwa. Wzrost znaczenia pokolenia sieci i rosnąca otwartość rynku wyzwalają nowe, zindywidualizowane podejście do klienta, gwarantujące jego większe zaangażowanie, ale też stwarzające nowe możliwości w zakresie zarządzania klientami w dużej skali. Udziałem klientów stają się innowacje otwarte, maksymalizujące wydajność nowych produktów bez zwiększenia wydatków na B + R, co oznacza, że przedsiębiorstwa mogą przyspieszać swój rozwój technologiczny, pozyskując szybciej i taniej innowacyjne pomysły z otoczenia. Dokonuje się to w warunkach spadku efektywności

wewnętrznych działań badawczo-rozwojowych organizacji (długi proces rozmijający się z potrzebami odbiorców) i presji na włączenie w ten proces otoczenia firmy, zwłaszcza konsumentów, którzy nie tylko definiują swe potrzeby, ale nawet sami potrafią współtworzyć zaspokajające je dobra (odmienna rola konsumenta, od prosumpcji indywidualnej, przez kolektywną, np. oprogramowanie *open source*, do interprosumpcji, tj. współpracy prosumenta internauty z producentem za pośrednictwem portali społecznościowych).

Fakty i opinie

Wsparciem globalnych firm technologicznych w wykorzystaniu wiedzy prosumenta jest oprogramowanie typu open source. Zazwyczaj ma na celu dostarczanie darmowych produktów, do których rozwoju może przyczynić się każdy użytkownik. Przykładem tego typu rozwiązania jest Mozilla, której produktem jest przeglądarka Firefox, opracowana przez światową społeczność programistów oraz opłacanych pracowników Mozilli. Wzięcie udziału w rozwoju produktu jest łatwe, a informacje o różnych sposobach uczestnictwa można znaleźć na stronie Mozilli. Na początek można zacząć od drobnych rzeczy, takich jak zgłaszanie błędów, a będąc bardziej zaangażowanym wolontariuszem, można również ubiegać się o staż i pracę. Z tego punktu widzenia Mozilla działa na granicy pomiędzy stowarzyszeniem non profit a firmą o charakterze biznesowym.

Ważnym elementem w budowie potencjału konkurencji przedsiębiorstwa jest umiejętność przełożenia na sukces ekonomiczny interaktywnych relacji z klientem – prosumentem, co w dużym stopniu mogą zapewnić platformy biznesowe. Kompleksowe zintegrowanie IT z celami biznesowymi ukierunkowanymi na pełne zaspokojenie potrzeb klienta sprawia, że architektura korporacyjna staje się coraz popularniejszym obszarem konkurencji w sytuacji, gdy takie czynniki przewagi konkurencyjnej, jak kosztowa efektywność i jakość, nie są już wystarczające do uzyskania silnej pozycji konkurencyjnej [Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2016, s. 143].

Dojrzała architektura przedsiębiorstwa to także lepsze zdolności reagowania IT i poprawa zarządzania ryzykiem. W tym ostatnim przypadku jest to m.in. efekt większej spójności i niezawodności systemów, podniesienia tolerancji na kryzys (możliwość minimalizowania strat podczas kryzysów) czy wreszcie poprawa zabezpieczeń, tj. różnego rodzaju środków i procedur mających m.in. na celu niedopuszczenie do zniszczenia, kopiowania przez nieupoważnione osoby czy ujawniania gromadzonych danych. Fragmentacja funkcjonalno-przestrzenna korporacji transnarodowych, czemu towarzyszy rosnąca wielkość baz danych, sprawia, że wraz z ich integracją rośnie liczba obsługujących je interfejsów, czyli potencjalnych wejść dla intruzów. Zagrożone mogą być nie tylko bazy danych klientów, ale także bazy danych partnerów biznesowych. Uchronić przed tymi niepożądanymi zjawiskami może bezpieczna architektura, tj. taka, w której

bezpieczeństwo traktowane jest jako podstawowa zasada projektowania, a nie jako dodatkowy komponent tej architektury. Bezpieczna architektura bierze pod uwagę ryzyko w każdym procesie i w każdej domenie – bezpieczeństwo tkwi w samej jej strukturze [Bossert, Richter, Weinberg, 2015].

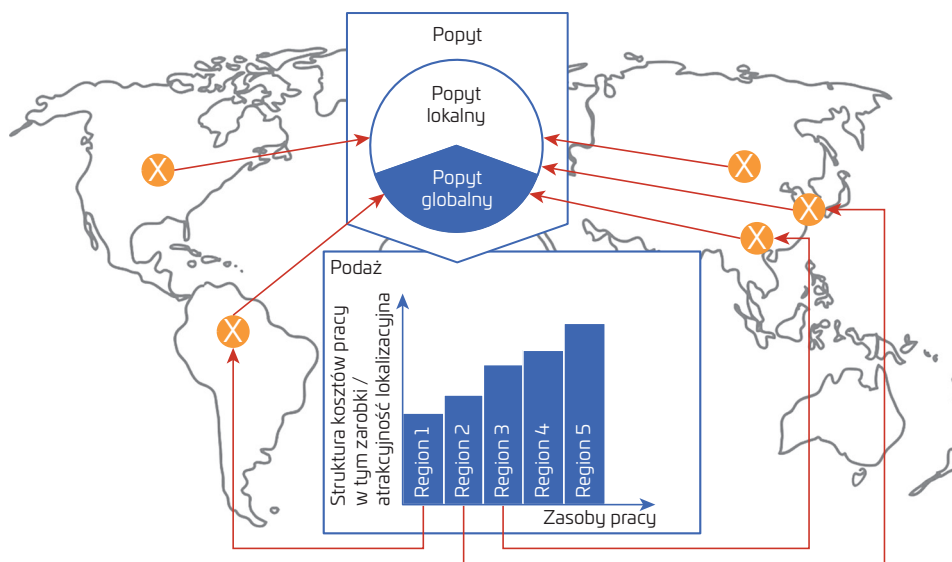
Mając na względzie różnorodność podejść do architektury korporacyjnej, trudno wskazać jej jedną, uniwersalną definicję. Chociaż nie jest to nowe pojęcie, to nabrało nowego znaczenia w tzw. organizacjach zwinnych (elastycznych, dostosowujących każdy z komponentów organizacji, np. pracowników, technologie, cele przedsiębiorstwa, do zmian w otoczeniu, zwłaszcza do potrzeb klientów), do których niewątpliwie należy zaliczyć rozumiejące takie potrzeby KTN. W konsekwencji architekturę korporacyjną można w daleko idącym uproszczeniu wiązać z zespoleniem komunikacji między różnymi płaszczyznami organizacji, tj. w szczególności biznesową, technologiczną i projektową, wspomaganej w owej gospodarce cyfrowej technologiami informatycznymi (systemami IT). A co za tym idzie, określając niezbędne mechanizmy, zarówno na płaszczyźnie biznesowej, jak i IT, stanowi narzędzie zarządzania zmianami ukierunkowanymi na realizację strategii. Różna konfiguracja definicji, aczkolwiek niejednokrotnie bliskoznacznych, jest niewątpliwie następstwem dużej różnorodności samych przedsiębiorstw i rosnącej złożoności otoczenia, w którym funkcjonują, ale też stosowanych w celu realizacji strategii konfiguracji zasobów i rozwiązań, w tym w zakresie IT. W konsekwencji nie ma także jednego modelu architektury przedsiębiorstwa. Każda korporacja transnarodowa jest inna, realizuje odmienną strategię i ma ukształtowaną sobie właściwą kulturę organizacyjną, w odmienny też sposób jest podatna na wyzwania związane z silnie rozwijającą się gospodarką cyfrową. Wszystko to sprawia, że architektura jest integralną częścią realizowanej strategii, a przyjęty model jest współzależny od przyjętych przez korporację obszarów konkurencji.

3.4. Postępująca wirtualizacja *global resourcingu*

Proces globalizacji usprawnia wykorzystanie przez korporacje transnarodowe zasobów zlokalizowanych w różnych częściach świata oraz ich intensywność. W związku z tym zyskuje na znaczeniu zjawisko *global resourcingu*, które często definiuje się jako proces decyzyjny korporacji transnarodowych, mający na celu wskazanie, która część ich aktywności powinna ulec alokacji, w jakie miejsce i kto powinien ją realizować [McKinsey Global Institute, 2005, s. 14]. Jej efektem jest zmiana geograficznej konfiguracji pozyskiwanych zasobów. Pojęcie *global resourcing* należy rozumieć jednak nieco szerzej, tj. jako pozyskanie przez KTN własności czynników i zdolności wytwórczych za granicą oraz pozyskanie dostępu do tych zasobów i zdolności. Otrzymanie dostępu

oznacza, że właścicielem zasobów i zdolności pozostaje inna firma (zagraniczna), a KTN może z nich korzystać. Można ten proces definiować także jako aktywną koordynację przez KTN pozyskiwania w różnych lokalizacjach na świecie czynników produkcji, rozumianych jako różne czynniki niezbędne do wyprodukowania dóbr (materiały, technologie, dostawcy dóbr i usług, a także procesy, projekty) oparte na zakupie lub wspólnej eksploatacji. Wpisuje się on w kontekst globalnego zaopatrzenia, które Monczka, Handfield, Giunipero i Patterson [2009, s. 220] nazywają *global sourcingiem* i utożsamiają z podejściem opartym na zarządzaniu dostawami, w którym postrzega się cały świat jako potencjalne źródło komponentów, usług i wyrobów gotowych. Może być on wykorzystany do uzyskania dostępu do nowych rynków lub tych samych dostawców, którzy pomagają globalnym firmom stać się bardziej konkurencyjnymi. Zjawisko to wzmacnia w wielu przekrojach platformizacja biznesu, której jednym z ważniejszych założeń jest bazowanie nie na własności, lecz na dostępie, a także modułowy charakter jej struktury.

Rysunek 25. *Global resourcing* a miejsce prowadzonej działalności



Źródło: Pakulska, Poniatowska-Jaksch [2009, s. 70].

Rozwój technologii i wzrost stopnia jej wykorzystania, chociaż nie tylko on, sprawia, że proces globalnego pozyskiwania zasobów się nasila. Jego początków należy szukać w decyzjach dotyczących alokacji kapitału podejmowanych przez pierwsze korporacje, których wybory inwestycyjne wiązały się z poszukiwaniem przewag komparatywnych poza granicami własnego kraju. Dotyczyły podstawowych czynników wytwórczych i koncentrowały się na wiodącej działalności. Liberalizacja wielu sfer gospodarki, postęp

techniczny i dokonująca się rewolucja informacyjna stwarzają nowe możliwości w tym zakresie. Przyczyniają się tym samym do tego, że **współcześnie proces globalnego pozyskiwania zasobów staje się coraz bardziej złożony. Niejednokrotnie polega on na prowadzeniu przez KTN działalności lub poszczególnych jej faz w kilku krajach równocześnie, a przyczyną tego wydaje się możliwość pozyskania określonych zasobów w sposób bardziej efektywny, pozwalający zarazem na relatywnie większą skuteczność ich wykorzystania** [Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2009, s. 71]. Pozyskiwanie zasobów wiąże się z przenoszeniem działalności nie tylko do krajów rozwijających się, dysponujących dużymi i tańszymi zasobami pracy czy surowców mineralnych. Postępuje także proces wykorzystania zasobów krajów wysoko rozwiniętych. Przykładowo centra badawczo-rozwojowe znajdujące się w Stanach Zjednoczonych świadczą usługi wielu krajom, wliczając w to kraje rozwijające się.

W XXI wieku niewiele już rodzajów nawet tradycyjnej aktywności korporacji transnarodowej ogranicza konieczność kontaktów o charakterze lokalnym. Mogą być one prowadzone tam, gdzie firma uważa, że jest to najwłaściwsze (decyduje o tym relacja między czynnikami o charakterze popytowym i podażowym), aczkolwiek niejednokrotnie dostępność czasowa niektórych z nich jest lepsza w regionach o wyższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego, co dotyczy także działalności cyfrowej. Mimo przesunięcia światowego popytu na rzecz rynków wschodzących (Chiny, Indie, ale także Indonezja, Kenia, Wietnam) i w przypadku działalności cyfrowej porównywalnej do krajów rozwiniętych gospodarczo aktywności na portalach społecznościowych, ograniczeniem tych rynków jest brak infrastruktury, a zatem niski poziom wykorzystania możliwości Internetu, u podłoża których leży nieadekwatne w stosunku do potrzeb źródła finansowania. W regionach rozwijających się, o niskim popycie wewnętrznym, relacja kosztów do korzyści czerpanych z lokalizacji inwestycji staje się optymalna o tyle, o ile realizuje popyt o charakterze globalnym. W regionach o wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego ze względu na rozmiary rynku wewnętrznego lokalizację uznawano za optymalną nawet w sytuacji, gdy na wstępnym etapie rozwoju lub w odniesieniu do niektórych faz produkcji występuje niekorzystna relacja między kosztami i efektami związanymi z jej realizacją. Osiąganie globalnej efektywności dotyczy bowiem całego systemu organizacyjnego, a niekoniecznie wszystkich etapów i jednostek. Chociaż gospodarka cyfrowa eliminuje lub istotnie ogranicza problem odległości, to nie tracą na aktualności cechy korporacji, takie jak zdolność arbitrażowania i związana z nią globalna efektywność, które wpisują się w działania korporacji, niezależnie od ich wymiaru (tradycyjny, cyfrowy). **Platformizacja gospodarki eliminuje natomiast ograniczenia wynikające z lokalności produkcji, czyniąc je atutem w nowej gospodarce cyfrowej, której cechą charakterystyczną jest decentralizacja produkcji ukierunkowana na potrzeby indywidualnego klienta.**

Nie zmienia to faktu, że *global resourcing* obejmuje różne zasoby, lecz w niejednakowym zakresie w odniesieniu do gospodarki tradycyjnej. Stąd można go rozpatrywać w kontekście szerokim – obejmującym wszystkie kategorie zasobów – oraz wąskim – odnoszącym się do określonego rodzaju zasobów. W drugim przypadku *global resourcing* najczęściej dotyczy zasobów ludzkich. Jest to w dużej mierze związane z faktem, że w globalnym pozyskiwaniu zasobów, niezależnie od formy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (np. absolutna, innowacyjna czy lokalizacyjna) i rodzaju zasobów, których ona dotyczy (zasoby naturalne, ludzkie, kapitałowe itp.), coraz większą rolę przypisuje się szeroko rozumianemu czynnikowi wiedzy. Jest on nieodłącznie powiązany z kapitałem ludzkim i dla wielu korporacji międzynarodowych staje się zasobem strategicznym. Towarzyszą temu proces powszechnego uczenia się, a także rozwój narzędzi i technik informacyjnych, które w wielu przypadkach, wspierając działalność tradycyjną (funkcja komplementarna), umożliwiły proces globalnego pozyskiwania zasobów i stały się czynnikiem przyspieszającym jego rozwój. Jeszcze bardziej na ten trend wpływa cyfryzacja, która poprzez sieci i coraz lepsze oprzyrządowanie ułatwia dostęp do zasobów ludzkich i pozyskiwanie talentów niezależnie od lokalizacji. Międzynarodowe zdalnie połączone zespoły pracownicze stają się już powszechną praktyką korporacji transnarodowych.

Elektroniczne pozyskiwanie zasobów wpisuje się w tzw. *e-sourcing*, który początkowo utożsamiany był jedynie z zakupami i płatnościami *online*. W drugiej dekadzie XXI wieku postrzegany jest znacznie szerzej i oznacza ścisłą współpracę między odbiorcami i dostawcami, co prowadzi do przepływu informacji i lepszego zarządzania wiedzą w łańcuchu dostaw [Aberdeen Group, 2001, s. 3–5]. Innymi słowy, **dzięki wykorzystaniu e-rozwiązań następuje optymalizacja procesu pozyskiwania zasobów**, lecz warunkiem jest dobre rozpoznanie dostawców, klientów, rynku, szans i wydatków [Lamoureux, 2008, s. 6], w czym istotnym wsparciem jest przyjęta architektura korporacyjna. Pierwszym etapem wdrożenia strategii *e-sourcingu* jest pozyskanie danych. Te ostatnie, jak też informacje są zasobami coraz częściej pozyskiwanymi globalnie. Globalne przepływy informacji to efekt działania firm, a także korzystania z ogólnodostępnych platform cyfrowych przez indywidualnych użytkowników w różnych celach, takich jak nauka, poszukiwanie pracy i budowa osobistych kontaktów (np. ok. 900 milionów ludzi ma kontakty międzynarodowe dzięki swej obecności w mediach społecznościowych, a połączenia audio i wideo z innymi użytkownikami Skype’a stanowią ponad 2 miliardy minut połączeń każdego dnia) [McKinsey, 2017]. W globalizacji ery cyfryzacji przepływ danych i informacji generuje większą wartość ekonomiczną niż globalny handel towarami. Praktycznie każdy rodzaj transakcji transgranicznej ma teraz komponent cyfrowy. Jedną z istotnych przyczyn jej rozwoju jest wzrost znaczenia transakcji zwanych *blockchain*, jako efekt łączenia szyfrowania danych i zaawansowanej analizy, prowadzący do powstania globalnej bazy danych dla transakcji bez

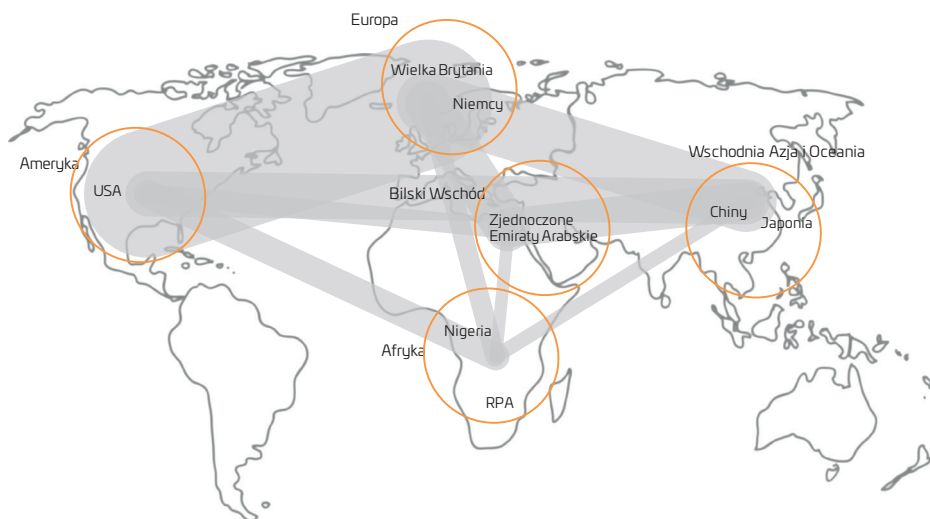
pośredników, mających znaczący wpływ na koszty (tzn. unikania tradycyjnych kosztów transakcyjnych) i konkurencję firm.

Fakty i opinie

Biorąc pod uwagę statystyki dotyczące pomiarów międzynarodowych wyszukiwań informacji w jednej z najbardziej znanych, wykorzystywanych przez światową społeczność przeglądarek – Google, tzw. flagowego produktu amerykańskiej międzynarodowej firmy technologicznej, centra sieci powstających skupień tworzą przede wszystkim:

- Stany Zjednoczone na kontynentach amerykańskich,
- Wielka Brytania, Niemcy, Holandia, Szwajcaria i Rosja w skupieniu Europa–Azja Centralna,
- Chiny i Japonia w Azji oraz Zjednoczone Emiraty Arabskie na Bliskim Wschodzie.

Rysunek 26. Sieć skupień wyszukiwań krajowych w Google (N = 229) w 2018 roku



Źródło: Pakulska [2019, s. 47].

Duża część przeszukiwanych przez różnego rodzaju użytkowników informacji jest gromadzona na serwerach Google, którego misją jest skatalogowanie światowych zasobów informacji w celu zapewnienia ich powszechnego dostępu (Internet) i użyteczności (np. firma Google znana jest ze swojej praktyki szybkiego wprowadzania zwrotnych informacji od klienta w celu projektowania produktu). Zamiary te wiążą się z objęciem indeksacją jak największej liczby stron ze światowych zasobów Internetu. W efekcie w sferze przepływu informacji Google jest największą firmą globalną, która zgodnie z jej danymi w 2004 roku kontrolowała 80 procent rynku wyszukiwarek (wraz z wydzierzawionymi technologiami Yahoo!, AOL oraz CNN) i w 2008 roku indeksowała

ponad bilion stron WWW. Po odstąpieniu Yahoo! od umowy z Google udział jego na tym rynku nieco się zmniejszył, ale wyniki wyszukiwań ma poprawić zastosowanie przez Google sztucznej inteligencji [Segev, 2018, s. 2233].

Stopień wykorzystania globalnych zasobów przez KTN jest uwarunkowany wieloma czynnikami. Wynikają one przede wszystkim ze specyficznych cech korporacji i realizowanych przez nie strategii oraz uwarunkowań organizacyjno-prawnych. Można wśród nich wyróżnić czynniki [Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2009, s. 74–75]: związane z charakterystyką sektora i dynamiką jego rozwoju (specyfika działalności, możliwość unifikacji rozwiązań – procedur), możliwości organizacyjno-techniczne i operacyjne korporacji (doświadczenie w globalnym pozyskiwaniu zasobów), czynniki organizacyjne, które ograniczają możliwości przenoszenia działalności i jej fragmentacji, regulacje prawne, czynniki społeczno-polityczne (np. społeczno-polityczna atrakcyjność kraju goszczącego, regulacje rynku pracy, własności intelektualnej, przepisy rynkowe w kraju pochodzenia kapitału itp.). Na kierunki globalnego pozyskiwania zasobów przez korporacje transnarodowe współcześnie w większym stopniu niż w okresie wcześniejszym wpływają także kraj macierzysty korporacji transnarodowej i prowadzona w tym zakresie polityka państwa. Wiele spośród wymienionych czynników można uznać za uniwersalne, niezależnie od wymiaru prowadzonej działalności (tradycyjny, cyfrowy). **NGC doskonalili proces globalnego pozyskiwania zasobów, oferując nowe narzędzia i rozwiązania w zakresie ICT, które eliminują wiele tradycyjnych barier, a jednocześnie tworzą nowe wyzwania i ograniczenia** (np. konieczność uregulowań dotyczących przepływu czynników produkcji z wykorzystaniem nowych technologii).

Zalety globalnego zaopatrzenia, poza możliwą redukcją kosztów i wzrostem jakości, obejmują uczenie się prowadzenia działalności na potencjalnych rynkach, wykorzystywanie zasobów i umiejętności niedostępnych w kraju, budowę alternatywnych źródeł dostawców w celu zwiększenia zdolności produkcyjnej i zdobywania w ten sposób przewag konkurencyjnych. Wpisują się one w tzw. korzyści operacyjne, wzmocnione przez narzędzia cyfrowe – *e-sourcing*, a zwłaszcza usprawnienia procesowe (szybsze, prostsze i bardziej elastyczne powiązania z klientami i dostawcami) [Booz Allen and Hamilton, 2000, s. 4]. *Global resourcing* staje się także okazją do zdobycia wiedzy na temat technologii produktów i procesów czy podjęcia lub rozszerzenia swej obecności na rynkach zagranicznych – korzyści strategiczne również są wzmocnione przez *e-sourcing* (efekt silniejszych powiązań w łańcuchu dostaw i kreacji wartości). Efektem tych przeobrażeń są przesunięcia w globalnym pozyskiwaniu zasobów, które dobrze odzwierciedlają zmiany, jakie dokonały się na przestrzeni lat w inwestycjach KTN ukierunkowanych na zasoby.

Fakty i opinie

Cyfrowe narzędzia do projektowania oferują m.in. możliwości badania kosztów i dostępności komponentów w łańcuchach dostaw oraz eksportowania gotowych projektów jako zestawów instrukcji dla zautomatyzowanych urządzeń produkcyjnych w dowolnym miejscu na świecie, w miejscu konsumpcji lub w sąsiedztwie innowacji. Przy takich możliwościach zapewniona jest fachowa wiedza potrzebna do projektowania wysokiej jakości produktu, przy istotnym skróceniu czasu niezbędnego do ich wytworzenia. Spełnienie przez oprogramowanie wysokich wymogów inżynierskich pozwala projektantom na koncentrowanie się na aspekcie artystycznym, a nie technicznym projektu (np. opinie gromadzone za pośrednictwem mediów społecznościowych), co może stanowić szansę dla krajów rozwijających się, wykazujących relatywnie niższy poziom umiejętności technicznych, co w warunkach zastosowania tych nowych narzędzi rekompensuje w pewnym w stopniu cenna dla zindywidualizowanego produktu XXI wieku znajomość preferencji lokalnego rynku.

Z danych World Investment Report 2018 [UNCTAD, 2018, s. 9], wynika, że zarówno w krajach Azji (o największej specjalizacji przemysłowej), jak i Ameryki Łacińskiej i Afryki inwestycje typu *greenfield investment* o zasobowym charakterze wykazują długookresowo trend spadkowy. Relatywnie najwyższy ich poziom utrzymuje się jeszcze w krajach Afryki. Koresponduje to z nowymi ograniczeniami w zakresie inwestycji zagranicznych w krajach goszczących, które przykładają większą wagę do bezpieczeństwa narodowego, konkurencyjności lokalnych producentów w kontekście zagranicznej własności ziemi i zasobów naturalnych (np. Nowa Zelandia zaostrzyła procedury kontroli inwestycji zagranicznych w zakup ziemi, Republika Południowej Afryki wprowadziła minimalny próg własności rodzimych spółek wydobywczych w górnictwie, podobnie nowe przepisy górnicze uchwaliła Zjednoczona Republika Tanzanii).

Global resourcing nie jest pozbawiony wad. Te ostatnie wiążą się przede wszystkim ze zwiększonym ryzykiem finansowym i politycznym, na które narażone są KTN częściej w gospodarkach wschodzących, ryzyko utraty własności intelektualnej oraz zwiększone w stosunku do krajowych kooperantów koszty monitorowania działalności, w tym koszty wynikające z różnic kulturowych i stref czasowych. Stosowanie w biznesie międzynarodowym cyfrowych rozwiązań lub jego całkowite ucyfrowienie daje możliwość ograniczenia lub wręcz eliminacji wielu z nich.

3.5. Podsumowanie

Dostęp do zasobów zawsze odgrywał ważną rolę w motywach inwestycyjnych korporacji transnarodowych. W XX wieku gwarancją oznaczającą pełną kontrolę nad zasobami była własność, w co wpisywały się teorie alokacji kapitału i globalnego pozyskiwania zasobów. Obserwacja zmian dokonujących się w biznesie za sprawą wirtualizacji ogniskuje uwagę na dwóch ważnych trendach dotyczących zasobów i ich pozyskiwania. Z jednej strony cyfryzacja to usprawnienia w tradycyjnym gospodarowaniu opartym na własności, stanowiącym nadal podstawę procesów biznesowych, z drugiej – to dostęp do zasobów bez ich własności. W takich warunkach wyraźnie wzrasta znaczenie zasobów niematerialnych, na których większość korporacji transnarodowych, a zwłaszcza globalnych firm technologicznych, opiera swoją konkurencyjność. Jest to możliwe dzięki skrojonej do potrzeb gospodarki XXI wieku architekturze korporacyjnej, łączącej modułowo konstruowane środowisko IT z celami biznesowymi, postrzeganej jako zasób strategiczny każdej organizacji działającej nie tylko w wymiarze międzynarodowym. Dla KTN architektura korporacyjna jest istotnym wsparciem w globalnym pozyskiwaniu zasobów, z wykorzystaniem narzędzi *e-sourcingu* i optymalizacji tego zjawiska.

Bibliografia

- Aberdeen Group (2001). *Strategic e-Sourcing: A Framework for Competitive Advantage*, <http://www.cormine.com/downloads/Aberdeen%20eSourcing%20full%20report.pdf> (dostęp: 15.10.2019).
- Adamczak, A., Gędek, M. (2018). *Czym jest własność intelektualna?* Warszawa: Krajowa Izba Gospodarcza, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, https://pb.edu.pl/owi/wp-content/uploads/sites/12/2020/01/Czym_jest_wlasnosc_intelektualna.pdf (dostęp: 10.02.2020).
- Bąk, M. (2011). Wartości niematerialne w polityce rachunkowości przedsiębiorstwa, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 190, s. 11–21.
- Benkler, Y. (2013). *Peer Production and Cooperation*, <http://www.benkler.org/Peer%20production%20and%20cooperation%2009.pdf> (dostęp: 1.03.2020).
- Berry, J. (2006), *Offshoring Opportunities. Strategies and Tactics for Global Competitiveness*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Booz Allen & Hamilton (2000). *E-sourcing: 21 Century Purchasing*, <http://www.docdatabase.net/more-e-sourcing-21st-century-purchasing-booz-allen--1326233.html> (dostęp: 10.10.2019).
- Bossert, O., Richter, W., Weinberg, A. (2015). *Protecting the Enterprise with Cybersecure IT Architecture*. McKinsey & Company.
- Broll, U. (1990). *Directinvestitionen und Multinationale Unternehmen*. Frankfurt at Main: Peter Lang GmbH, Internationaer Verlag der Wissenschaften.

- Czaja, S., Becla, A. (2007). *Ekologiczne podstawy gospodarowania*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Czekaj, J., Owsiak, S. (1992). *Finansowy mechanizm alokacji zasobów w gospodarce rynkowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Deloitte (2014). *IT Matters Again*, https://www.deloitte.com/assets/Dcom Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_Priorytety_IT_EN.pdf (dostęp: 12.10.2014).
- Dobija, D. (2003). Metodyka szacowania wiedzy. W: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak (red.). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Drucker, P.F. (1994). The Age of Social Transformation, *The Atlantic Monthly*, November.
- Feelländer, A., Ingram, C., Teigland, R. (2015). Sharing Economy – Embracing Change with Caution, *Näringspolitiskt Forum Rapport*, 11.
- Flaszewska, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Organizacje z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym. W: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (s. 222–254), A. Adamik (red.). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Global Intangible Finance Tracker (2017). *An Annual Review of the World's Intangible Value*. Brand Finance Institute.
- Global Intangible Finance Tracker (2018). *An Annual Review of the World's Intangible Value*. Brand Finance Institute.
- Głuszczyk, E. (2004). *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Godziszewski, B. (2001). *Zasobowe uwarunkowania strategii*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Hatzichronogou, T. i in. (2007). *Offshoring and Employment. Trends and Impacts*. Paris–Danvers: OECD.
- Hull, J. (2017). Selling Brand Effectiveness Short. W: *Global Intangible Finance Tracker 2017. An Annual Review of the World's Intangible Value*. Brand Finance Institute.
- Jabłońska, A. (2006). Podstawowe pojęcia i przedmiot ekonomii. W: *Elementarne zagadnienia ekonomii* (s. 15–48), R. Milewski (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jarugowa, A., Fijałkowska, J. (2002). *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka*. Gdańsk: ODDK.
- Karaszewski, W. (2004). *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”.
- King, W.R., Teo, T.S.H. (1997). Integration between Business Planning and Information Systems Planning: Validating Astage Hypothesis, *Decision Sciences*, 28(2), s. 279–308.
- Konomoto, S. (2014). *Challenges Facing the Rebirth of Japanese Manufacturing: Part 1*, NRI Papers No 195, June 1, <https://www.nri.com/-/media/Corporate/en/Files/PDF/knowledge/report/cc/papers/2014/np2014195.pdf?la=en&hash=0F105E37276049B53AE253A027A0D90AF9F83FCF> (dostęp: 20.08.2017).
- Kopczyński, T. (2010). *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, <https://www.n-ix.com/top-7-it-outsourcing-trends-2019/> (dostęp: 1.08.2019).
- Korpus, J. (2016). Zasoby niematerialne w optyce strategicznych pól konkurowania. W: *Strategiczne pola konkurowania* (s. 113–176), M. Poniatowska-Jaksch (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Kuciński, K. (1995). *Geografia ekonomiczna. Zarys teoretyczny*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Lamoureux, M. (2008). *The e-Sourcing Handbook: A Modern Guide to Supply & Spend Management Success*. Indianapolis, USA.

- Mączyńska, E. (2008). *Zarządzanie w warunkach ekonomii niepewności. Systemy wczesnego ostrzegania*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, <http://www.pte.pl/pliki/2/12/Elzbieta%20Maczynska%20-%20Lodz.pdf> (dostęp: 27.05.2010).
- Marcusen, J.R. (1995). The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade, *Journal of Economic Perspective*, 9, s. 169–189.
- McKinsey (2017). *Trends and Global Forces Articles*. McKinsey Special Collection, Strategy and Corporate Finance Practice, April.
- McKinsey Global Institute (2005). *The Emerging Global Labour Market: Part III – How Supply and Demand for Offshore Talent Meet*, June.
- Mettler, A., Williams, A.D. (2011). *The Rise of Micromultinationals – How Freelancers and Technology-Savvy Startups are Driving Growth, Jobs and Innovation*. The Lisbon Council, <http://www.lisboncouncil.net/publication/publication/67-the-rise-of-the-micro-multinational-how-freelancers-and-technology-savvy-start-ups-are-driving-growth-jobs-and-innovation.html> (dostęp: 19.06.2012).
- Michalczyk, G. (2013). *Zasoby niematerialne jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A. (red.). (2007). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero, L.C., Patterson, J.L. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management*. USA: South-Western Cengage Learning, wydanie 4.
- Nowicka, K. (2016). *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- OECD (2015). *Measuring the Digital Economy. A New Perspective*.
- Pakulska, T. (2014). Ryzyko lokalizacji przedsiębiorstw w warunkach gospodarki cyfrowej. W: *Gospodarka w sieciach relacji* (s. 17–25), R. Sobiecki (red.). Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski.
- Pakulska, T. (2019). Globalizacja w erze cyfryzacji. W: *Cyfryzacja a przedsiębiorstwa* (s. 33–66), M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Pakulska, T., Poniatowska-Jaksch, M. (2009). *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Pakulska, T., Poniatowska-Jaksch, M. (2016). Dekompozycja globalnego łańcucha wartości. W: *Narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W kierunku nowego myślenia strategicznego* (s. 217–258), M. Poniatowska-Jaksch (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Pastuszek, Z. (2007). *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Placet.
- Pickles, J., Smith, A. (2011). Delocalization and Persistence in the European Clothing Industry: The Recofiguration of Trade and Production Networks, *Regional Studies*, 45(2), s. 167–185.
- Rajzer, M. (2001). *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Romanowska, M. (2009). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ross, J.W., Weill, P., Robertson, D.C. (2010). *Architektura korporacyjna jako strategia. Budowanie fundamentu w biznesie*. Warszawa: Harvard Business School Press, Studio EMKA.
- Segev, E. (2012). Googling the World: Global and Regional Information Flows in Google Trends, *International Journal of Communication*, 12, s. 2232–2250.
- Sobczak, A. (2015). Zastosowanie architektury korporacyjnej do koordynacji cyfrowej transformacji w sieciach organizacji, *Problemy Zarządzania*, 13/2(52), s. 113–124.
- Talar, S., Kos-Łabędowicz, J. (2014). Internacjonalizacja w warunkach gospodarki internetowej na przykładzie firm micromultinationals, *International Business and Global Economy*, 33, s. 571–582.
- Toffler, A. (1995). *Trzecia fala*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.

- Ujwary-Gil, A. (2009). *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*. Warszawa: C.H. Beck.
- UNCTAD (2004). *World Investment Report 2004. The Shift Toward Services*. New York and Geneva.
- UNCTAD (2018). *World Investment Report 2018. Investment and new industrial policies*. New York and Geneva.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

4

KLIENT W STRATEGII KONKURENCJI KORPORACJI TRANSNARODOWEJ

4.1. Wstęp

W strategii konkurencji przedsiębiorstwa dużą rolę przypisuje się klientowi, którego decyzje konsumpcyjne, jak wszystkie aspekty życia społeczno-gospodarczego, zmieniają się, co znajduje swoje odzwierciedlenie także w teorii. Według ekonomii keynesowskiej konsument postępuje racjonalnie, tzn. dokonuje wyborów przynoszących mu największe zadowolenie. W wyniku procesu uczenia się i poszerzania wiedzy nie popełnia tych samych błędów, w czym niezbędny jest mu dostęp do informacji [Kamerschen, McKenzie, Nardinelli, 1991, s. 191]. Choć racjonalność zachowań konsumenta bywa niekiedy dyskusyjna [Duczkowska-Małyś, 2013, s. 165], to fakt wpływu informacji na podejmowane przez niego decyzje już nie. Co więcej, Internet znacznie poszerzył zakres możliwości w tym zakresie. Bartosik-Purgat wskazuje na liczne korzyści, które z tego tytułu osiąga klient. Są to m.in. [Bartosik-Purgat, 2017, s. 18]: bezpłatna możliwość gromadzenia informacji na temat alternatywnych wyborów, teoretycznie nieograniczony geograficznie dostęp do produktów, otrzymywanie informacji o produktach w czasie rzeczywistym czy możliwość realizacji transakcji *online*. Dzięki coraz liczniejszym źródłom informacji konsumentom coraz łatwiej jest podejmować decyzje. Są oni także bardziej świadomi swoich praw i siły oddziaływania na producentów. Z drugiej jednak strony wykazują objawy zmęczenia i przesycenia różnego rodzaju bodźcami rynkowymi [Bombol, 2019, s. 69–72]. Konsumenci nie identyfikują także źródeł informacji, a tym samym nie odróżniają prawdy od działań czysto marketingowych, nieznajdujących odzwierciedlenia w rzeczywistości, co może mieć istotny wpływ na racjonalność ich wyborów.

Różne są też zachowania konsumenta w sieci. Taranko wskazuje w tym zakresie trzy istotne trendy rynkowe. Są to:

- 1) sprytny konsument, tj. konsument ostrożny i odpowiedzialny w swoich wyborach,
- 2) zakupowe safari – nieważny jest produkt, ale sam fakt jego poszukiwania i związane z tym przeżycia,
- 3) *social networking*, tj. konsument, który przez media społecznościowe jest silnie powiązany z przedsiębiorstwem [Taranko, 2013, s. 3–4].

CI ostatni mogą być źródłem informacji pozwalającym przedsiębiorstwom osiągnąć przewagę konkurencyjną, jednakże wiele firm nie potrafi tego wykorzystać [Bombol, 2019, s. 89]. Nowe możliwości w tym zakresie należy wiązać ze stosowanymi cyfrowymi technologiami, a zwłaszcza algorytmami sztucznej inteligencji.

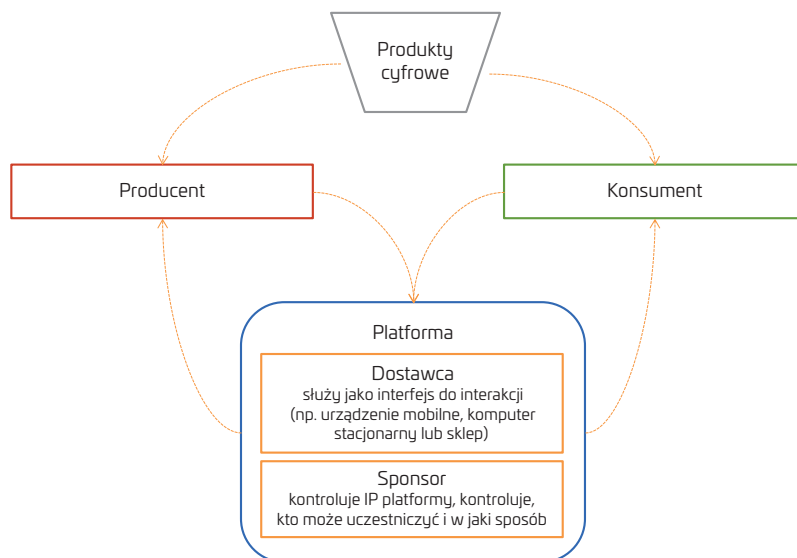
To „ucyfrowienie klienta” w warunkach platformizacji gospodarki musi znaleźć także odzwierciedlenie w klasycznie postrzeganych inwestycyjnych motywach rynkowych przedsiębiorstw. W pewnym stopniu, w nieco przewartościowanej pod tym kątem atrakcyjności rynkowej, obrazuje to zjawisko przesunięcie światowego popytu na rzecz rynków wschodzących, i to nie tylko w odniesieniu do największych gospodarek regionu, tj. Chin i Indii, lecz także Indonezji, Kenii czy Wietnamu. Chociaż aktywność na portalach społecznościowych w tych krajach jest porównywalna, a czasami nawet wyższa niż w krajach wysoko rozwiniętych, to ograniczeniem tych rynków w kategorii atrakcyjności produktów cyfrowych jest ekosystem Internetu wymienionych państw (brak infrastruktury przekłada się na niski poziom wykorzystania możliwości internetowych; nieadekwatne do potrzeb źródła finansowania) [Nottebohm i in., 2012].

Tradycyjne koncepcje konkurencyjności, w sposób bezpośredni powiązane z wielkością i strukturą zasobów, podnosiły różnice w obfitości czynników produkcji, technologii, kompetencji i jakości kształcenia pomiędzy przedsiębiorstwami i krajami. W ich międzynarodowej płaszczyźnie większą uwagę skupiano na zewnętrznych źródłach przewag konkurencyjnych, wśród których można wymienić źródła komparatywne – związane z zasobami i względną ich obfitością, oraz źródła strategiczne, będące wyrazem strategii, w tym specjalizacji, koncentracji, koordynacji i internacjonalizacji [Pierściołek, 2003, s. 204]. Znamienna dla tradycyjnego podejścia do konkurencyjności przedsiębiorstwa była konieczność dostosowywania organizacji i strategii firmy do wymogów globalnej konkurencji.

W konsekwencji sukces gospodarczy w okresie panowania gigantów ery przemysłowej (np. Standard Oil i General Electric) był związany z gospodarką podaży i efektami ekonomii skali. Ich siłę rynkową zapewniała kontrola zasobów o wysokich kosztach stałych, nacisk na wydajność i poszerzanie bazy klientów z wykorzystaniem strategii konkurencji cenowej. Rewolucja przemysłowa narzuciła pewien standard tworzenia strategii powiązanej z koniecznością budowania barier wokół firmy, uniemożliwia-

jących naśladownictwo i kopiowanie innowacyjnych rozwiązań, których celem była ich ochrona przed konkurencją. Pod koniec ubiegłego wieku firmy odnoszące sukcesy na rynku, takie jak Coca-Cola, Procter & Gamble i Nike, nadal realizowały tzw. potokowy model biznesu, kontrolując następujące po sobie działania głównie w obrębie własnych firm i realizując klasyczny łańcuch wartości (sposób dystrybucji od producenta przez hurtowników i detalistów do klienta).

Rysunek 27. Biznes platform – miejsce graczy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Van Alstyne, Parker [2017, s. 26].

Towarzyszące temu zjawisku znaczne inwestycje w komunikację masową i budowanie marki, stymulowanie popytu oraz koncentracja na sile konsumentów zaowocowały zmianą orientacji z podażowej na popytową. Rosnący popyt napędzany od początku XXI wieku technologiami informatycznymi i Internetem zmienił w rzeczywistości podstawowe zasady biznesu opartego dotychczas na zasobach i tzw. potokowym myśleniu. Pionierami w tym zakresie są nowi giganci, np. Google, Facebook, Apple, Amazon, którzy wprowadzają nowe zasady i wzorce biznesu. Siłą napędową gospodarki internetowej są efekty ekonomii skali po stronie popytu, znane również jako efekty sieciowe (użytkownicy tworzą wartość dla innych użytkowników i przyciągają kolejnych). Są one ulepszane przez technologie, które zwiększają wydajność w sieciach społecznościowych, przez agregację popytu, rozwój aplikacji i inne działania związane z rozszerzaniem sieci (im większa sieć, tym lepsze dopasowanie między podażą i popytem oraz większa liczba danych, które można wykorzystać do wyszukiwania dopasowań). Przykładem

generowania takich efektów sieciowych są Alibaba (ponad 75 procent chińskich transakcji e-commerce), Google (82 procent mobilnych systemów operacyjnych i 94 procent mobilnych wyszukiwań) czy Facebook (dominująca na świecie platforma społecznościowa) [Van Alstyne, Parker, 2017, s. 26].

Firmy odnoszące sukcesy na platformach mają tendencję do agresywnego wkraczania na nowy teren i przebudowywania tradycyjnych gałęzi przemysłu w nowy sposób (np. Google przeniósł się z internetowego wyszukiwania do mapowania mobilnych systemów operacyjnych, automatyki domowej, autonomicznych samochodów i rozpoznawania głosu).

Fakty i opinie

Kiedy w 2007 roku wszedł na rynek pierwszy iPhone, firma Apple była nowicjuszem na rynku telefonów komórkowych, a siedem stabilnych, rentownych marek, takich jak Nokia, Motorola, Samsung, Sony Ericsson, Blackberry i LG, kontrolowało 90 procent wszystkich zysków w branży. W 2015 roku iPhone wygenerował 92 procent globalnych zysków bra, dystansując dotychczasowych operatorów, a w zasadzie skazując ich na niebyt (w 2016 roku Nokia i Blackberry łącznie miały mniej niż 1 procent udziału w rynku) [Van Alstyne, Parker, 2017, s. 27]. Podłożem sukcesu iPhone'a było wykorzystanie potencjału platformy. Apple udało się zbudować firmę platformową w połączeniu z jej tradycyjną, produktową formą, pokazując, że organizacje nie muszą dokonywać wyboru między strategią tradycyjną a strategią cyfrową opartą na platformie.

Niektóre platformy tworzą nowe oferty, przyciągając klientów dotychczas korzystających z tradycyjnych produktów, np. takie jak Uber lub Airbnb. Dane gromadzone przez platformy umożliwiają też otwarcie na nowe rynki, konfrontując tzw. tradycyjnych producentów z nową konkurencją – przynajmniej w niektórych segmentach. Generuje to dla tradycyjnych modeli biznesowych zagrożenie ze strony platform (np. Swatch konkuruje z Timexem w branży zegarków, ale obecnie musi także sprostać konkurencji ze strony Apple, podobnie konkurencja w branży motoryzacyjnej wystawiona jest na nowe wyzwania ze strony Ubera). Przetrwanie w coraz bardziej zdominowanym przez platformy środowisku biznesowym wymaga od tradycyjnych firm nowych kompetencji i stylów przywództwa. Wiele przedsiębiorstw tradycyjnych jest nadal bardzo konkurencyjnych, ale wejście na dany rynek (segment) platform oznacza zwykle przewagę konkurencyjne tych ostatnich, mających zdywersyfikowaną strukturę źródeł przychodów i stosujących dużą presję na marże. Taka sytuacja wymaga nowych, dostosowanych do konkurowania w ekosystemach biznesu strategii konkurencji.

4.2. Od otoczenia konkurencyjnego do ekosystemu biznesu

Strategia ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa i nierozzerwalnie z nią związana strategia konkurencji na rynkach zagranicznych nie może abstrahować od zewnętrznego środowiska działania, czyli otoczenia firmy. Pod tym pojęciem najczęściej rozumiemy zespół zjawisk, procesów i instytucji związanych z przedsiębiorstwem, które oddziałują na jego stan, jak i poddawane są jego oddziaływaniu [Ball, McCulloh, 1990, s.148–150]. Otoczenie przedsiębiorstwa można podzielić na operacyjne i ogólne. Otoczenie operacyjne, zwane także przemysłowym (bliskim), obejmuje rynkowe i pozarynkowe powiązania z partnerami firmy. Współtworzą je:

- 1) funkcjonalne źródła rozwoju (odbiorcy, konsumenci, dostawcy i kooperanci, konkurenci itp.),
- 2) instytucje nauki i techniki,
- 3) instytucje i organizacje wspierające rozwój, np. ośrodki przedsiębiorczości i innowacji, parki i inkubatory technologiczne.

Natomiast otoczenie ogólne (dalsze) obejmuje warunki do tworzenia firm i ich rozwoju w gospodarce, tj. rozwiązania instytucjonalne i informacyjne (np. polityka gospodarcza kraju, mechanizm gospodarki, jej otwartość czy infrastruktura rynkowa).

Analiza globalnego otoczenia przedsiębiorstwa pozwala na określenie najkorzystniejszego sposobu zarządzania zapasami oraz sformułowanie strategii pozwalającej na wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń spotykanych w wymiarze międzynarodowym. Tzw. otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa tworzą zatem wszystkie podmioty gospodarcze (organizacje), które bezpośrednio z nim współpracują lub konkurują w procesie zaspokajania potrzeb konsumentów. Przedsiębiorstwo dążące do ekspansji musi przewidywać nadchodzące zmiany i reagować na nie, aby móc efektywnie konkurować na rynku. Otoczenie konkurencyjne kształtuje klimat działania każdej organizacji i może wpływać na zachowania interesariuszy, tworzących przede wszystkim sektor, w którym funkcjonuje firma. W konkurencyjność wpisują się także działania ukierunkowane na eliminację i (lub) neutralizację konkurentów, którzy zwłaszcza w warunkach rewolucji informacyjnej mogą wejść spoza branży, czyli pojawić się „znikąd”. Tradycyjnie do czynników wpływających na możliwość pojawienia się potencjalnych (nowych) konkurentów zaliczamy: atrakcyjność sektora na rynku zagranicznym, wiek sektora, bariery wejścia na rynek zagraniczny (np. regulacje, niezbędny kapitał, znajomość rynku, doświadczenie i wiedza, korzyści skali, lojalność klienta, dostęp do kanałów dystrybucji). Mimo barier wejścia dla nowych inwestorów (jak np. wysoki poziom technologiczny konkurentów, brak dostępu do kanałów dystrybucji, efekt skali, wysoki poziom lojalności klientów) każdy sektor zagrożony jest pojawieniem się substytutów.

Siła tych ostatnich rośnie wraz z rozwojem gospodarki cyfrowej, w ramach której produkt może być zastąpiony usługą, a substytuty coraz częściej wkraczą także w sferę dystrybucji produktów (np. e-apteki). Wymienione czynniki sprawiają, że otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa jest coraz bardziej złożone i wymaga nowych, wyrafinowanych metod jego analizowania.

Charakterystyczne dla gospodarki XXI wieku podejście sieciowe do strategii internacjonalizacji podnosi znaczenie łańcuchów dostaw i sieci współpracujących ze sobą przedsiębiorstw, nadając im odpowiednie miejsce w strategii konkurencji KTN. Do podstawowych czynników, które rzutują na siłę oddziaływania dostawców/odbiorców, zalicza się:

- a) stopień koncentracji (warunki konkurencji) sektora dostawcy/odbiorcy,
- b) jakość,
- c) ich znaczenie w procesie technologicznym (niezbędne czy uzupełniające),
- d) koszt zmiany dostawcy.

To sprawia, że obok konfiguracji, odnoszącej się do lokalizacji poszczególnych elementów łańcucha wartości przedsiębiorstwa, ważnym wymiarem budowy przewagi konkurencyjnej staje się koordynacja działań zlokalizowanych w poszczególnych krajach, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy, tj. w zakresie współpracy z klientami, dostawcami i innymi kooperującymi organizacjami. Prahalad i Doz wśród istotnych czynników stymulujących tę koordynację wymieniają klienta [1987, s. 18–21; Oczkowska, 2013, s. 175].

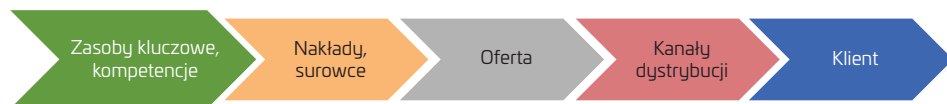
W erze gospodarki cyfrowej przewagę konkurencyjną zyskują przede wszystkim te przedsiębiorstwa, które zmieniły miejsce klienta w kreacji łańcucha wartości, która zdaniem Dobiegały-Korony wyraża się poprzez wartość [2007, s. 18–24]: funkcji, formy, czasu, miejsca, posiadania, edukacji, komunikacji, doświadczeń oraz osiągniętego poziomu satysfakcji, wychodząc nieco poza ramy tradycyjnie postrzeganego otoczenia konkurencyjnego. W erze przemysłowej przedsiębiorstwa skupiały uwagę na produkcie i jego doskonaleniu, a tradycyjny łańcuch wartości zaczynał się od zasobów i kluczowych kompetencji firmy, przez nakłady i surowce, ofertę, kanały dystrybucji, na kliencie skończywszy. Jednakże wzrost znaczenia klienta i dostarczanej mu wartości w budowie przewag konkurencyjnych wymaga odwrócenia tradycyjnego łańcucha, „klient jest siłą napędzającą” [Duczowska-Małysz, 2013, s. 204] jego pozostałe elementy. Pryzmat postrzegania otoczenia konkurencyjnego poszerza się więc przede wszystkim o relacje z klientem.

Rozwinięciem sieci łańcuchów wartości nie tylko o klienta, ale także o inne organizacje znajdujące się w bliższym i w dalszym otoczeniu firmy oraz występujące między nimi relacje, jest koncepcja ekosystemu biznesu [Stańczyk-Hugiet, 2015]. Niekiedy ekosystem biznesu utożsamiany jest z ekosystemem innowacji, lecz ten pierwszy wyraźnie odróżnia silne ukierunkowanie na działania o dużej wartości dla klienta, których żadna

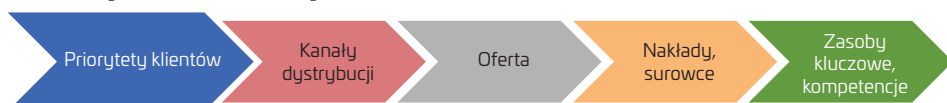
z firm nie byłyby w stanie zapewnić samodzielnie – tworzą się liczne efekty synergii [Bart, Wright, Bruneel, Mahajan, 2014]. Skala tego oddziaływania jest znacznie szersza od tej postrzeganej w łańcuchu wartości.

Rysunek 28. Tradycyjny i nowoczesny łańcuch wartości klienta

Tradycyjny łańcuch wartości (zaczyna się od aktywów)



Nowoczesny łańcuch wartości (zaczyna się od klienta)



Źródło: opracowanie na podstawie: Slywotzky, Morrison, Andelman [2000, s. 36].

Ekosystem jest z reguły inicjowany przez jeden podmiot, poszukujący źródeł przewagi konkurencyjnej w otoczeniu i relacjach z jego poszczególnymi elementami. Ważną rolę w tym systemie odgrywają tzw. liderzy, a struktura połączeń w ekosystemie jest zróżnicowana i zależy od potencjału uczestników sieci (Mazurek, 2017), który jest największy dla korporacji transnarodowych.

W ekosystemie biznesu z założenia wychodzi się z nieco innego niż tradycyjne sektorowe spojrzenie na otoczenie konkurencyjne, ze względu na trzy charakterystyczne dla niego atrybuty [Li, 2009]:

- 1) platformę (własną lub zewnętrzną),
- 2) symbiozę (silne współzależności między wszystkimi interesariuszami, niekiedy nazywana konkurencyjną współzależnością lub kooperacją),
- 3) koewolucję (ekosystem nie ma granic i ciągle się zmienia).

W grupie powyższych atrybutów wzrasta znaczenie platform, które nie tylko koordynują działania wszystkich uczestników ekosystemu, ale także kreują powiązania innowacyjne, jak i same innowacje, mając do dyspozycji coraz więcej narzędzi w nowej gospodarce cyfrowej.

Jak już wspomniano wcześniej, ekosystem nie zna granic i ciągle się zmienia, a wyrazem tego może być zmiana lidera i ciągła selekcja jednostek go tworzących (przyjmowane są do niego organizacje lepiej dostosowane do ekosystemu, a te o mniejszej przydatności są eliminowane). Można wyróżnić cztery fazy cyklu życia ekosystemu biznesu [Moore, 1993, s. 76]:

- 1) faza narodzin – zdobycie najważniejszych dostawców, klientów itp., budowanie barier wejścia w celu wybicia się ponad poziom zadowolenia klientów,

- 2) faza ekspansji – testowanie potencjału skali, dążenie do osiągnięcia masy krytycznej,
- 3) faza przywództwa – wzmocnienie dostawców i odbiorców, stabilność, wysoka rentowność,
- 4) faza samoodnawiania lub śmierci – efekt pojawienia się nowych ekosystemów, eliminacja nowych konkurentów, np. poprzez wysokie koszty zmiany, a w przypadku braku zdolności do samoodnowienia – śmierć ekosystemu.

Rysunek 29. Przykłady narzędzi kreacji ekosystemów innowacji w nowej gospodarce cyfrowej

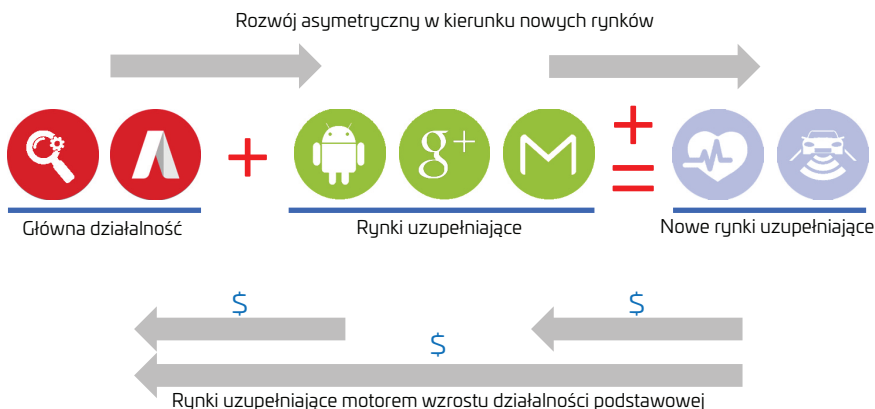
Kapitał - Finansowanie społecznościowe, np.: AlliedCrowds, GoFundMe, Kickstarter, Indiegogo - Narzędzia zarządzania finansami, np.: usługi bankowe online, QuickBooks online, Kashoo, Invoicera	Rynek pracy - Niezależne platformy handlowe, np.: Upwork, TaskRabbit, PeoplePerHour, 99designs, Flex Wor - Badania i rozwój oraz personel wykonawczy, np.: Adecco, Manpower
Operacje, nakłady i produkcja - Systemy informatyczne dla przedsiębiorstw (sprzęt i oprogramowanie) - Projekty referencyjne i moduły (np. zestawy układów) - Platformy technologiczne (np. Microsoft Azure) - Cyfrowe narzędzia do projektowania (np. AutoCAD) - Przetwarzanie w chmurze i kontenery, np. ACS (Azure Container Service), Red Hat itp. - Narzędzia i usługi analityczne oraz AI (np. IBM Watson) - Tania robotyka, 3DP i wyposażenie produkcyjne (np. Dobot) - Prototyp kontraktu i MFG.serv. (np. Jabil Blue Sky, Shapeways) - Kontraktowe prace badawczo-rozwojowe i usługi projektowe (specyficzne dla branży)	Klienci i rynki - Platformy e-commerce (np. Amazon, Alibaba) - Płatności online i mobilne (np. PayPal, GoogleWallet, WePay) - Kontraktowa obsługa klienta i biura pomocy (usługi <i>call center</i>) - Oprogramowanie do kontaktu i wsparcia klienta (np. Zendesk) - Logistyka (np. FedEx)

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD [2017, s. 21].

W świecie ekosystemów zacierają się granice branż i sektorów, a strategia konkurencji współtworzących je firm musi z definicji wymagać znacznie szerszych ram odniesienia. Przedsiębiorstwa z różnych branż łączą ekosystemy, oferując usługi cyfrowe, takie jak telefonia, hotspoty, zdalna diagnostyka, bezpieczeństwo i ochrona, ubezpieczenia, wspólne korzystanie z samochodów. Tworzenie ekosystemu w jednej branży staje się przyczyną istotnych zakłóceń w innej. Uogólniając, tego rodzaju „zakłócenia” niejednokrotnie stają się podstawą budowanej przewagi konkurencyjnej, chociaż nie we wszystkich branżach w tym samym czasie lub z taką samą prędkością. Rozwój gospodarki cyfrowej sprawia, że zanikają granice charakterystyczne dla tradycyjnej gospodarki, co

proceedzi do powstania całkowicie nowych segmentów działalności i nowych jej podmiotów. W środowisku ekosystemu dzisiejszy partner jutro może okazać się wrogiem i odwrotnie, a połączenie tradycyjnie posegregowanych rynków umożliwia dostarczenie klientowi nowej, wielofunkcyjnej oferty. I – co niezwykle ważne – świat ekosystemów cyfrowych ukierunkowany jest na klienta [Hirt, 2018].

Rysunek 30. Asymetryczny wzrost



Źródło: Pakulska [2017, s. 34].

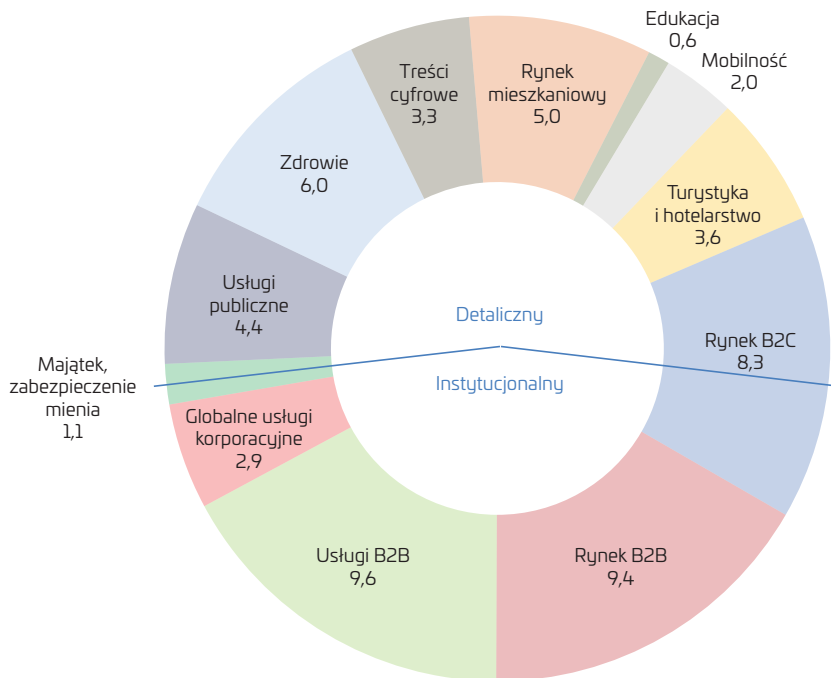
Źródeł tych zjawisk, tj. rozpadu tradycyjnie postrzeganych sektorów gospodarki i wielofunkcyjnej oferty dla klienta, upatruje się w malejących kosztach transakcyjnych. Ponad 80 lat temu Coase [1937] dowodził, że przeprowadzenie transakcji jest kosztowne, a granice przedsiębiorstwa wyznacza koszt zorganizowania dodatkowej transakcji wewnątrz jego struktur. Jeśli ten ostatni zrówna się z kosztem prowadzenia tejże transakcji na rynku lub kosztem jej organizacji przez inną firmę, przedsiębiorstwo nie podejmie dalszej ekspansji [Coase, 1937, s. 395]. Jednakże gospodarka cyfrowa znacznie zmniejszyła koszty transakcyjne, pozwalając firmom na dynamiczny wzrost liczby realizowanych transakcji, a bogaty zestaw bardziej wyspecjalizowanych relacji w ekosystemach i pomiędzy nimi staje się ekonomicznie opłacalny [Atluri, Dietz, Henke, 2017], pozwalając tym samym lepiej sprostać rosnącym oczekiwaniom klientów. Mobilny Internet, potężna moc zaawansowanej analityki oraz sztuczna inteligencja sprawiają, że konsumenci oczekują w pełni spersonalizowanych rozwiązań dostarczanych w milisekundach. Zdaniem Schmitta i Zbonikowskiej [2010] w budowie przewagi konkurencyjnej często ważniejsze niż produkt są doświadczenia klientów, które po nadaniu im priorytetu stanowią podstawę budowy tzw. siatki doświadczeń. Do niedawna działania związane z wykorzystaniem doświadczeń klientów traktowane były jako zadania marketingowe. Obecnie zaś, wraz ze wzrostem roli klienta w kształtowaniu produktu, jest

to zadanie międzyfunkcyjne. Między klientem i przedsiębiorstwem zachodzą silne współzależności, im firma więcej wie o kliencie, w tym większym stopniu może zaspokoić jego oczekiwania. Z drugiej strony, więcej usług w ekosystemie pozwala firmom poprawiać ich kompetencje cyfrowe i pogłębiać wiedzę na temat ich klientów [Atluri, Dietz, Henke, 2017].

Fakty i opinie

Na podstawie obserwowanych trendów w gospodarce i istniejących ram regulacyjnych szacuje się, że w ciągu najbliższej dekady w przestrzeniach handlowych i instytucjonalnych będzie funkcjonować 12 dużych ekosystemów, które mogą przybrać kształt zaprezentowany na rysunku 31. Jednak rzeczywista wielkość i struktura tych ekosystemów, ze względu na odmienne regulacje krajowe, różnie kulturowe i upodobania klientów, będzie się różnić w zależności od kraju i regionu. Przykładowo w Chinach bardzo duża liczba młodych konsumentów, o wysokich kompetencjach cyfrowych, oraz zróżnicowana struktura o niskiej produktywności tradycyjnych gałęzi przemysłu, w połączeniu z restrykcyjnymi regulacjami sprzyjają koncentracji różnego typu aktywności wokół takich ekosystemów, jak Alibaba i Tencent [Atluri, Dietz, Henke, 2017].

Rysunek 31. Przewidywane największe ekosystemy w 2025 roku (w bilionach dolarów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Atluri, Dietz, Henke [2017].

4.3. Korzyści skali w budowaniu pozycji konkurencyjnej

W erze przemysłowej przedsiębiorstwa stały się międzynarodowymi korporacjami, wykorzystując korzyści skali, które są jednocześnie jednymi z najważniejszych korzyści procesu internacjonalizacji. Korzyści skali oznaczają redukcję kosztów jednostkowych wraz ze wzrostem wolumenu produkcji, rosną one wraz z wyższym poziomem globalizacji branży. Dzięki temu przedsiębiorstwa mają łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju, mogą też przeznaczać więcej środków na inne rodzaje aktywności, jak marketing czy badania i rozwój, umacniając w ten sposób przewagę konkurencyjną, w tym też w wymiarze międzynarodowym.

W erze gospodarki cyfrowej firmy technologiczne na nowo odkryły zasadę ekonomii skali, odwracając jednak uwagę od strony podaży (efektywności produkcji) ku stronie popytowej – efekty sieciowe. Zachodzą one wówczas, gdy obie strony rynku (producent i konsumenci) generują wartości sieciowe dla siebie, co skutkuje uzyskaniem wzajemnych korzyści, które z kolei rzutują na efekt skali w gospodarce sterowanej popytem (więcej podłączonych użytkowników i transakcji). Powyższe relacje wspomagane są funkcjonowaniem w ekosystemie biznesu.

W przemysłowej erze przedinternetowej skala ekonomii popytu i efekty sieciowe nie odgrywały znaczącej roli ze względu na znaczenie zasobów i technicznych aspektów tworzenia sieciowych środowisk biznesowych. Zmiany makroekonomiczne, które doprowadziły do rozwoju gospodarki popytowej (zwanej również gospodarką efektów sieciowych), odzwierciedlają istotną zmianę gospodarczego paradygmatu, tj. od tradycyjnego modelu podaży, optymalizującego łańcuch dostaw i tworzenie barier wejścia na rynek, przez kontrolowanie lub posiadanie zasobów, do modelu popytu. Gospodarka popytowa oparta jest z kolei na korzyściach skali efektów sieciowych, obejmujących obie strony rynku, na którym wartość jest tworzona w ekosystemie platform (klienci, partnerzy, programiści i inni).

Przedsiębiorstwa, aby uzyskać efekty odwróconej skali, realizują różne, wspomagane informatycznymi rozwiązaniami modele, do których zalicza się [World Economic Forum, 2017, s. 15–16]:

- a) spersonalizowanie produktu (tworzenie unikalnych produktów, nieoferowanych przez inne podmioty), co pozwala na uzyskanie przez przedsiębiorstwa większych przychodów z prowizji i marż,
- b) gospodarkę usług, w ramach której ukierunkowanie na klienta realizuje się przez ofertę serwisu w miejsce koszyka produktów,
- c) współdzielenie (wynajem w miejsce własności i rynki wtórne),

- d) ekonomię na żądanie, wykorzystującą zasadę minimalnego poziomu zapasów i realizującą funkcję automatycznego ich uzupełniania (w oparciu o rozwiązania na bazie sztucznej inteligencji wspólnie z IoT).

W tradycyjnym podejściu w ocenie skali potencjalnych efektów ma zastosowanie tzw. centralne twierdzenie graniczne, określane jako twierdzenie Lindeberga-Lévy'ego, wskazujące na powszechność występowania w naturze rozkładów zbliżonych do rozkładu normalnego, określającego koncentrację zjawiska wokół średniej. Inaczej przedstawia się sytuacja w przypadku działalności cyfrowej, której ocena efektów opiera się na pomiarze rozkładu połączeń w sieci [Easley, Kleinberg, 2010].

Do pomiaru efektów generowanych przez odwróconą ekonomię skali ma zastosowanie funkcja zwana *power law distribution*, stosowana w przypadku pojawiającej się ekstremalnej nierównowagi. Podstawę jej generowania stanowią:

- 1) tak zwane kaskady informacyjne – podejmowane decyzje to w znacznej części naśladowanie zachowań innych decydentów (przedkładamy wiedzę ogółu nad własną). W takiej sytuacji sukces rynkowy cyfrowych pionierów w znacznym stopniu zależy od szybkiego pozyskania dużej bazy klientów – wiąże się z tym korzyści pierwszego ruchu [Shapiro, Varian, 1998, s. 168]. Zasada kopiowania wzmacnia działanie dużych wartości, co czyni przedsiębiorstwa jeszcze większymi (*Rich-Get-Richer Models* – bogaty staje się bogatszy) [Pakulska, 2017, s. 18–19], a wysoka masa krytyczna klientów stanowi poważną barierę wejścia dla potencjalnych konkurentów, co w konsekwencji prowadzi do umacniania się pozycji rynkowej globalnych firm technologicznych. W efekcie w grupie największych globalnych podmiotów znajdują się te, dla których oprogramowanie to rdzeń biznesu – Amazon, Apple czy Facebook, a przyspieszenie tempa zmian w tym zakresie prowadzi do wzrostu i tak już silnej ich dominacji w światowej gospodarce;
- 2) efekty sieciowe stanowiące wynik skorelowanych w całej populacji decyzji, które można podzielić na [Kowalski, 2005, s. 97]:
 - a) bezpośrednie – odnoszące się do większej użyteczności produktu, wynikającej z rosnącej liczby klientów (np. im więcej osób aktywnych na Facebooku, tym możliwości wymiany informacji pomiędzy uczestnikami sieci są większe),
 - b) pośrednie – wraz z większą dostępnością produktów komplementarnych dla klienta spadają ich ceny – produkty cyfrowe mogą być wielokrotnie powielane, a koszt krańcowy w tym przypadku dąży do zera.

Duża dynamika wzrostu dochodów – w modelu platform w porównaniu z innymi modelami biznesu cyfrowego – wynika z bardzo dużych możliwości generowania efektów sieciowych, tj. wykorzystywane są zbierane informacje o klientach w ramach interakcji dotyczących wyboru produktów czy spersonalizowanych usług, z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi – połączenie IoT i analityki danych z AR (*augmented reality*) lub VR

(*virtual reality*). Stanowią one przesłankę oceny preferencji konsumentów, a odczuwana przez klienta satysfakcja z doświadczeń współpracy z firmą rzutuje na współtworzenie przez niego wartości (wymagającej ścisłych relacji klienta z firmą w zakresie identyfikacji oczekiwań, komunikowania i dostarczania produktu), co przekłada się na wartość przedsiębiorstwa i jego udział w rynku [Krzepicka, 2015, s. 193–194]. **Relacje zachodzące pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem stanowią źródła przewag konkurencyjnych, w których poszukiwaniu niezbędne stają się dostępne technologie. Dają one możliwość tworzenia dodatkowej wartości dla klienta w różnych wymiarach (ceny, asortymentu, wygody i doświadczenia), co koresponduje z nowym podejściem do konsumpcji opartym na stronie popytowej.** Wykorzystywane w tym celu nowe możliwości technologiczne (w tym IoT, międzysieciowe urządzenia do gromadzenia i wymiany danych za pośrednictwem sieci komputerowej) sprawiają, że klient staje się przedmiotem walki konkurencyjnej, ukierunkowanej na tworzenie wartości, lecz przekazywane przez niego dane prowadzą do jego „uwięzienia” (oferta produktu w postaci pakietu czy wspomniana już personalizacja produktu). Jednocześnie przedsiębiorstwa, mając na względzie rolę klienta w generowaniu wartości i jego malejącą lojalność, starają się w jak największym stopniu „przywiązać” go do firmy, wdrażając różne strategie zarządzania klientem, w czym mieści się dostarczanie w modelu platform produktów komplementarnych szybciej, niż klient zda sobie sprawę z tego, że ich potrzebuje.

Z modelem platform i ich ekosystemami, jak już wspomniano wcześniej, wiąże się także liczne pośrednie efekty sieciowe. Ze względu na specyfikę produktów cyfrowych platformy coraz częściej proponują swoje produkty niemal za darmo, a *de facto* ceną jest dostęp do danych klientów. Przedsiębiorstwa stosują w tym celu różne rozwiązania, zwłaszcza subsydiowanie krzyżowe, które realizują na kilka sposobów [Anderson, 2011, s. 31–32]: produkt płatny finansuje produkt darmowy (*loss leaders*) – np. kup dwa produkty, a drugi dostaniesz za darmo; weź za darmo, zapłacisz później (rozłożone w czasie opłaty, co nie zawsze jest opłacalne); ci, którzy płacą, sponsorują tych, którzy nie płacą – np. klient otrzymuje podstawowe wartości za darmo, a płaci za bardziej atrakcyjne (płatna wersja premium). Ich wspólnym celem jest wpisujący się także w efekty sieciowe zróżnicowany dostęp do klienta, by osiągać jak najwyższe przychody. Stanowi to podstawę zdobywania i utrzymywania przewagi na rynku, czego dowodzą przykłady dużych firm technologicznych.

Podejście „za darmo”, realizujące pośrednie efekty sieciowe odnoszące się do obniżki cen oferowanych produktów, wzmacnia zasada skalowalności. Definiowana jest ona jako umiejętność utrzymania akceptowalnej dla klientów wydajności wobec rosnącego obciążenia platformy poprzez:

- optymalizację oprogramowania mającą zmniejszyć czas odpowiedzi serwera,
- mechanizm replikacji i *cachowanie* (buforowanie) treści,

- stosowanie większej liczby serwerów z mechanizmem *load-balancingu*² z wykorzystaniem różnego rodzaju technologii przetwarzania danych w chmurze (np. firma Amazon wprowadziła nowy model biznesu Amazon 2.0 – AWS [Ranjan, 2015], tj. udostępnianie przez chmurę Amazon jej infrastruktury jako usługi, klient korzysta z infrastruktury informatycznej, obejmującej sprzęt, oprogramowanie i serwisowanie, model ten zapewnia wysoko rekordową wydajność bazy danych noSQL Amazon DynamoDB, pliki zamiast z dysku serwera pobierane są bezpośrednio z CDN-a Amazon S3).

Fakty i opinie

Model AWS, realizowany przez firmę Amazon, wspomagany jest działaniami, które wykorzystują serwery przez całą dobę, siedem dni w tygodniu (24/7), na dużą skalę – w celu rozległej penetracji rynku (AWS znajduje się w większej liczbie krajów niż detaliczna sprzedaż firmy Amazon), z czym wiąże się wzrost obrotu zasobami AWS i wykorzystanie nieużywanych serwerów do eksploracji nowych firm i obszarów działania (np. Amazon Instant Video i Amazon Prime Music). Pozwala to na osiągnięcie tzw. niewypracowanego dochodu przy niewielkim wpływie na koszty operacyjne (np. Amazon Prime Music zachęca do nabycia produktów Amazon Prime – tj. dostawa wszystkich produktów sprzedawanych bezpośrednio przez Amazona w jeden dzień oraz dostęp do seriali i książek w formie „wypożyczeń”) i w przypadku trafionej inwestycji daje efekt kuli śnieżnej, prowadząc do obniżki cen.

Wspominany model biznesu Amazona to zarazem przykład działań ukierunkowanych na rozwój rynków równoległych, komplementarnych. Firma po zdobyciu wszechstronnego doświadczenia na jednym rynku (internetowy sprzedawca książek, a następnie sprzedawca wszystkich możliwych dóbr) weszła na nowy, istotnie na nim dominując. Komplementarne obszary wzbogaciły podstawową internetową platformę sprzedaży detalicznej, stając się działalnością napędzającą rozwój Amazona. Z punktu widzenia rozwoju komplementarnych rynków istotną cechą modelu usług, także modelu infrastruktury jako usługi, wydaje się, obok zasobów na życzenie, dostęp z dowolnego miejsca, elastyczność zasobów, mierzalność kosztu usługi, współdzielenie infrastruktury chmury, która może być udostępniana wielu użytkownikom i współdzielona przez nich [Wojciechowska-Filipek, 2004, s. 106–108]. Daje to możliwość osiągnięcia efektu skali opartego na zasadzie podczepienia kolejnych obszarów działania.

Przychody będące efektem skali i skalowalności wykorzystywane są do pokrycia wysokich kosztów stałych związanych z wydatkami na technologię, co w szczególności

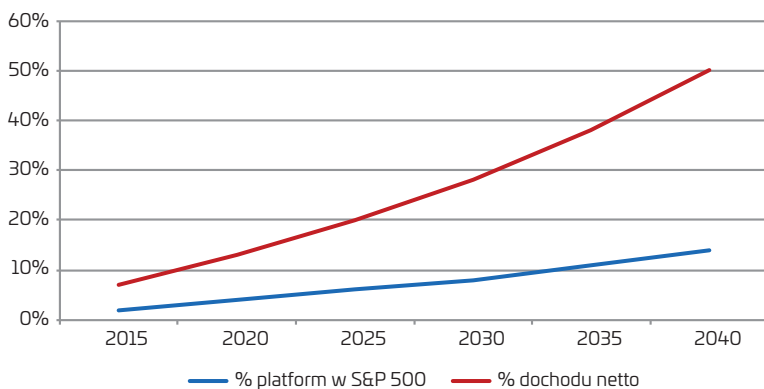
² Jest to technika rozpraszania obciążenia pomiędzy wiele serwerów, komputerów, połączeń sieciowych, zasobów itp. w celu zapewnienia optymalnej pracy systemu i jego mniejszej awaryjności.

jest charakterystyczne dla globalnych firm technologicznych. Ich zdecydowana większość to platformy, które najprościej ujmując, są modelami biznesowymi tworzącymi wartość poprzez ułatwianie wymiany pomiędzy dwoma lub więcej niezależnymi grupami – najczęściej konsumentami i producentami. Platformy mają wyraźną przewagę nad tradycyjnymi modelami biznesowymi, są to: korzystniejsza struktura kosztów, wyższe marże zysku i możliwość skalowania działalności do rozmiarów, których tradycyjne firmy nie osiągną [Moazed, b.r.].

Fakty i opinie

Z badań przeprowadzonych na grupie 500 przedsiębiorstw o największej kapitalizacji, notowanych na New York Stock Exchange i NASDAQ (S&P 500), wynika, że udział firm reprezentujących platformy rośnie w postępie geometrycznym. Szacuje się, że w latach 2015–2040 liczba platform w grupie S&P 500 wzrośnie z 2 do 14 procent, a generowane przez nie dochody łącznie odpowiednio z 7 do 50 procent.

Rysunek 32. Udział platform i generowanych przez nie dochodów w grupie firm S&P 500 w latach 2015–2040



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moazed [b.r.].

Spełnienie oczekiwań klienta, tj. produkt „szyty na miarę” i jego szybka dostawa tam, gdzie akurat jest klient, wraz z jego aktywnym udziałem w kreacji wartości, sprawiają, że niezbędnym czynnikiem sukcesu globalnych firm jest wielofunkcyjność platform i ich właściwe wykorzystanie (*know-how*), zwłaszcza co do wpisującej się w wirtualizację realizacji potrzeb w czasie rzeczywistym. Stanowiące rdzeń ich działania oprogramowanie pozwala im szybko się rozwijać, gdyż koszt dodawania nowych klientów jest marginalny. Punktem wyjścia w kreowaniu różnej aktywności i jej konfiguracji jest

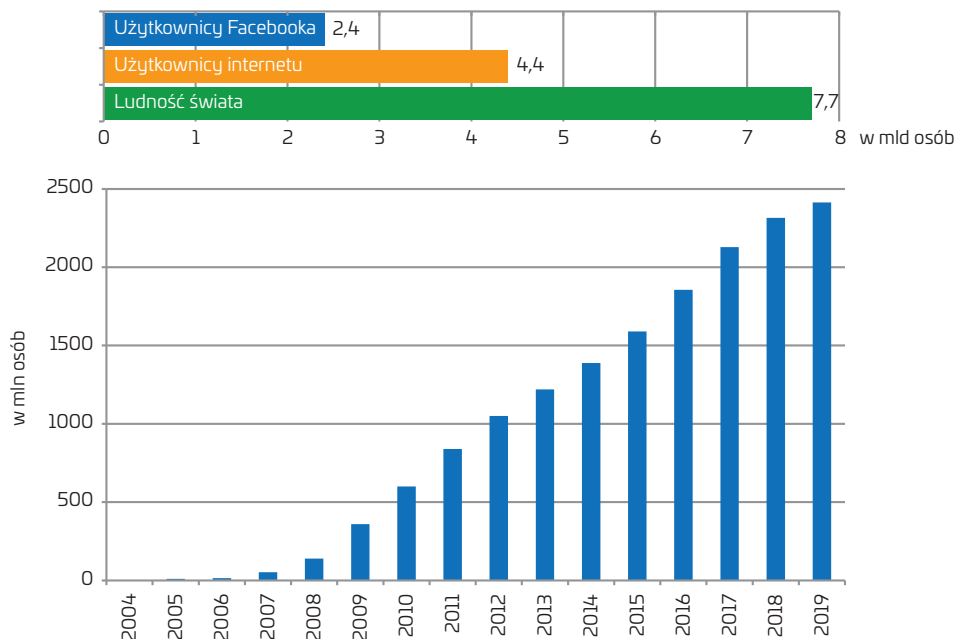
wspomniana już wcześniej baza klientów. Podjęcie nowej aktywności w oparciu o własną bazę klientów, jak też bazy firm partnerskich, to wejście na nowe rynki bez konieczności budowania sieci powiązań i kosztów z tym związanych. Bazy danych pozwalają generować komplementarne rynki w płaszczyźnie wirtualnej i substytucyjne w stosunku do formy tradycyjnej.

Takie podejście do biznesu, ukierunkowane na korzyści odwróconej ekonomii skali, prowadzi do zmiany modelu dochodowego, w wyniku transformacji źródeł dochodów działalności opartej na platformach, funkcjonujących w wymiarze międzynarodowym. Elastyczność ich modelu przychodów wyraża się w tym, że obok prowizji coraz ważniejszym źródłem dochodów stają się reklama i nowe rozwiązania cyfrowe (np. chmura). Model biznesu oparty na reklamie jest szeroko rozpowszechniony w e-biznesie, wykorzystującym do kreacji wartości platformy wielostronne, jak wyszukiwarki internetowe (Google) czy serwisy na żądanie (Iplex), ale dochody z reklam w sieci w coraz większym stopniu czerpią i inne przedsiębiorstwa. Oznacza to dla nich nowe możliwości generowania wartości poprzez wykorzystanie zdolności i zasobów, których nie mają, co wpisuje się w nowy wymiar konsumpcji (a w zasadzie go współtworzy). Powstają w ten sposób nowe lub poszerzają się istniejące obszary generowania przychodów firm.

Fakty i opinie

Powstała w 2004 roku sieć społecznościowa Facebook (otwarta dla szerokiej publiczności w 2006 roku) skupiała w 2009 roku 350 milionów użytkowników, a w 2012 roku stała się pierwszą tego rodzaju usługą internetową, która dociera do 1 miliarda aktywnych użytkowników miesięcznie. Mimo kontrowersji związanych z zachowaniem prywatności liczba użytkowników Facebooka wciąż rośnie, a jego całkowita baza na koniec pierwszego półrocza 2019 roku osiągnęła 2,41 miliarda użytkowników, zapewniając niebywały efekt skali (przychody w 2018 roku wynoszące około 44,6 miliarda dolarów, zapewniające 77. pozycję na liście największych spółek publicznych świata 2018 (Global 2000) [Forbes, 2018], a do niedawna był poza listą 100 największych światowych firm.

Dynamiczny rozwój gospodarki cyfrowej zmienia bariery wejścia, z czym wiążą się wspomniane możliwości, ale także zagrożenia rozwoju przedsiębiorstw. Z jednej strony mogą być to firmy już funkcjonujące na rynku, lecz w innej roli – podejmując nową dla siebie aktywność. Przykładem są m.in. dostawcy usług związani z telekomunikacją czy ubezpieczeniami, którzy mogą wejść na zupełnie nowe rynki bez konieczności budowania sieci dystrybucji czy pozyskiwania dodatkowych lokalnych agentów. Mogą też korzystać ze swoich baz klientów. Nowi gracze to też często małe podmioty, które szybko zwiększają skalę swojej działalności przy niższych kosztach niż funkcjonujące na rynku firmy.

Rysunek 33. Facebook – liczba aktywnych użytkowników na świecie w latach 2004–2019

Źródło: opracowanie własne na podstawie Richter [2019].

4.4. Klient w optyce strategii konkurencji

Zmiana otoczenia konkurencji na ekosystem biznesu, jego ciągła koewolucja i brak tradycyjnie postrzeganych sektorów gospodarki wraz z odwróconą ekonomią skali skłaniają do refleksji na temat zasadności stosowania tradycyjnej strategii konkurencji. Bywa ona definiowana jako: „zbiór wszystkich sposobów działania, zgodnie z którymi powinno postępować przedsiębiorstwo, aby być konkurencyjne w swojej gałęzi przemysłu” [Karłow, 1992, s. 59], „sposób zdobywania określonej przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej” [Romanowska, 2013, s. 202] czy też „koncepcja wypracowywania długofalowej przewagi konkurencyjnej wobec wszelkich podmiotów otoczenia konkurencyjnego, służąca realizacji podstawowych celów rozwoju” [Kaleta, 2000, s. 30]. Zdaniem Portera strategia konkurencji to podejmowany przez przedsiębiorstwo atak lub obrona w celu utrzymania pozycji w danym sektorze, skuteczne radzenie sobie z pięcioma siłami konkurencji i uzyskanie wyższej stopy zysku. Trzy główne strategie konkurencji, które definiują ogólne metody konkurowania, to: strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych (inaczej przywództwo kosztowe), strategia dyferencjacji oraz strategia koncentracji [Porter, 1980]. W przypadku

pierwszej z wymienionych strategii oznacza to, że firma przykłada bardzo dużą wagę do obniżenia kosztów, tzn. poniżej poziomu reprezentowanego przez konkurentów w danym sektorze, a jej jednostkowy zysk jest największy w branży [Rymarczyk, 2012].

Przywództwo kosztowe z reguły wymaga dużych nakładów inwestycyjnych i często związane jest z produkcją masową, zaspokajającą uniwersalne potrzeby klientów. Tego typu przewaga może wynikać z przyczyn zewnętrznych – związanych z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu (np. dostęp do tańszych czynników produkcji), wewnętrznych – związanych ze sposobem alokacji zasobów (np. lokalizacja w krajach subsydiujących swoich eksporterów), jak też czynnika czasu. W tym ostatnim przypadku wskazuje się na efekt doświadczenia, inaczej efekt pierwszego pchnięcia, a także nierównomierny rozkład popytu w czasie, dający podstawę budowy przewagi kosztowej. Firmy stosujące strategię przywództwa kosztowego nie mogą całkowicie abstrahować od jakości wyrobu końcowego. Zbyt niska jakość może bowiem wzmocnić walkę konkurencyjną w sektorze. Stosowanie strategii niskich kosztów zagrożone jest ryzykiem wynikającym z pojawienia się nowego konkurenta – efekt naśladownictwa – lub pozyskania wydajniejszej technologii, może też wynikać ze wzrostu poziomu inflacji, co zmniejsza możliwość utrzymania wyraźnie niższych cen.

Strategia przywództwa kosztowego nabiera nowego wymiaru w przypadku produktów, które nie mają materialnego charakteru (tzw. czyste produkty cyfrowe), mogą być wiele razy powielane, a ich koszt krańcowy dąży do zera. Rifkin określa to zjawisko gospodarką/społeczeństwem o zerowych kosztach krańcowych [2014], co w pierwszej kolejności odnosi się do branż informatycznej i medialnej. Jednak nowe technologie umożliwiają realizację modelu o zerowych kosztach krańcowych także w innych sektorach gospodarki. W tym przekroju warto wskazać energetykę – wykorzystywanie energii z fal morskich czy pływów oraz usługi edukacyjne – tzw. MOOC (*massive open online courses*). Przewiduje się, że postępującej cyfryzacji będzie towarzyszyło rozpowszechnienie modeli biznesu o zerowych kosztach krańcowych [Wierzbński, 2016, s. 863–864].

Czyste produkty cyfrowe, w odróżnieniu od ich nośników (elementu materialnego produktu cyfrowego, np. płyty CD), możemy uznać za nieskończenie trwałe. Ta właściwość oznacza w dłuższym okresie spadek popytu na produkty cyfrowe. Czynniki, które mogą skłonić klienta do ponownego ich zakupu, są:

- a) uszkodzenie produktu cyfrowego, a zwłaszcza jego nośnika,
- b) zmiany technologiczne podnoszące jakość informacji zapisanej na nośniku – np. efekt przejścia z zapisu na płycie winylowej na CD.

Powyższe właściwości produktów cyfrowych sprzyjają praktykom przedsiębiorstw ukierunkowanym na utrzymanie i pozyskanie nowych klientów, co w warunkach wysokiej trwałości tych produktów jest trudne. Ponadto im więcej produktów tworzy się na bazie samego pomysłu, a nie materii – a tak jest w przypadku produktów cyfrowych,

tym szybciej spada ich cena. W efekcie w erze gospodarki cyfrowej bardzo trudno jest konkurować samą tylko ceną, jednym z ważniejszych czynników rzutujących na pozycję firmy na tym rynku są innowacje oraz ochrona prawna.

Przewagę kosztów nad konkurentami mogą zapewnić także strategie blokujące (drogie, ale stanowiące bariery wejścia dla konkurentów), które w erze gospodarki cyfrowej nabierają trochę innego charakteru. Mogą być one stosowane zarówno w stosunku do innych firm (taka sytuacja ma miejsce w gospodarce tradycyjnej), jak i w stosunku do samych klientów. W pierwszym przypadku coraz większą rolę w stosowaniu strategii blokujących odgrywają rozwiązania instytucjonalne³, w tym zwłaszcza wspomniana wcześniej ochrona patentowa.

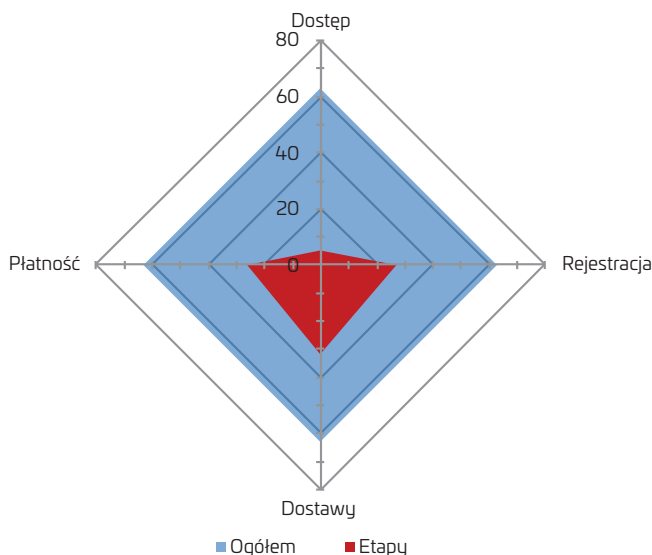
Gospodarka cyfrowa stwarza szczególne korzystne warunki rozwoju dla branży *e-commerce* – witryny internetowe to okna sklepowe teoretycznie widoczne dla wszystkich dostępnych w sieci. Stąd też proces internacjonalizacji może być inicjowany przez klienta – drugi niejako typ strategii blokujących, jednak nie zawsze przedsiębiorstwa są tym zainteresowane. Wyrazem tego zjawiska jest geoblokowanie, czyli techniczne ograniczenia w dostępie do cyfrowych treści audiowizualnych w zależności od lokalizacji geograficznej odbiorcy. W szerszym ujęciu na terenie Unii Europejskiej geoblokowanie może być postrzegane jako praktyki stosowane przez firmy *e-commerce*, różnicujące dostęp i ceny swojej oferty asortymentowej. Niejednokrotnie (choć nie zawsze) tego typu działania mają uzasadnienie obiektywne. Motywy geoblokowania są różne, w dużym stopniu ze względu na charakter produktu – materialny czy czysto cyfrowy. W pierwszym przypadku to problemy dystrybucji i logistyki, które postrzegane są przez unijne podmioty *e-commerce* jako kwestie trudne do uregulowania. W drugim przypadku dużą rolę należy przypisać czynnikom prawnym i etycznym, choć w pewnym stopniu odnoszą się one także do realizacji transakcji sprzedaży produktów materialnych. Geoblokowanie wynika tu z trudności w sprostaniu regulacji ochrony danych i prywatności, ochrony marki i znaku towarowego, własności intelektualnej oraz praw umów i mediów społecznościowych.

Fakty i opinie

Geoblokowanie jest możliwe dzięki dostępnym technologiom. Gdy klient loguje się na stronie internetowej sprzedawcy, ten zazwyczaj potrafi go zlokalizować, np. poprzez IP komputera lub GPS smartfona. Jeśli klient został już zarejestrowany lub dokonał wcześniej na danej stronie transakcji, to informacje na temat jego potencjalnej lokalizacji najczęściej podał już sam – np. przez numer karty kredytowej, który jest powiązany z konkretnym bankiem.

³ Szerzej o tym w rozdziale 5.

Rysunek 34. Geoblokowanie według etapów zakupów *online* w procentach danego etapu zakupu



Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission [2016, s. 27].

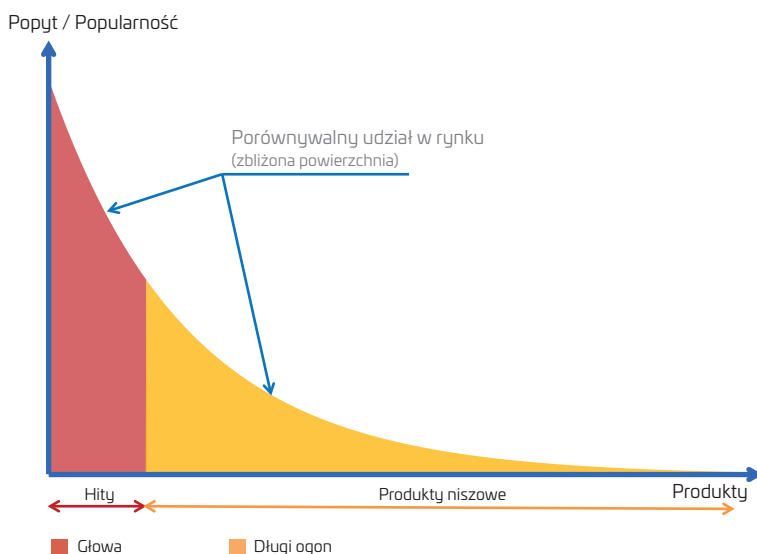
Druga z klasycznych strategii konkurencji, tj. strategia dyferencjacji, oparta jest na różnicowaniu: wartości użytkowej i symbolicznej (emocjonalnej) produktu, miejsca i czasu jego oferowania oraz warunków wymiany, z czym wiążą się z reguły dodatkowe koszty i wyższe ceny. Niepowtarzalność może być także związana z formą obsługi klienta, świadczeniem dodatkowych usług (np. serwisowych, płatności) oraz jego dystrybucji [Rymarczyk, 2012]. Nowym, niezwykle ważnym i perspektywicznym aspektem strategii konkurowania przedsiębiorstw jawi się kwestia jego prywatności i związana z tym faktem ochrona danych osobowych. Gwarancja ich ochrony może w istotny sposób wpływać na wyniki osiągnięte ze strategii dywersyfikacji. Środkami realizacji tej grupy strategii są zróżnicowane narzędzia marketingowe, których możliwości znacznie rosną w warunkach gospodarki cyfrowej. W wymiarze międzynarodowym otwartą kwestią pozostaje, kiedy i w jakim zakresie unifikować działania, a kiedy i w jakim stopniu zachować „oryginalność” rozwiązań. Unifikacja najczęściej odnosi się do obowiązujących standardów związanych z realizacją transakcji. Na rynku B2C dotyczy to m.in. systemów e-płatności, dystrybucji, świadczenia wysokiej jakości usługi. Dzięki postępującej unifikacji tych rozwiązań, obejmującej różne dziedziny życia społecznego i gospodarczego, oferta produktowa – produkt wraz z usługami – może być dostarczana klientom w sposób coraz bardziej kompleksowy. W strategii dyferencjacji główne ryzyko dotyczy imitacji, w tym

też o charakterze nielegalnym (piractwo), jak też niedostrzeganiu przez klientów różnicy jakościowej wobec tańszych produktów konkurentów.

Cechy globalizacji cyfrowej, przejawiające się jednoczesnym współlistnieniem tradycyjnego i wirtualnego wymiaru przestrzeni, przy rosnącej roli pokolenia sieci i otwartości rynku, wyzwalają konieczność nowego, zindywidualizowanego podejścia do klienta. Rzutuje ono na strategię konkurencji, która musi z jednej strony dostarczać klientowi tani produkt (klient ma do dyspozycji wyszukiwarki cenowe, które ułatwiają mu wybór najkorzystniejszej oferty), z drugiej zaś – dostosować go do indywidualnych preferencji – personalizacja oferty. Innymi słowy, niezależnie od rodzaju strategii konkurencji (w ujęciu Portera) [1980] najważniejszą w niej rolę odgrywa klient.

W strategii koncentracji zakłada się skupienie działalności na danym segmencie rynku – niszy rynkowej, na którym przedsiębiorstwo realizuje bądź strategię kosztową, bądź dyferencjację – lub obie jednocześnie. W gospodarce tradycyjnej utożsamiano ją ze strategią w niszy rynkowej, którą w pierwszej kolejności praktykowały małe firmy o niewielkim udziale w rynku i relatywnie niewielkich środkach finansowych. Powyższą sytuację znacznie zmienia rosnący udział w rynku i handlu w wymiarze międzynarodowym produktów cyfrowych. W grupie przedsiębiorstw *e-commerce* popularną strategią jest koncepcja długiego ogona (*the long tail*) sformułowana przez Andersona [2016] na podstawie obserwowanych zmian, jakie dokonują się w kulturze i gospodarce, czego wyrazem jest odchodzenie od rynków masowych do dużej liczby rynków niszowych.

Rysunek 35. Strategia długiego ogona



Źródło: opracowanie własne.

W rezultacie posiadanie przez przedsiębiorstwo bardzo szerokiego asortymentu może wygenerować na pojedynczych, mało popularnych pozycjach sumarycznie większe obroty niż te osiągnięte na tzw. hitach sprzedażowych. Dostarczanie szerokiej gamy produktów (bez konieczności utrzymywania zapasów lub „przestrzeni półkowej”) generuje zyski w długim okresie – tzw. długi ogon. Jest to możliwe dzięki rozwojowi gospodarki cyfrowej, która pozwala klientowi łatwiej znaleźć produkty niszowe, a dystrybutorowi, ze względu na niski jednostkowy koszt prezentacji produktu, umożliwia tworzenie oferty składającej się z ogromnej liczby pozycji asortymentowych. Stąd też poszerzenie rynku, w tym w wymiarze międzynarodowym, powinno zainteresować firmy związane z biznesem cyfrowym, co nie zawsze jest jednak zgodne z prawdą, a czego wyrazem jest m.in. wspomniane wcześniej geoblokowanie.

Rymarczyk [2012] wskazuje, że wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy tradycyjny model konkurencji jest już niewystarczający do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej. Czynniki kosztowe i technologiczne są nadal ważne, ale oprócz nich dochodzą nowe. Jako najważniejszy w tej grupie podaje on zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego tworzenia innowacji poprzez koncentrację na kluczowych kompetencjach oraz silnych sieciowych powiązaniach ze wszystkimi jego interesariuszami [Rymarczyk, 2012]. Tego typu możliwości należy wiązać przede wszystkim z funkcjonowaniem w ekosystemie biznesu, który z definicji, jak już wspomniano wcześniej, ukierunkowany jest na wszechstronne zaspokojenie potrzeb klienta. W XXI wieku klient pojawia się w nowej roli – prosumenta, czyli współtworzącego i promującego produkt (zazwyczaj na własny użytek). Według Tapscotta wraz z rosnącą świadomością konsumencką oraz nowymi rozwiązaniami technologicznymi zmienia się znaczenie prosumpcji, która nie tylko koncentruje się na kliencie poprzez danie mu możliwości wyboru i modyfikowania produktów, lecz także w coraz większym stopniu umożliwia mu pełniejsze zaangażowanie w cały proces tworzenia produktu, uaktywniając tym samym jego potencjał innowacyjny [Tapscott, Williams, 2008, s. 215]. Nie dotyczy to wszystkich grup prosumentów w jednakowym stopniu. Ze względu na stopień kreatywności prosumentów możemy podzielić na tych, którzy [Sowa, 2015, s. 124]:

- a) współtworzą produkt ze względów oszczędnościowych,
- b) oceniają i opiniują produkty na forach internetowych. W tym przekroju duże nowe możliwości w kreacji komunikacji wiąże się z *user generated content* (UGC), czyli treściami generowanymi przez użytkowników. Jest to różnego typu materiał (blogi, fora dyskusyjne, obrazy, memy, filmy itp.) utworzony i przesłany do Internetu przez użytkowników. UGC wykorzystują w swoich kampaniach reklamowych także duże międzynarodowe korporacje. Zachęcają fanów marki do dzielenia się zabawnymi zdjęciami z produktem w mediach społecznościowych (np. Coca-Cola), pokazują produkt w działaniu (np. sprzęt multimedialny), zachęcają do dzielenia się opiniami o produkcie itp.,

- c) podejmują współpracę z firmami – np. uczestniczą w działaniach mających na celu uatrakcyjnienie oferty, zgłaszają własne pomysły. Tego typu współpraca jest szczególnie widoczna w grach komputerowych. To gracze decydują o atrakcyjności dostarczanej im oferty – gry,
- d) z własnej inicjatywy projektują produkty i oferują je producentom -- to tzw. prosumenci innowatorzy.

Adekwatnie do typu prosumenta w przedsiębiorstwie powinny być wdrażane odmienne narzędzia i mechanizmy, ukierunkowane na powiększanie potencjału innowacyjnego.

Wszystkie klasycznie postrzegane strategie konkurencji abstrahują od specyfiki ekosystemu biznesu i jego najważniejszego elementu – platformy. Nie wpisują się więc w działania generujące wartość poza przedsiębiorstwem, a efekty skali w przypadku efektów sieciowych łatwiej uzyskać na zewnątrz firmy niż w jej ramach.

Fakty i opinie

Platformy gromadzą producentów i konsumentów w celu efektywnej wymiany wartości, co oznacza, że powielają istniejący dotychczas mechanizm rynkowy (łączenia oferujących produkty z konsumentami), ale na nowych zasadach. W ostatnich latach dzięki obniżeniu kosztów transakcji technologia informatyczna znacznie zmniejszyła potrzebę posiadania fizycznej infrastruktury i zasobów. Przykładem jest Walmart, który wyróżnia się jedną z najlepszych na świecie umiejętnością operacyjną zarządzania zapasami i logistyką, jednak większy wzrost wartości w stosunku do niego, bez żadnych zapasów, wykazuje Alibaba. W przeciwieństwie do strategii potokowych koordynacja zasobów jest ważniejsza niż ich kontrola (posiadanie), podobnie jak ułatwianie interakcji i zarządzanie relacjami w stosunku do optymalizacji wewnętrznej.

Poszukiwanie nowych rozwiązań w kwestii formułowania strategii konkurencji w wymiarze tradycyjnym i wirtualnym musi być wsparte cyfrowymi kompetencjami, zgodnymi z logiką ekosystemu biznesu i ekonomiką odwróconej skali. Pewnego rodzaju wskazówką, jak tego dokonać, są kluczowe czynniki sukcesu platform [Van Alstyne, Parker, 2017, s. 29]:

- 1) umiejętność określenia stopnia otwartości na konkurentów i zakresu swobody zawierania transakcji biznesowych na rynku (od stopnia otwartości zależy liczba uczestników generujących efekty sieciowe),
- 2) umiejętność identyfikacji niezbędnych interakcji, a następnie rozpoczęcie od nich działań, które generują wysoką wartość, nawet jeśli początkowo nie dają dużego efektu, i sukcesywne przechodzenie na sąsiednie rynki,

- 3) ogniskowanie uwagi na osiągnięciu masy krytycznej i zapewnieniu jakości oferowanych produktów,
- 4) tworzenie wartości i jej sprawiedliwy podział pomiędzy wszystkich uczestników (konsument, producent, programista i platforma).

4.5. Podsumowanie

KTN, prowadząc działalność w wymiarze globalnym, zawsze dążyły do utrzymania mocnej pozycji na rynku poprzez jak najlepsze dostosowanie swoich produktów do zmieniających się potrzeb klienta (zarówno indywidualnego, jak i korporacyjnego – tj. w grupie produktów zaopatrzeniowych). Druga dekada XXI wieku to jednak czas, w którym walkę konkurencyjną wygrywają te korporacje, które są liderami ekosystemów biznesowych i wykorzystują do budowania przewag konkurencyjnych odwróconą ekonomikę skali w miejsce tradycyjnie postrzeganych korzyści skali. KTN muszą jednocześnie swoją spersonalizowaną ofertą konkurować cenowo i jakościowo na rynkach podstawowych, uzupełniających i zupełnie nowych rynkach komplementarnych. Coraz częściej konkurują nie z innymi firmami, ale z całymi ekosystemami. Tego typu zmiana w otoczeniu konkurencyjnym jest wyzwaniem przede wszystkim dla KTN związanych z tradycyjną gospodarką i wymaga od nich znacznych zmian w podejściu do klasycznie postrzeganych analiz rynkowych, choć brak jest nowych propozycji w tym zakresie.

Bibliografia

- Anderson, Ch. (2011). *Za darmo. Przyszłość najbardziej radykalnej z cen*. Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
- Anderson, Ch. (2016). *The Long Tail*, <http://www.longtail.com/about.html> (dostęp: 22.12.2020).
- Atluri, B., Dietz, M., Henke, N. (2017). *Competing in a World of Sectors without Borders*, McKinsey and Company, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/competing-in-a-world-of-sectors-without-borders> (26.03.2020).
- Ball, D.A., McCulloch, W.H. (1990). *International Business, Introduction and Essentials*. Homewood, Illinois: Business publications, IRWIN.
- Bart, C., Wright, M., Bruneel, J., Mahajan, A. (2014). Creating Value in Ecosystems: Crossing the Chasm between Knowledge and Business Ecosystems, *Research Policy*, 43, s. 1164–1176.
- Bombol, M. (2019). Konsument bliższej i dalszej przyszłości a wyzwania dla firm. W: *Cyfrizacja a przedsiębiorstwo* (s. 67–106), M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, 4(6), s. 386–405.
- Dobiegała-Korona, B. (2007). Zaufanie klienta, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 2, s. 18–24.

- Duczkowska-Małysz, K. (2013). Wartość dla klienta w nowym myśleniu strategicznym. W: *Model biznesu: nowe myślenie strategiczne* (s. 194–214), M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz (red.). Warszawa: Difin.
- Easley, D., Kleinberg, J. (2010). *Networks, Crowds, and Markets*. Cambridge: Cambridge University Press.
- European Commission (2016). *Mystery Shopping Survey on Territorial Restrictions and Geo-blocking in the European Digital Single Market*. Brussels: GfK Belgium PS May, B-1049.
- Forbes (2018). *Największe firmy na świecie eksperymentują z blockchainem. Ranking „Forbesa”*, <https://www.forbes.pl/biznes/ranking-najwiekszych-firm-na-swiecie-giganci-eksperymentuja-z-blockchain/kb954fv> (dostęp: 1.08.2019).
- Kaleta, A. (2000). *Strategia konkurencji w przemyśle*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Kamerschen, D.R., McKenzie, R.B., Nardinelli, C. (1991). *Ekonomia*. Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”.
- Karlof, B. (1992). *Strategia biznesu, koncepcje i modele – przewodnik*. „Biblioteka Menedżera i Bankowca”. Warszawa: Zarządzanie i Bankowość.
- Kowalski, R. (2005). Efekty sieciowe a błędy rynku, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, 3, s. 95–109.
- Krzepicka, A. (2015). Wartości cenione przez klientów w zakresie marki i opakowania. W: *Budowa wartości przez klienta* (s. 188–203), B. Dobiegała-Korona (red.). Warszawa: Difin.
- Li, Y.R. (2009). The Technological Roadmap of Cisco’s Business Ecosystem, *Technovation*, 29, s. 379–386.
- Mazurek, K. (2017). *Nowy czynnik przewagi konkurencyjnej*, <https://www.hbrp.pl/b/nowy-czynnik-przewagi-konkurencyjnej/PQPATBfSA> (dostęp: 17.03.2020).
- Moazed, A. (b.r.). *5 Reasons Entrepreneurs Should Take Advantage of the Platform Business Model*. Business Collective, <https://businesscollective.com/5-reasons-entrepreneurs-should-take-advantage-of-the-platform-business-model/> (dostęp: 1.06.2018).
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: The New Ecology of Competition, *Harvard Business Review*, 71(3), s. 75–86.
- Nottebohn, O., Manuika, J., Bughin, J., Chui, M., Syed, A. (2012). Online and Upcoming: The Internet’s Impact on Aspiring Countries, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/impact-of-the-internet-on-aspiring-countries> (dostęp: 22.12.2020).
- Oczkowska, R. (2013). *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy – strategie – tendencje*. Warszawa: Difin.
- Pakulska, T. (2017). Rynek XXI wieku – w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W: *Instytucje a konkurencyjność przedsiębiorstwa* (s.13–36), M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K., Doz, Y.Z. (1987). *Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: The Free Press.
- Ranjan, N. (2015). *Coming out of the Closet: Amazon 2.0. Hidden under the Hood: Amazon 3.0?*, YourStory, <https://yourstory.com/2015/08/amazon-2-0/> (12.05.2018).
- Richter, F. (2019). *Facebook Keeps on Growing*, Statista, <https://www.statista.com/chart/10047/facebook-monthly-active-users/> (dostęp: 1.06.2020).

- Rifkin, J. (2014). *The Zero Marginal Cost Society*. New York: Palgrave MacMillan.
- Romanowska, M. (2013). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rymarczyk, J. (2012). Strategie konkurencji przedsiębiorstwa międzynarodowego. Wyzwania gospodarki globalnej, *Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, 31, s. 573–583.
- Schmitt, B., Zbonikowska, I. (2010). Niedoceniana sztuka budowania doświadczeń, *Harvard Business Review Polska*, 94–95, <http://www.hbrp.pl/b/niedoceniana-sztuka-budowania-doswiadczen/5A3Sm8W0> (dostęp: 15.02.2016).
- Shapiro, C., Varian, H. V. (1998). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Slywotzky, A. J., Morrison, D. J., Andelman, B. (2000). *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sowa, I. (2015). Determinanty zróżnicowań zachowań prosumenckich młodych konsumentów, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 231, s. 120–138.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2015). Strategicznie o ekosystemie biznesu, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32(2), s. 395–409.
- Tapscott, D., Williams, A. D. (2008). *Wikinomia. O globalnej współpracy, która wszystko zmienia*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Taranko, T. (2013). Zmiany w zachowaniach konsumentów i ich wpływ na kształtowanie produktów, *Marketing i Rynek*, 3, s. 2–7.
- UNCTAD (2017). *The 'New' Digital Economy and Development*. Technical Note No. 8, UNEDITED N/UNCTAD/ICT4D/08.
- Van Alstyne, M., Parker, G. (2017). Platforms Platform Business: From Resources to Relationships, *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), s. 24–29. DOI:10.1515/gfkmir-2017-0004.
- Wierzbński, M. (2016). Model przychodowy w kształtowaniu modelu biznesu, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1(79), s. 851–868.
- Wojciechowska-Filipek, S. (2015). Aspekty bezpieczeństwa przetwarzania danych w chmurze, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVI (8), cz. 3: Zarządzanie ryzykiem w gospodarce, s. 103–114.
- World Economic Forum (2017). *Shaping the Future of Retail for Consumer Industries*, project in collaboration with Accenture.

5

W POSZUKIWANIU PRZEWAG INSTYTUCJONALNYCH

5.1. Wstęp

Druga połowa XX wieku to okres, w którym proces globalizacji ze zdwojoną siłą obnażył niedoskonałości gospodarki rynkowej, co w sposób bezpośredni przełożyło się na wzrost zainteresowania jej instytucjonalnymi aspektami. W sferze teorii w dużej mierze przyczyniły się do tego prace noblistów – Sena, Stiglitz, a zwłaszcza Northa [Dunning, 2006]. Według przedstawicieli współczesnego instytucjonalizmu poszczególne gospodarki różnią się między sobą nie tylko celami rozwoju i hierarchią ich ważności (zgodnie z odziedziczoną kulturą czy strategią rozwoju firm), ale także istotą i charakterem instytucji oraz kapitału społecznego. To one w dużym stopniu wpływają na zakres wykorzystania zasobów, zdolności tkwiących w społeczeństwie, a także na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Pojęcie „instytucja” wykorzystywane jest w wielu dziedzinach nauki (np. prawo, ekonomia, socjologia), co wiąże się niejednokrotnie z odmiennym jej definiowaniem. Na ogół instytucje oznaczają system ról społecznych i norm, które regulują sposób postępowania według zorganizowanego wzorca, a także np. zespół norm prawnych albo obyczajowych dotyczących organizacji danej dziedziny prawnej. W naukach prawnych instytucję postrzega się zatem jako środek regulacji konkretnego zjawiska społecznego, mającego znaczenie dla funkcjonowania państwa lub mniejszej społeczności. To ostatnie ujęcie, poszerzone o normy i zasady zachowań o charakterze nieformalnym (poza-prawnym), wpisuje się w ekonomiczne rozumienie instytucji. Z kolei zgodnie z ujęciem socjologicznym instytucji działania ludzi prowadzą do powstania kulturowych wzorców,

reguł i norm oraz wartości, które oddziałują zwrotnie na ludzi jako ograniczenia, ale także wartości i normy regulujące sposób działania.

Instytucje nie mają jednolitej „natury” – mają różne wymiary. Zdaniem Northa [1994, s. 3–4] instytucje składają się z:

- reguł formalnych, takich jak konstytucje, ustawy i przepisy,
- zasad nieformalnych, takich jak normy etyczne, obyczaje, konwenanse, dobrowolne kodeksy postępowania kierujące ludzkim zachowaniem, zarówno narzucone przez władzę, jak i inicjowane spontanicznie,
- mechanizmów przymusu, bez których reguły, formalne i nieformalne, są bezużyteczne.

Instytucje przyjmują zróżnicowane formy i pełnią różne funkcje w gospodarce. Mogą ją m.in. stabilizować, stymulować jej rozwój, chronić własność prywatną, gwarantować „wolność” przedsiębiorstw, korzystnie oddziaływać na rozwój społeczny, czy też wspierać konkurencyjność przedsiębiorstw na poziomie makro, mezo i mikro [Rondinelli, 2004, s. 408–409]. Instytucje mogą oddziaływać bezpośrednio na zmiany:

- 1) wielkości popytu, np. poprawę przepływu informacji, politykę monetarno-fiskalną, dystrybucję dochodów czy zakres dozwolonego prawnie marketingu,
- 2) podaży – poprzez tworzenie przepisów prawnych (m.in. w postaci certyfikatów, koncesje, ochronę własności intelektualnej, ulgi podatkowe, etos etyczno-moralny, strukturę rynku, zwyczaje, kulturę).

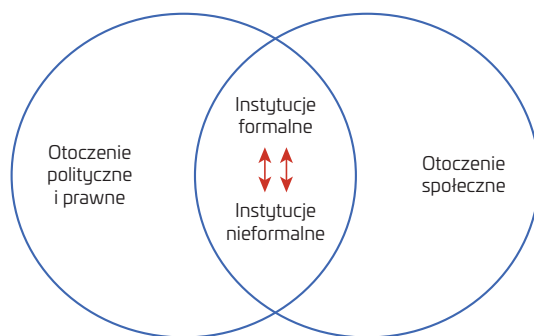
Kierunki i perspektywy pozyskiwania czynników wytwórczych przez przedsiębiorstwa w wymiarze międzynarodowym to z kolei pośredni wymiar oddziaływania instytucji.

W krajach o dobrze rozwiniętym systemie instytucji formalnych rola instytucji nieformalnych zwykle odgrywa drugorzędne znaczenie. W przypadku braku silnych instytucji formalnych odpowiednich dla gospodarki rynkowej ważniejsze stają się nieformalne normy prowadzenia działalności gospodarczej, do których należą m.in.: patronat, korupcja. Do angażowania się firm w oportunistyczne działania gospodarcze skłania brak dobrej egzekucji zasad gry (formalnych i nieformalnych). W opinii De Soto [1989] firmy uciekają się do nieformalnych metod prowadzenia biznesu w obliczu istnienia uciążliwych formalnych reguł gry, kiedy rząd narzuca regulacje, które powodują wzrost kosztów związanych z angażowaniem się przedsiębiorstwa w działalność gospodarczą.

Dla firm działających w wymiarze międzynarodowym instytucje formalne i nieformalne można postrzegać jako otoczenie instytucjonalne. W tej pierwszej grupie dużą rolę odgrywają regulacje prawne zarówno na poziomie gospodarek krajowych, jak i na poziomie światowym. Instytucje o charakterze nieformalnym są pewnego rodzaju wypadkową otoczenia politycznego i społecznego. W warunkach globalizacji i rewolucji informacyjnej, kiedy wzrosła fizyczna dostępność czynników wytwórczych, to właśnie różnice występujące w otoczeniu instytucjonalnym są jednym z ważniejszych źródeł przewagi

konkurencyjnej. Rzutuje to niejednokrotnie na inną ocenę motywów inwestycyjnych korporacji transnarodowych, które stają się istotne o tyle, o ile na rynku zagranicznym będą one mogły osiągnąć przewagę instytucjonalną [Pakulska, 2008].

Rysunek 36. Otoczenie instytucjonalne



Źródło: Poniatowska-Jaksch, Pakulska [2015, s. 19].

Korporacje, prowadząc działalność w różnych częściach świata, wykorzystują zasoby stosownie do swoich potrzeb, w granicach wyznaczonych im ram instytucjonalnych, często jednak odmiennych w poszczególnych krajach. Mogą one wpływać na polityczne i ekonomiczne warunki prowadzenia działalności gospodarczej nie tylko pozytywnie (kapitał społeczny utożsamiany ze sprawnością instytucji rządowych), ale także negatywnie (np. sprzyjać korupcji, nadmiernej biurokracji). System instytucjonalny i jego efektywność, będąc ważnym czynnikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego decyzji lokalizacyjnych, wyraża się w sprawności instytucji napędzających, odpowiedzialnych za rozwój gospodarki (w tym wolność gospodarczą i związany z nią zakres konkurencji oraz politykę fiskalną) i stabilizujących rozwój (co szczególnie ważne w okresach załamania gospodarczego) [Poniatowska-Jaksch, 2009, s. 172–174]. Jej odzwierciedleniem w ujęciu mikroekonomicznym jest łatwość prowadzenia biznesu.

Zdaniem Dunninga [2006, s. 201–204], twórcy eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej (*Ownership – Location – Internalization – OLI*), na uzyskiwaną przez firmy przewagę na międzynarodowym rynku mogą rzutować także korzyści wynikające z systemu instytucjonalnego na danym rynku. Instytucje formalne i nieformalne można bowiem traktować jako pewnego rodzaju aktywa inwestującego przedsiębiorstwa, które czerpie ono z własności (np. w wyniku obowiązujących norm w kraju goszczącym) oraz z lokalizacji (np. związane z uregulowaniami prawnymi, lecz uzyskiwana przewaga lokalizacyjna może być postrzegana także jako korzyści wynikające z prowadzenia działalności w regionach o niższych normach środowiskowych – łamanie praw człowieka lub nieegzekwowane normy w zakresie ochrony środowiska) bądź jako swojego rodzaju

aktywność czy specyficzne funkcje wynikające z internacjonalizacji działalności firmy (np. kontrakty czy niepowtarzalne transakcje).

Korzyści instytucjonalne są odbiciem charakteru makroinstytucjonalnej infrastruktury państwa, w którym dane przedsiębiorstwo prowadzi działalność, i mogą być wynikiem działań kraju goszczącego inwestora, jak i kraju macierzystego (np. są one powiązane z początkowym okresem działalności firm na zagranicznym rynku, kiedy inwestorzy poszukują dostawców na jeszcze nie do końca zbadanym przez nich terenie) lub też konsekwencją uprawnień różnego typu instytucji ponadnarodowych, np. ochrona patentowa, prawo bankowe czy też stosunek społeczeństwa do korupcji. Mogą być też odbiciem wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych korporacji transnarodowych, które same zgłaszają i wdrażają bodźce strukturalne w tych sferach gospodarczych, w których prowadzą działalność. Kumulacja tego typu instytucjonalnych aktywów może być źródłem wyższej konkurencyjności przedsiębiorstwa, a ich poszukiwanie – przyczyną podjęcia inwestycji. Innymi słowy, instytucje można traktować jako specyficzne zasoby, które firmy coraz częściej pozyskują globalnie. Ogrywają ważną rolę w kształtowaniu intensywności i form aktywności korporacji transnarodowych.

Zdaniem Halla i Soskice'a firmy mogą konkurować w oparciu o względną przewagę instytucjonalną, tj. faktycznie przegrywać konkurencję typu tradycyjnego, ale wciąż odnosić sukces dzięki względnemu profilowi instytucjonalnemu, który może dostarczyć im np. szczególnie wykształconą kadrę, najnowsze technologie, zaawansowane programy badawczo-rozwojowe, stabilność polityczną i inne elementy, znacząco pomagające podmiotom w dzisiejszych czasach konkurować na światowych rynkach. Co ważne, istotność konkurencyjności instytucjonalnej może być co najmniej tak doniosła jak tej tradycyjnej [Pedersen, 2008, s. 2–9].

Uwarunkowania instytucjonalne, zwłaszcza wprowadzane przez rządy poszczególnych krajów ograniczenia w celu ochrony lokalnych przedsiębiorstw, pośrednio zwiększają koszty i ryzyko prowadzenia działalności KTN. Ich przejawem jest także interwencjonizm państwowy w postaci spółek państwowych, najczęściej spotykanych w strategicznych sektorach surowcowych. Działalność tego typu firm wiąże się z zakłóceniem konkurencji na rynku, co wynika z tworzenia dla nich preferencyjnych warunków działania (m.in. subsydia rządowe, preferencyjne finansowanie i gwarancje, monopole i przewaga informacyjna). W celu rozwiązania tych problemów wielonarodowa firma może tworzyć sojusze i nawiązywać współpracę z innymi podmiotami zagranicznymi, aby wzmocnić siłę przetargową wobec rozwiązań proponowanych przez kraj goszczący. Podejmowanie zaś współpracy przedsiębiorstw międzynarodowych z firmami lokalnymi lub bliższymi kulturowo danemu regionowi, w tym o dużym znaczeniu międzynarodowym, może zmniejszać ryzyko inwestycyjne związane z dystansem kulturowym. Wsparciem w sytuacjach konfliktowych może też być działalność organizacji międzynarodowych.

Wywołany rewolucją informacyjną przełom cywilizacyjny sprawił, że otoczenie instytucjonalne w coraz większym stopniu odnosi się do przestrzeni wirtualnej. Zdaniem wielu ekonomistów przejściu od wzorca cywilizacji przemysłowej do poprzemysłowej towarzyszy niska skuteczność stosownych regulacji [Mączyńska, 2016, s. 29–35]. „Próżnię instytucjonalną” starają się w jak największym stopniu zdyskontować korporacje międzynarodowe, odnosi się ona nie tylko do regulacji – instytucji w ujęciu formalnym, ale również nieformalnym [Pakulska, 2017, s. 116–118]. W stosunku do tradycyjnej działalności rosną możliwości wykorzystania zmieniających się warunków otoczenia, w tym w wymiarze instytucjonalnym (krajowym i międzynarodowym). Czynniki instytucjonalne przyczyniły się do rozwoju w firmach międzynarodowych umiejętności dopasowania do otoczenia struktury organizacyjnej oraz do ukształtowania otoczenia pod względem korzystnych dla siebie rozwiązań czy unikania kosztów, co przyjmuje także postać optymalizacji podatkowej. Co więcej, brak regulacji wirtualnych rynków sprzyja budowaniu przez korporacje transnarodowe pozycji quasi-monopolistycznych w przestrzeni wirtualnej, co w tradycyjnej przestrzeni jest niezwykle trudne, a zyskuje na sile wraz z rozpowszechnieniem rozwiązań cyfrowych w procesach biznesowych.

Postępująca cyfryzacja i związane z nią (choć nie tylko z nią) transformacja biznesu oraz przeobrażenia społeczne (zwłaszcza wejście w wiek aktywności zawodowej tzw. pokolenia sieci), jak też nienadążający za technologicznym rozwojem gospodarki zakres regulacji formalnych lub ich uciążliwość sprawiają, że w porównaniu z erą gospodarki przemysłowej zwiększa się waga zasad nieformalnych. Zrozumienie ich specyfiki i znaczenia dla realizowanych przez firmy strategii pozwala postrzegać instytucje nieformalne jako źródła budowania instytucjonalnych przewag konkurencyjnych, co nie zawsze wpisuje się w działania uznawane za etyczne. Nasilenie instytucjonalizmu często prowadzi także do spadku transparentności krajowych gospodarek.

Instytucje nieformalne mogą, podobnie jak te formalne, wpływać pozytywnie lub dysfunkcjonalnie na działanie organizacji również w odniesieniu do ich międzynarodowej ekspansji [Dunning, 2006, s. 211–213]. Wpisane we wspomnianą już koncepcję OLI efekty takich instytucji to:

- a) powiązane z własnością zaufanie w przedsiębiorstwie, sprzyjające podejmowaniu decyzji inwestycyjnych i wykorzystywaniu okazji biznesowych, ale także nieuczciwe praktyki księgowe, ceny transferowe, optymalizacja podatkowa czy korporacyjne malwersacje;
- b) oparte na lokalizacji korzyści, które przedsiębiorstwo czerpie z otoczenia instytucjonalnego w postaci wspierającego działania firmy systemu wierzeń, tradycji i świadomości konsumenckiej, którą pracownicy potrafią przełożyć na sukces ekonomiczny, czemu mogą towarzyszyć także działania kryminalne, „podróbkę”,

korupcja, problemy z adaptacją do zmian technologicznych i instytucjonalnych, rozerwane więzi komunikacyjne;

- c) związane z internacjonalizacją niepowtarzalne transakcje, rosnące biznesowe powiązania sieciowe, możliwe dzięki specyfice zarówno otoczenia instytucjonalnego, jak i zasobów niematerialnych, jakimi są instytucje nieformalne w przedsiębiorstwie, co w aspekcie dysfunkcyjnym może wyrażać brak dobrych wewnętrznych i zewnętrznych więzi korporacyjnych.

Więcej różnic w otoczeniu instytucjonalnym w kreowaniu źródeł przewagi konkurencyjnej prowokuje zachowania firm ukierunkowane na ograniczoną racjonalność (efekt niepełnej informacji) i oportunizm, który wiąże się z minimalizacją wkładu własnego i może przyjąć postać „subtelного podstępu”, włącznie z łamaniem prawa, np. oparte na uwarunkowanej technologii cyfrową algorytmizacji zmowy cenowe. Do przejawów tego typu praktyk w warunkach cyfryzacji należy zaliczyć też geoblokowanie (ograniczanie dostępu do treści lub usług cyfrowych, nakładane przez usługodawców na użytkowników ze względu na ich położenie geograficzne), jak też lobbing prowadzony przez KTN za zmianami regulacji w zakresie biznesu cyfrowego, gwarantującymi większe zyski z tego tytułu, które w warunkach niepewności znacząco pomagają firmom konkurować na światowych rynkach.

5.2. Rola kraju macierzystego i goszczącego w kształtowaniu przewag konkurencyjnych

Otoczenie instytucjonalne w różny sposób oddziałuje na tworzenie się przewag konkurencyjnych korporacji transnarodowych, które można postrzegać przez pryzmat uwarunkowań kraju macierzystego, jak i goszczącego. W pierwszym przekroju są to regulacje prawne oraz przyjęte zasady formalne i nieformalne wraz z mechanizmami ich egzekwowania, odnoszące się do warunków prowadzenia działalności (np. w zakresie prawa antymonopolowego czy przyjmowania łapówek). Badania przeprowadzone przez Chacar, Newbury'ego i Visse [2010, s. 1122–1123] wskazują, że instytucjonalne uwarunkowania kraju macierzystego, wpływając na intensywność działań konkurencji czy też łatwiejszą dostępność partnerów biznesowych, przyczyniają się do poprawy sytuacji finansowej rodzimych przedsiębiorstw.

Niekiedy jednak rola państwa macierzystego znacznie wykracza poza tworzenie korzystnego dla rodzimych firm otoczenia konkurencyjnego, czego dowodem są szybko rozwijające się korporacje transnarodowe, wywodzące się z krajów rozwijających się, zaliczanych do tzw. kapitalizmu państwowego. Jest on systemem ekonomicznym, w którym rządy manipulują rynkiem, aby osiągnąć określone cele polityczne, wspierając niejed-

nokrotnie politycznie i finansowo przedsiębiorstwa podejmujące ekspansję międzynarodową, a wywodzące się z tych państw. Nie oznacza to, że kraje wysoko rozwinięte nie „wspierają” rodzimych firm, czego przykładem było wsparcie finansowe korporacji amerykańskich w trakcie ostatniego światowego kryzysu finansowego, a w jego konsekwencji gospodarczego. Tego typu działania, wraz ze wzrostem znaczenia w światowej gospodarce podmiotów wywodzących się z krajów rozwijających się, w strukturze własności których jest duży udział kapitału państwowego, sprawiają, że w ekspansji międzynarodowej wzrasta rola quasi-państwowych firm (*state-owned*).

Fakty i opinie

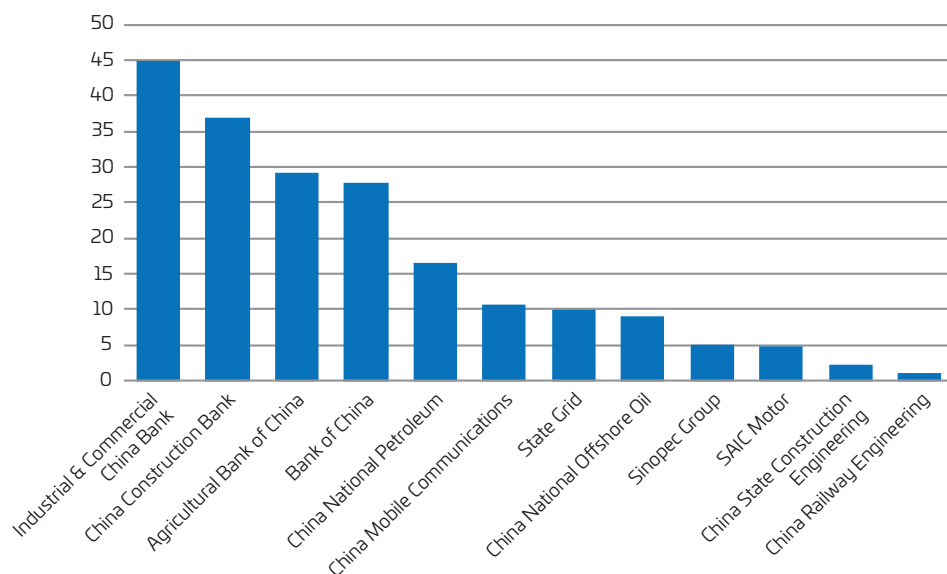
W niektórych sektorach międzynarodowe przedsiębiorstwa state-owned odgrywały ważną rolę na długo przed początkiem ostatniego kryzysu. Najlepszym tego przykładem jest rynek energii. Trzyście największych korporacji naftowych mierzonych wielkością dostępnych rezerw tego surowca jest kontrolowanych przez rządy. Saudi Aramco, Gazprom (Rosja), China National Petroleum Corporation (CNPC), National Iranian Oil Company (NIOC), Petróleos de Venezuela Corporation (PDVSA), Petróleo Brasileiro (Petrobras) i Petronas (Malezja) są z tego punktu widzenia większe niż międzynarodowe korporacje naftowe. Sytuacja ta dotyczy nie tylko przedsiębiorstw związanych z rynkiem paliwowym [Ferrell, Hirt, Ferrell, 2013].

W Chinach największe spółki kontrolowane są przez rząd centralny za pośrednictwem Państwowej Komisji Nadzoru i Administracji Aktywów Rady Państwa, która powołuje prezesów oraz podejmuje decyzje w zakresie dużych inwestycji (państwo jest ich największym akcjonariuszem). Sektory, w których udział przedsiębiorstw „państwowych” jest największy, to: finanse, energetyka, budownictwo i telekomunikacja.

Przedsiębiorstwa państwowe coraz częściej pełnią funkcję narzędzi politycznego oddziaływania – zarówno na skalę krajową, jak i globalną [Bremmer, 2009b]. Reprezentując interesy państwa, inwestują przede wszystkim w sektory strategiczne. Dotyczy to firm wywodzących się z państw niżej rozwiniętych gospodarczo – np. inwestycje chińskie i indyjskie w pozyskiwanie surowców w Afryce, jak i wysoko rozwiniętych. Wśród KTN zasilanych kapitałem państwowym, wywodzących się z państw wysoko rozwiniętych, dominują przedsiębiorstwa, które działają w telekomunikacji, energetyce, zaopatrzeniu w wodę i gospodarce komunalnej, transporcie kolejowym i lotniczym, a niekiedy także w górnictwie, hutnictwie i przemyśle zbrojeniowym. W tym przypadku zachodzi obawa, iż nie zawsze w ich kierunkach rozwoju i ekspansji międzynarodowej będzie się liczył wyłącznie rachunek ekonomiczny. Rządy poszczególnych państw, zwłaszcza wysoko rozwiniętych, będą naciskać na takie rozwiązania, które są jak najkorzystniejsze dla ich obywateli (np. zachowanie miejsc pracy). Jednak wiele objętych wsparciem

firm jest notowanych na giełdzie, co pociąga za sobą określone wymogi w zakresie sprawozdawczości, a tym samym utrudnia realizację jedynie celów politycznych. Niemniej jednak w dłuższym okresie przerzucanie na firmy obowiązku realizacji celów społecznych (rządy wielu państw oczekują od przedsiębiorstw aktywnego uczestnictwa w rozwiązywaniu problemów społecznych), może wpłynąć na spadek konkurencyjności tych firm na rynku międzynarodowym, tym bardziej, że podmioty państwowe wywodzące się z krajów niżej gospodarczo rozwiniętych nie są obciążone realizacją tego typu celów. Atutem tych ostatnich firm jest fakt, że nie muszą się liczyć z opinią udziałowców ani pozostałych interesariuszy. Co więcej, konkurencyjność podmiotów z krajów rozwijających się wzrasta nie tylko z wymienionych powodów. Przedsiębiorstwa te – poprzez formalne wdrażanie pryncypiów społecznej odpowiedzialności biznesu – „obchodzą” niektóre bariery handlowe i inwestycyjne stosowane przez kraje wysoko gospodarczo rozwinięte, inwestują w rozwojowe gałęzie, jak biznes proekologiczny, poprawiają jakość itp., stając się w ten sposób coraz ważniejszymi uczestnikami międzynarodowego rynku.

Rysunek 37. Dochody Chin generowane przez 12 największych chińskich przedsiębiorstw *state-owned* w 2014 roku, znajdujących się na liście Fortune 500 (w miliardach dolarów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Cendrowski [2015].

Wzrost liczby regulacji rządowych w istotny sposób wpływa na funkcjonowanie rynku, a duża rola czynnika politycznego zmniejsza przejrzystość gospodarki. Dla

inwestorów z zewnątrz zrozumienie motywacji elit rządzących danym krajem stało się u progu drugiej dekady XXI wieku elementem strategii przetrwania. Wiele prywatnych firm, które prowadzą działalność w krajach rozwijających się, docenia wartość zacieśniania relacji z przyznającymi kontrakty politykami i nadzorującymi przestrzeganie przepisów urzędnikami. Jedną z podstawowych cech kapitalizmu państwowego są bowiem bliskie stosunki między władzą a przedsiębiorcami [Bremmer, 2009b]. Poruszanie się firm na międzynarodowym rynku wymaga więc coraz większej wiedzy na temat uwarunkowań o charakterze nieformalnym. Umiejętność poruszania się w nieformalnym środowisku w krajach, w których mamy do czynienia z kapitalizmem państwowym, bywa też traktowana jako źródło przewagi konkurencyjnej podmiotu. Warunkiem jest jednak wsparcie polityczne władz kraju macierzystego oraz wpisanie się w priorytety nie tyle gospodarcze, co polityczne kraju goszczącego.

Fakty i opinie

Przykładem konsekwencji braku wsparcia przez rząd rodzimych firm jest sytuacja polskich eksporterów produktów rolnych na rynku rosyjskim, zaś jej przeciwieństwem – ekspansja przedsiębiorstw niemieckich w Rosji, z firmą Knauff na czele. Jej kadra menedżerska od lat prowadzi strategię sprzyjania władzom tego kraju, wkomponowując działania organizacji w aktualne kierunki polityki gospodarczej Rosji. „Władze firmy przekonują, że Knauf nie wszedł na rynek rosyjski jedynie w celu osiągnięcia zysku. [...] szczere życzenie pomocy Rosji w staniu się efektywną gospodarką i wzięcie udziału w tym procesie było tym czynnikiem, który motywował dyrektorów firmy” [Sobańska-Cwalina, 2010, s. 217]. Innymi słowy, znaczna rola państwa i mała przejrzystość gospodarki nie zawsze muszą być barierą udanej ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa. Co więcej, sposób sprawowania władzy w Rosji, niejednokrotnie krytykowany za zbyt małą demokrację, ma swoje atuty. Stabilnym rządom autorytarnym łatwiej zrealizować wyznaczone cele niż demokracjom, prościej wprowadzić zmiany, wykorzystując państwowe pieniądze, a procesy decyzyjne są znacznie mniej skomplikowane. Kryzys umocnił przekonanie w tych krajach, choć nie tylko, że silna władza, duma narodowa, słabo ukształtowana demokracja to źródła sukcesu gospodarczego, dobrobytu i spokoju społecznego [Bremmer, 2009a].

Korporacje transnarodowe, ze względu na swój potencjał ekonomiczny i siłę politycznego oddziaływania, mogą uzyskać znaczne udogodnienia dla potrzeb swojej działalności gospodarczej realizowanej na terenie kraju goszczącego, na drodze negocjacji z przedstawicielami władz. W ich wyniku skłonność obu stron do ustępstw jest funkcją zależności pomiędzy [Dicken, 1994, s. 120–121]:

- popytem na zasoby, którymi dysponują zainteresowane strony,
- ograniczeniami w dostępie do sprawowania kontroli nad posiadanymi zasobami,
- wynegocjowanym statusem.

Nie bez znaczenia są też narzędzia (sposoby wywierania nacisku), które obie strony mogą stosować. W gestii państwa są przede wszystkim środki prawne w zakresie dopuszczenia możliwości działania zagranicznych inwestorów na terenie kraju goszczącego, udogodnienia, sankcje, jak też środki i metody polityczne, gospodarcze, wojskowe itp. Przedsiębiorstwa z kolei dysponują przede wszystkim środkami o charakterze ekonomicznym, które często, zwłaszcza w krajach o niskim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego, są lub mogą być postrzegane jako polityczne sposoby wywierania nacisku [Jarczevska-Romaniuk, 2004, s. 103–107].

Określenie roli czynników wytwórczych w rozwoju gospodarczym kraju jest zadaniem złożonym, które należy rozpatrywać oddzielnie dla poszczególnych państw. Często kraje o zbliżonej bazie zasobowej charakteryzują się odmiennym poziomem, strukturą i kierunkami rozwoju społeczno-gospodarczego. Podejmują też różne decyzje dotyczące gospodarki zasobami i inwestycji. Przyczyny tej rozbieżności w pewnym stopniu wyjaśnia koncepcja ścieżki rozwoju [Domański, 2004, s. 176–178]. W najszerszym znaczeniu zależność rozwoju od jego ścieżki oznacza uzależnienie od sekwencji zdarzeń, które miały miejsce wcześniej. Analizujemy procesy podtrzymujące obrany w przeszłości kierunek rozwoju, którego zmiana może być trudna, a często nawet niewykonalna. Niektóre kraje, regiony odtwarzając stare struktury ekonomiczne, społeczne i instytucjonalne, zostają „uwięzione na ścieżce”. W wąskim rozumieniu zależność od ścieżki rozwoju występuje wówczas, gdy początkowe nieprzewidywalne zdarzenia (nie dają się wyjaśnić na gruncie teorii) uruchamiają mechanizmy o właściwościach deterministycznych. Mogą to być mechanizmy samowzmacniające, tj. podtrzymujące istniejącą strukturę społeczno-gospodarczą, lub mechanizmy reakcyjne, gdy następuje przekształcenie takiej struktury w wyniku sekwencji zdarzeń zapoczątkowanych czymś nieprzewidywalnym. W wąskim ujęciu dużą wagę przywiązuje się do określenia specyficznych przyczyn, które rzutują na realizowany kierunek rozwoju społeczno-gospodarczego. Analiza ścieżki rozwoju (zarówno w szerokim, jak i wąskim rozumieniu) kładzie główny nacisk na kategorie regionalne, a nie globalne. Wymaga ona określenia dla każdego regionu punktu zwrotnego, którym mogą być np. napływ kapitału zagranicznego, duża inwestycja korporacji transnarodowej czy transformacja ustrojowa, jak też mechanizmów, które w jego wyniku nastąpiły. W ten sposób można, przynajmniej częściowo, tłumaczyć występujące różnice w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego pomiędzy krajami o zbliżonej bazie zasobowej, jak też różnej dostępności tych ostatnich dla inwestorów zagranicznych.

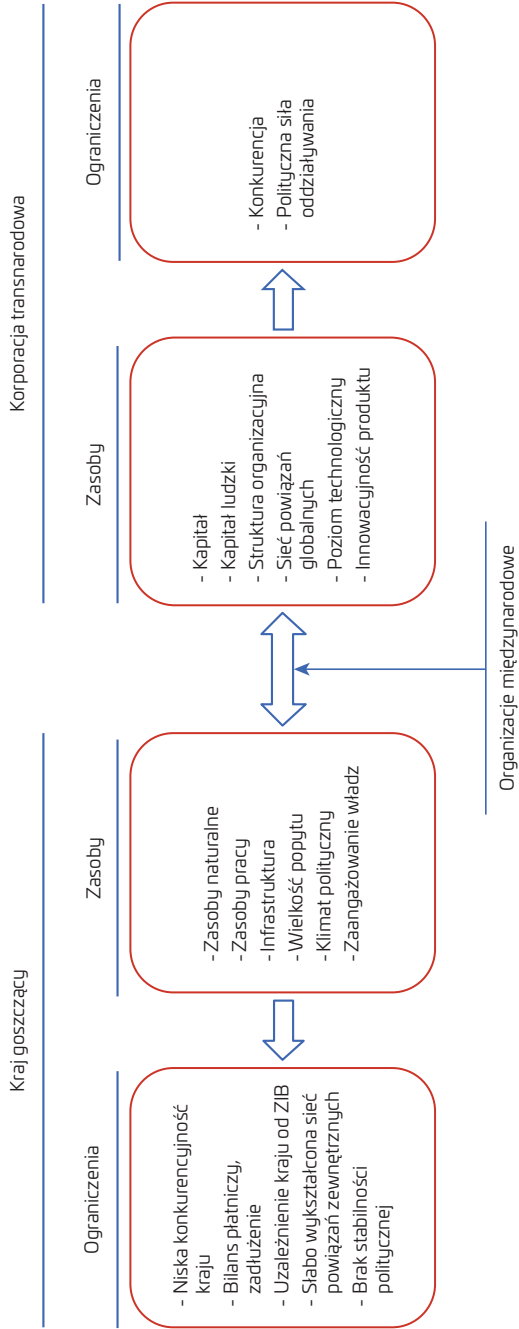
Z kolei ważnymi zasobami, którymi dysponują korporacje, są przede wszystkim kapitał finansowy, kapitał ludzki oraz wiedza. Cena, jaką musi zapłacić kraj goszczący za inwestycję dużej międzynarodowej korporacji na swoim terytorium, zależy od [Domański, 2004, s. 176–178]: liczby firm zagranicznych i wartości poniesionych przez

nie inwestycji, roli sektora zagranicznego w gospodarce kraju oraz oczekiwanych zmian w przestrzennym rozmieszczeniu inwestycji zagranicznych. Wraz ze wzrostem liczby podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego i poszerzeniem się ich zakresu oddziaływania na gospodarkę kraju zmniejsza się skłonność państw goszczących do ustępstw wobec zagranicznych inwestorów. Dlatego w warunkach niedoboru kapitału rodzimego kraje o niskim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego, w odróżnieniu od państw o wysokim poziomie dochodów, częściej przyjmują inwestycje o nie zawsze korzystnym wpływie na środowisko. Nie bez znaczenia dla ustępstw kraju goszczącego wobec inwestorów zagranicznych jest rodzaj preferowanego sektora gospodarczego. W warunkach ujawniającego się kryzysu surowcowego kraje o niższym poziomie rozwoju coraz częściej ograniczają do nich dostęp inwestorom zagranicznym (np. kraje Zatoki Perskiej) lub zwiększają ich cenę w postaci wyższych, w pierwszej kolejności społecznych, a następnie ekologicznych roszczeń.

Jednakże, aby można było zrealizować roszczenia wysuwane wobec korporacji, musi powstać odpowiedni system administracyjny i prawny, należy wypracować właściwe standardy (np. społeczne, ekologiczne) [UNCTAD, 2006, s. 232]. W coraz większym stopniu oczekiwane zmiany odnoszą się do ochrony praw własności intelektualnej. Brak możliwości ich egzekwowania obniża stopę zwrotu korporacji transnarodowych z wydatków ponoszonych na sferę badawczo-rozwojową, jak też ich pozycję konkurencyjną [Zhao, 2006]. Jest to problem, przed którym stoją przede wszystkim państwa rozwijające się, czego wyrazem jest rozpowszechnione w tych krajach piractwo w sferze cyfrowej, a w gospodarce realnej – podróbki. Unormowanie tej sytuacji w pewien sposób wymusza silna ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw z rynków wschodzących. W krajach tych coraz częściej wprowadzane są zmiany legislacyjne chroniące w większym stopniu własność intelektualną zagranicznych inwestorów, adekwatnie do interesów ich korporacji inwestujących za granicą, tym bardziej, że często stanowią one własność państwową. Innymi słowy, korporacje transnarodowe wywodzące się z państw rozwijających się, chcąc prowadzić ekspansję na rynkach krajów wysoko gospodarczo rozwiniętych, muszą zapłacić swego rodzaju cenę i dostosować obowiązujące w ich firmach normy do standardów w krajach o wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego. W ten sposób będą mogły poszerzyć rodzaj i zakres pożytkiwanych globalnie aktywów.

Siła przetargowa państwa ma pewne ograniczenia, nie tylko o charakterze instytucjonalnym. Niekorzystnie oddziałują m.in. niska konkurencyjność kraju na arenie międzynarodowej, brak stabilności politycznej, zadłużenie itp. Wiele z nich jest wynikiem poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego, a w konsekwencji przewagi konkurencyjnej.

Rysunek 38. Elementy przetargowe między krajem goszczącym a korporacją transnarodową



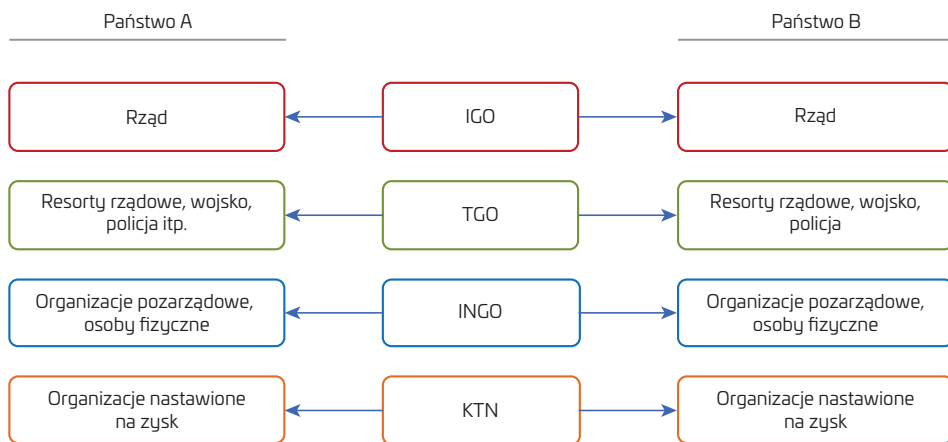
Źródło: opracowanie własne na podstawie Poniatowska-Jaksch [2006, s. 60].

Przedsiębiorstwo, podejmując globalną ekspansję, powinno brać pod uwagę przewagę właściwą dla danego kraju. Jak wspomniano, ważnymi zasobami, którymi dysponuje państwo, są zasoby naturalne i ludzkie, dobra kapitałowe, wielkość rynku. Dla korporacji transnarodowych cena, którą są skłonne za nie zapłacić, jest funkcją oczekiwania co do dystrybucji wpływów (KTN rozważają, czy są one do zaakceptowania), atrakcyjności kraju w porównaniu z innymi państwami oraz zobowiązań rządu wobec korporacji (np. zapewnienie wysokiej pozycji na krajowym rynku). Oznacza to, że oczekiwane od nich np. zachowania proekologiczne i prospołeczne są częściej wdrażane przez te KTN, które łączą tego typu praktyki z poprawą swojej konkurencyjności. Nie bez znaczenia dla ceny, którą przedsiębiorstwa są skłonne zapłacić za wejście na rynek kraju goszczącego, jest także stopień konkurencji i koncentracji w sektorze ich działalności. Im konkurencja jest większa, tym mniejsze są oczekiwania korporacji co do ustępstw ze strony państwa goszczącego. W odniesieniu do KTN w pozyskiwaniu globalnym występują więc różne ograniczenia. Dwa najważniejsze to wspomniana konkurencja oraz uwarunkowania polityczne. Te ostatnie odnoszą się zwłaszcza do zasobów strategicznych. Natomiast na ogół ze słabszą konkurencją firmy spotykają się w krajach rozwijających się, zwłaszcza jeśli przenoszą swą działalność z państw wysoko rozwiniętych. Zdobywanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty wchodzące na rynki krajów wysoko rozwiniętych wymaga sporych umiejętności, często dużej innowacyjności i zaawansowania technologicznego, jak też obecności w sieci globalnych powiązań. Może to się wiązać z koniecznością sprzedaży produktów po niższych cenach lub rozwoju działalności w niszy rynkowej.

Ważną rolę w kształtowaniu relacji kraj goszczący – korporacja należy przypisać organizmom międzynarodowym. Zdaniem Morawieckiego „w szerokim znaczeniu za organizację o charakterze międzynarodowym można uważać organizację, której członkami są różnego rodzaju aktorzy szeroko pojmowanych stosunków międzynarodowych” [1987, s. 33]. Menkes i Wasilkowski jako podstawowe kryteria międzynarodowości organizacji podają warunki działania (transgraniczny charakter lub transgraniczny wpływ) i członkostwo, przy czym spełnienie tylko jednego z nich jest wystarczające za uznanie danej organizacji za międzynarodową [2004, s. 24]. Występują liczne kryteria podziału takich organizacji (np. według: zasięgu członkostwa, rodzaju działalności, domeny głównej działalności itp.) jednak podstawowy to podział na dwie grupy według rodzaju członków danej organizacji. Pierwsza grupa obejmuje organizacje tworzone przez państwa, inaczej organizacje międzyrządowe (IGO – *InterGovernmental Organisation*), np. Organizacja Narodów Zjednoczonych, Unia Europejska czy Światowa Organizacja Handlu; druga to grupa, którą reprezentują organizacje pozarządowe (INGO – *International Non-Governmental Organisation*). W tym ostatnim przypadku członkami mogą być zarówno osoby fizyczne, jak i prawne [Morawiecki, 1987, s. 33], np. Międzynarodowa Organizacja

Pracy, Międzynarodowy Ruch Czerwonego Krzyża. Powyższy podział znajduje odzwierciedlenie w prawie międzynarodowym. Jednakże ten dychotomiczny podział ma charakter umowny. Nie wszystkie organizacje powoływane przez rządy są w pełni przez nie kontrolowane (TGO – *Transgovernmental Organisation*). Co więcej, za organizacje międzynarodowe powstałe w celach biznesowych niekiedy uznaje się też same korporacje transnarodowe [Archer, 1992, s. 42].

Rysunek 39. Rodzaje relacji i organizacji międzynarodowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie Nazarko [2009, s.287].

Niezależnie od podziałów organizacje międzynarodowe ze względu na swoje podstawowe funkcje: regulacyjne (tworzenie norm i zasad), kontrolne (sprawdzanie stanu realizacji przyjętych norm i zasad) i operacyjne (świadczenie przez nie określonych usług) odgrywają ważną rolę w kształtowaniu otoczenia instytucjonalnego w biznesie międzynarodowym. Szczególnie duże znaczenie należy przypisać Światowej Organizacji Handlu (World Trade Organization – WTO).

Przewaga konkurencyjna uzyskiwana przez przedsiębiorstwo międzynarodowe, wynikająca z uwarunkowań instytucjonalnych (kraju goszczącego, macierzystego, zachodzących pomiędzy nimi współzależności oraz działalności organizacji międzynarodowych), nie zawsze jest przez nie w pełni wykorzystana. Największe możliwości w tym zakresie mają duże korporacje transnarodowe, których charakterystyczne cechy (m.in. duża elastyczność działania, rozproszenie geograficzne, zdolność integrowania, globalna efektywność) pozwalają na osiągnięcie większych wymiernych korzyści.

5.3. Instytucjonalne zaangażowanie korporacji transnarodowych

W myśl koncepcji szkoły pozycyjnej, ale też badaczy reprezentujących inne szkoły, otoczenie stanowi ważny zakres budowy trwałych przewag konkurencyjnych. Jego wagę podkreśla w szczególności poszukiwanie relacji zewnętrznych, stanowiących źródło tych przewag, również w wymiarze instytucjonalnym [Dunning, 2006, s. 205–206]. Oznacza to, że instytucje nie są już odbierane jedynie jako bodźce określające zachowanie firm, głównie w formie regulacji i instrumentów wprowadzonych przez rządy. O przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw, a zwłaszcza jej trwałości, stanowią działania biznesowe oraz strategia ukierunkowana na umiejętność wykorzystania instytucji kraju macierzystego, goszczącego i instytucji ponadnarodowych poprzez uruchomienie procesów dostosowawczych i kształtujących te instytucje [Sagan, 2016, s. 27].

Cantwell [2014, s. 4] upatruje umiejętności KTN do wprowadzania zmian w otoczeniu międzynarodowym, aby utrzymać przewagę konkurencyjną, w posiadaniu dynamicznych zdolności, co oznacza współprzenikanie zewnętrznych i wewnętrznych czynników oraz zdolności KTN do transformacji międzynarodowego otoczenia, aby tę przewagę zachować. Z kolei zdaniem Jonesa [2008] wsparcie od instytucji rządowych, zarówno w kraju macierzystym, jak i goszczącym, należy uznać, obok ekonomii skali, zabezpieczenia przed ryzykiem kursowym oraz krzyżowego subsydiowania oddziałów KTN na różnych rynkach, za niezbędny czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Tę ostatnią cytowany autor utożsamia z dostępem do nowych zasobów, nieosiągalnych na krajowym rynku, także w tradycyjnym modelu, np. eksportu bezpośredniego [Jones, 2000, s. 948]. Na trwałość przewagi konkurencyjnej wpływa umiejętność współzarządzania systemem międzynarodowych źródeł konkurencyjności, prowadząca do kreowania wartości dodanej, trudno dostępnej dla globalnych konkurentów. Wśród takich źródeł wyróżnia się czynniki kulturowe i instytucje nieformalne, które mogą stanowić ważne podłoże sukcesu firm [Peng, Wang, Jiang, 2008, s. 929], a których znaczenie rośnie wraz z rozwojem międzynarodowych sieci biznesowych. Uzyskiwana w ten sposób przewaga relacyjna, powiązana z kapitałem społecznym i uwarunkowaniami kulturowymi społeczeństw, wpisuje się w szersze spojrzenie na instytucjonalne aspekty międzynarodowego otoczenia biznesu jako źródła przewag konkurencyjnych. Zdaniem Penga, Wanga oraz Jianga [2008] uzupełnia to funkcjonujące dotychczas podejście w definiowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw o instytucjonalny wymiar. Ten nurt badawczy, tj. rozpatrywanie konkurencyjności międzynarodowej przedsiębiorstw na gruncie teorii nowej ekonomii instytucjonalnej, coraz silniej rozwijany jest także w literaturze przedmiotu [Ahmadijan, 2016, s. 12–27].

Uwzględnienie tych nowych możliwości i związanych z nimi ograniczeń kształtowania przewag konkurencyjnych w międzynarodowym środowisku biznesowym po raz kolejny zwraca uwagę na potrzebę nowego zdefiniowania istoty korporacji transnarodowej. Wyraża ją już nie tyle posiadanie aktywów za granicą, lecz koordynacja wszelkich aktywności kreujących wartość dodaną na poszczególnych rynkach, nad którymi mają znaczną kontrolę [Dunning, Lundan, 2008, s. 588–589] oraz angażują się instytucjonalnie, tworząc istotę instytucji lub oddziałując na nią, co wykracza poza jedynie bierne dostosowanie się do funkcjonujących na rynku reguł gry. Cantwell, Dunning i Lundan ze skoordynowanym systemem (siecią) utożsamiają aktywności przedsiębiorstwa na różnych rynkach, kreujących wartość dodaną, zarówno w układzie powiązań opartych na kapitale – własności, jak i powiązań pozakapitałowych, opartych nie na własności, lecz na kontroli (umowy kontraktowe, nieformalne powiązania sieciowe) [2010, s. 569]. A zatem na kreację wartości na międzynarodowym rynku rzutuje zdolność KTN do budowy przewag wynikających z własności, dostępu do zasobów, rynków (klientów), a w szczególności wiedzy i umiejętności pozwalającej na rozpoznanie i zdyskontowanie przewag, także o instytucjonalnych źródłach [Cantwell, Dunning, Lundan, 2010, s. 569].

Relacje KTN z otoczeniem instytucjonalnym przybierają różne formy, gdyż przedsiębiorstwa międzynarodowe są podmiotami, które z jednej strony uwzględniają w swej działalności istniejące w otoczeniu instytucje (dostosowują się, korzystają z zastanych rozwiązań), a z drugiej – mając na względzie ich różną przydatność z punktu widzenia sprawności funkcjonowania firmy, starają się je współtworzyć [por. Stępień, 2009, s. 137–198]. Dokonują tego, uwzględniając własne cele i wykorzystując różne powiązania sieciowe w swoim otoczeniu, także w ramach renty relacyjnej, tj. efektu relacji biznesowych, niedającego się osiągnąć bez współdziałania w sieci [Dyer, Singh, 1998]. Przestrzeń komunikacji – w tym elektronicznej i Internetu – tworzy nowe możliwości budowania relacji, co sprzyja poszukiwaniu odmiennych od dotychczasowych źródeł przewag wynikających z angażowania się podmiotów w kształtowanie reguł gry na międzynarodowym rynku. Ocena tych zmian nie może pomijać instytucji formalnych i nieformalnych, które funkcjonują w różnych wymiarach (od lokalnego po globalny) i wpływają na bieżące i strategiczne działania przedsiębiorstw, kształtując ich kulturę organizacyjną oraz strukturę. Budowa instytucji niejako chroniących działalność KTN staje się ważniejszym elementem ich przewagi konkurencyjnej w krajach goszczących i w wymiarze międzynarodowym niż jedynie działania dostosowawcze.

Fakty i opinie

Wpływ instytucji kraju goszczącego na kształtowanie pozycji konkurencyjnej KTN uwidocznił się w badaniach m.in. Zhao [2006]. Wynika z nich, że w krajach, gdzie nie ma silnych instytucji ochrony własności intelektualnej, obserwuje się niższą stopę zwrotu nakładów ponoszonych przez KTN na innowacyjność w stosunku do państw ze skutecznymi regulacjami w tym zakresie [Zhao, 2006]. Z kolei przykładem oddziaływania instytucji rynku macierzystego na osiąganie przez KTN trwałej przewagi konkurencyjnej są badania Chacar, Newburry'ego oraz Vissy [2010]. Ich zdaniem instytucje te, określając reguły gry na rynku (np. prawo antymonopolowe, regulacje dotyczące odpowiedzialności za wytwarzane produkty), wpływają na charakter konkurencji i jej natężenie (np. stymulując, ograniczając wymianę lub pewne jej formy, a tym samym dostęp do wymiany partnerów), co wpływa na możliwość uzyskiwania przewag konkurencyjnych i ich trwałość.

Na aktywne uczestnictwo przedsiębiorstw międzynarodowych w kształtowaniu przewag i budowę architektury instytucjonalnej, poprzez kreowanie nowych instytucji, zarówno w płaszczyźnie organizacji, jak i współpracy przy ich tworzeniu z decydentami w sferze publicznej, wskazują wspomniani już Cantwell, Dunning i Lundan [2010, s. 571]. Efekty współtworzenia instytucji przez korporacje przekładają się bowiem na ograniczanie ryzyka biznesowego, a w szerszej perspektywie prowadzą do ułatwień w tworzeniu bardziej przewidywalnych strategii poprzez wzajemne dopasowywanie się przedsiębiorstw międzynarodowych do struktur społeczno-gospodarczych na rynkach docelowych. To dopasowanie korporacji do otoczenia wspomniani autorzy określili mianem instytucjonalnego zaangażowania KTN (*MNE institutional engagement*). Może ono przyjąć jedną z trzech form, a mianowicie [Cantwell, Dunning, Lundan, 2010, s. 574–579]:

- a) instytucjonalnego unikania (*institutional avoidance*),
- b) instytucjonalnej adaptacji (*institutional adaptation*),
- c) instytucjonalnej współewolucji (*institutional co-evolution*).

Pierwsza forma jest realizowana przez KTN w szczególności w warunkach niekorzystnego dla inwestorów otoczenia instytucjonalnego krajów goszczących, w których mamy do czynienia z brakiem stabilności politycznej, a co za tym idzie, odpowiedzialności biznesowej, mającej często odzwierciedlenie w niewydolności instytucji prawnych co do tworzenia i egzekwowania prawa. Niestabilność prawno-polityczna krajów goszczących może sprzyjać nie tylko zaniechaniu inwestycji, ale także podejmowaniu działań ukierunkowanych na poszukiwanie zasobów i tworzenie infrastruktury, w ramach których inwestorzy starają się przekuć brak instytucji na szybki i duży zysk. Mogą być one odbierane także jako dobre warunki prowadzenia działalności, zwłaszcza gdy wiąże się to z niekorzystnym oddziaływaniem na środowisko (naturalne i społeczne). Atrakcyjność tego typu lokalizacji od lat dostrzegają duże korporacje transnarodowe. Jej przejawem

jest tzw. migracja brudnych przemysłów do państw o niższym reżimie środowiskowym i (lub) zlecenie niskokosztowej i brudnej działalności podwykonawcom w krajach o słabej transparentności, w których niejednokrotnie łamane są prawa człowieka.

W ten rodzaj działań, związany z unikaniem niesprzyjających przepisów na określonych rynkach, a co w szerszym międzynarodowym wymiarze koresponduje także z adaptacją, wpisuje się korzystanie przez przedsiębiorstwa wielonarodowe z zagranicznych inwestycji bezpośrednich w celu zmniejszenia kwoty podatku, który muszą zapłacić. Tworzą one spółki holdingowe, aby utrzymać swoje aktywa korporacyjne w krajach o taniej jurysdykcji. Spółki te lokalizują natomiast swoje spółki zależne w miejscach o wyjątkowo łagodnych dla kapitału zagranicznego przepisach podatkowych i pozostałych regulacjach prawnych (tajemnica bankowa, minimum formalności podczas zakładania i prowadzenia działalności, brak wymogu odnośnie do kontroli dewizowej, brak efektywnej wymiany informacji podatkowych), co tworzy stałą kaskadę własności i kontroli. Wykorzystywaniu różnic podatkowych sprzyja zatem złożoność struktur własności i różnego rodzaju współzależności, które są szczególnie widoczne w grupie największych korporacji.

Z obserwacji rozmieszczenia inwestycji KTN może wynikać pobieżne spostrzeżenie, że niskie podatki nie są głównym kryterium wyboru kraju lokalizacji inwestycji korporacji, gdyż te ostatnie skupiają się w dużym stopniu w państwach rozwiniętych. Ich wybór dotyczy jednak głównie krajów, które – niezależnie od poziomu rozwoju – w myśl pryncypiów Smitha charakteryzują się przejrzystymi i prostymi systemami podatkowymi. Często spotykaną praktyką jest, że w decyzjach lokalizacyjnych korporacje preferują kraje o niższych obciążeniach podatkowych, zwłaszcza jeśli spełniają pozostałe wymogi lokalizacyjne [Rymarczyk, 2017, s. 400]. Różnorodność systemów podatkowych w poszczególnych krajach i ich zmienność jest ograniczeniem, ale jednocześnie rzutuje na przewagę konkurencyjną i możliwości dalszej ekspansji. Powszechnym rozwiązaniem, mającym na celu tzw. optymalizację podatkową, jest uniknięcie podatków lub zmniejszenie ich kosztów poprzez lokowanie spółek córek w rajach podatkowych wraz ze stosowaniem mechanizmu cen transferowych, tj. wykorzystaniem arbitrażu podatkowego jako jednej z metod obchodzenia podatków, w sytuacji występowania różnic w stawkach podatkowych odnoszących się do różnego rodzaju dochodów oraz jednostek wchodzących w skład KTN. Temu celowi służy też zawieranie przez korporacje umów z rządami poszczególnych krajów o unikaniu podwójnego opodatkowania.

Alokacja kapitału (aktywów) w rejonu o najkorzystniejszych rozwiązaniach instytucjonalnych, często słabych instytucji, dotyczy nie tylko unikania podatków, ale też mniej restrykcyjnej polityki antymonopolowej oraz obciążania partnera opłatami za korzystanie z wartości materialnych, jak też niematerialnych (praw intelektualnych, usług biznesowych). Wskazane przykłady nie odzwierciedlają zachowań wszystkich

firm. Większość przedsiębiorstw międzynarodowych poszukuje dla swoich inwestycji stabilnych rynków, kierując się zasadą, by lokować swój kapitał w krajach o wysokiej przejrzystości instytucjonalnej.

Fakty i opinie

Google, przekierowując w latach 2007–2009 amerykańskie zyski przez Irlandię i Holandię na Bermudy, osiągnął efektywną stawkę podatkową w wysokości 2,4 procent. Sprzyjały temu przepisy gwarantujące zachowanie tajemnicy bankowej, duże podatkowe przywileje dla holenderskich spółek holdingowych, finansowych i udziałowych, jak też praktyka treaty shopping, polegająca na strukturyzowaniu wielonarodowego biznesu w celu skorzystania z lepszych umów podatkowych, dostępnych w niektórych jurysdykcjach z uwagi na liczne umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, „firmy skrzynki pocztowe” zakładane w Holandii. Inną techniką jest inwersja lub kupowanie zagranicznych firm i przeniesienie głównej siedziby do nowo przejętego partnera. Przykładem unikania podatków jest też alokacja działalności w tzw. rajach podatkowych. Jednym z najpopularniejszych takich rajów są brytyjskie Wyspy Dziewicze. W 2012 roku były piątym co do wielkości odbiorcą zagranicznych inwestycji bezpośrednich z napływem wynoszącym 72 miliardy dolarów. Wielka Brytania, z gospodarką 3 tysiące razy większą, miała napływ tylko 46 miliardów dolarów.

Mniejsza przejrzystość gospodarek implikuje bowiem wzrost znaczenia powiązań o charakterze nieformalnym. W tym ostatnim przypadku niejednokrotnie mamy do czynienia z transakcjami przeprowadzanymi przez niesformalizowane kanały (konsekwencja coraz mniejszej transparentności gospodarek). Morgan twierdzi, że poszukiwanie pewnego rodzaju układów przez wysoko postawionych przyjaciół, sponsorów, mentorów, koalicjantów jest w każdej organizacji zjawiskiem normalnym, a wytrawny polityk podejmuje zawsze tego typu sojusze [2005, s. 201–203]. Niesformalizowane sieci zależności często są niedostrzegalne i nie zawsze tworzone w sposób zaplanowany (przypadkowe spotkanie). Niemniej jednak kształtowanie na bazie niesformalizowanych kontaktów biznesowych przewagi konkurencyjnej to niekiedy stąpanie na krawędzi prawa.

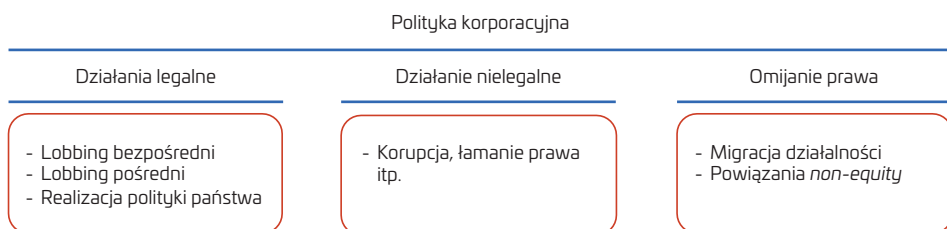
Z kolei w przypadku instytucjonalnej adaptacji, obserwowanej najczęściej we względnie stabilnym środowisku biznesowym, przedsiębiorstwo międzynarodowe podejmuje wysiłki, by dopasować swoją strukturę i sposób działania do otoczenia. Dokonuje tego w różny sposób – zabiega o poparcie polityczne, uciekając się nawet do korupcji, lub stara się upodobnić do miejscowych firm, ukrywając swe zagraniczne pochodzenie oraz naśladować wzorce zachowań oczekiwane w kraju goszczącym [Cantwell, Dunning, Lundan, 2010, s. 576–577]. Instytucjonalna adaptacja jest specyficzna głównie dla branż tradycyjnych, niewyróżniających się innowacyjnością. Poszczególne firmy w różnym stopniu potrafią się dostosować do zmieniającego się otoczenia instytucjonalnego.

Ze społecznego punktu widzenia najbardziej pożądane jest ich „dostosowanie” bez naruszania prawa i ogólnie przyjętych norm społecznych. Niestety, te ostatnie ulegają także przeobrażeniom. Często zjawisko to łączone jest z wejściem w wiek aktywności zawodowej pokolenia Y, tj. osób urodzonych po 1980 roku, dla których uznawane autorytety mają charakter zmienny w zależności od sytuacji i oczekiwań. Wyraża się to w dużej zmienności szanowanych i przestrzeganych zasad również w sferze biznesowej, co dodatkowo pogłębia zmienność otoczenia przedsiębiorstwa, a pośrednio wpływa także na zmniejszenie transparentności warunków prowadzenia działalności gospodarczej.

Najaktywniejszą formą instytucjonalnego zaangażowania KTN jest „instytucjonalna współewolucja”, specyficzna dla podmiotów dynamicznie rozwijających się i innowacyjnych. Charakteryzuje ją dążenie do uzyskania realnego wpływu na zmianę instytucji formalnych i nieformalnych w kraju goszczącym, zapewniającej wymierne korzyści. W tym celu przedsiębiorstwa międzynarodowe, podobnie jak przy instytucjonalnej adaptacji, podejmują wysiłek, aby zyskać przewagę konkurencyjną, koncentrując się, zdaniem Cantwella [2014], w większym stopniu na skali niż na rodzaju oddziaływania. Celem tych zabiegów jest wprowadzenie korzystnych dla KTN regulacji, w tym skutkujących zmianami na rynku i w jego strukturze. Współprzenikanie się współewolucji z instytucjonalną adaptacją wyraża się m.in. w przyjmowaniu przez przedsiębiorstwa międzynarodowe nowych rozwiązań w postaci procedur i najlepszych praktyk biznesowych, które powstały w ich lokalnych jednostkach lub zostały przeniesione z innych ich oddziałów. Szerszym aspektem instytucjonalnej współewolucji są próby oddziaływania na ponadnarodowe instytucje, aby je zmienić. Dokonuje się to m.in. poprzez chęć modyfikacji przyjętych w wymiarze międzynarodowym standardów prowadzenia biznesu i ich przestrzegania [Cantwell, Dunning, Lundan, 2010, s. 577]. Ukierunkowaniu na regulacje sprzyjające pozyskaniu jak największych efektów sieciowych i budowie silnej pozycji konkurencyjnej na międzynarodowym rynku służy lobbying [Mastromarco i in., 1995, s. 10], którego celem jest opracowanie i przyjęcie nowych rozwiązań prawnych, utrzymanie bądź wyeliminowanie istniejących przepisów zgodnie z interesami zleceniodawców. Może on przybrać formę lobbyingu bezpośredniego – w postaci wpływu grup interesu (lub ich stowarzyszeń) na decydentów – lub pośredniego. W tym drugim przypadku prowadzony jest poprzez działania specjalnie powołanych przez korporacje rad, własnych ekspertów czy fundacji (np. zatrudniających swoich naukowców, mających własne centra badawcze), których prace mają wspierać całe branże. Ich zadaniem jest przekonanie opinii publicznej o słuszności i potrzebie prowadzonej przez korporacje działalności. Nową formą lobbyingu pośredniego jest *astroturfing*, polegający na organizowaniu pozornie spontanicznych akcji obywatelskich, które w rzeczywistości są sterowane przez swoich mocodawców – korporacje transnarodowe. W dobie gospodarki cyfrowej do grona podmiotów, które aktywnie oddziałują na instytucjonalne uwarun-

kowania ich działalności, dołączyły globalne firmy technologiczne, uznawane za podstawowe ogniwa gospodarki cyfrowej. Dążenie do minimalizacji regulacji na rynku cyfrowym oraz osłabienie ochrony danych i informacji konsumenckich jest celem lobbingu wszystkich globalnych firm technologicznych, które prowadzą w tym kierunku działania o charakterze bezpośrednim i pośrednim. Przykładem tych ostatnich była akcja przeprowadzona przez Europejskie Stowarzyszenie Prywatności, której deklarowanym celem było „wzmocnienie ochrony danych i wolności Internetu jako fundamentalnej zasady demokracji”. W rzeczywistości było to działanie sterowane przez Microsoft, Google i Yahoo, które dążyły do pozyskania społecznego poparcia dla swoich celów biznesowych.

Rysunek 40. Polityka korporacji w zakresie oddziaływania na otoczenie instytucjonalne



Źródło: Poniatowska-Jaksch, Pakulska [2015, s. 16].

Fakty i opinie

Szczególnie intensywne działania korporacji transnarodowych mające na celu zmiany uwarunkowań instytucjonalnych widoczne są w Stanach Zjednoczonych Ameryki oraz Unii Europejskiej. Według *Corporate Europe Observatory* na terenie Unii Europejskiej (tj. w Komisji Europejskiej, Parlamencie Europejskim, Radzie Europy i brukselskich biurach rządów krajowych) działa ponad 25 tysięcy lobbystów, przy czym zdecydowana większość w interesie międzynarodowych korporacji, przeznaczających rocznie na ten cel ponad 1,5 miliarda euro [*Corporate Europe Observatory*, 2017, s. 4]. Chociaż występuje kilka typów lobbystów (np. korporacje międzynarodowe reprezentujące wszystkie branże jak Google, Shell, Volkswagen i Philip Morris, grupy przemysłowe czy też różnego rodzaju organizacje pozarządowe), to największe korporacje mają decydujący głos w grupach przemysłowych (np. Europejska Fundacja Internetowa), a ich dyrektorzy generalni zasiadają w klubie „wolnych ekspertów” (trzeci typ lobbystów).

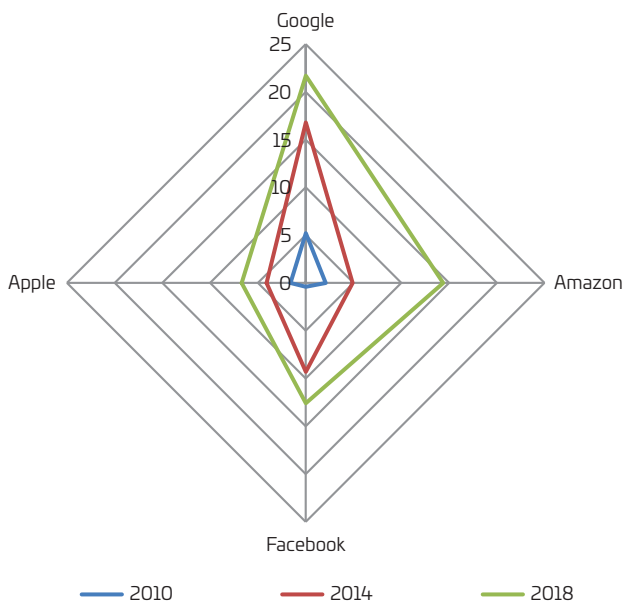
Zmieniające się otoczenie sprawia, że wśród różnych form zaangażowania instytucjonalnego przedsiębiorstw międzynarodowych zyskuje na znaczeniu współewolucja, która staje się pojemnym obszarem dla współtworzenia rozwiązań dla różnych

podmiotów ukierunkowanych na kształtowanie przewag konkurencyjnych. Firmy międzynarodowe, dostrzegając pustki instytucjonalne, wypełniają je, wprowadzając rozwiązania instytucjonalne, nieznane dotąd w układach lokalnych, aktywnie współtworząc środowisko przyjazne dla ich działalności.

Fakty i opinie

Dokonująca się monopolizacja w sektorze platform internetowych, dotycząca takich wiodących podmiotów, jak Google, Facebook, Amazon i Apple, której następstwem są szeroko rozumiane działania na szkodę konsumentów i innych firm funkcjonujących w tym sektorze (np. zmniejszanie roli konkurencji, tłumienie innowacji), sprawiły, że konieczne stały się uregulowania w tym zakresie. Działania te wywołały reakcję firm technologicznych, które znacznie zwiększyły wydatki na lobbing – te w podanych firmach wzrosły w stosunku do 2010 roku o 500 procent i w 2018 roku wyniosły łącznie 55 milionów dolarów. Wiąże się to z tzw. techlash, tj. buntem wobec potężnych firm technologicznych (np. Google lub Facebook).

Rysunek 41. Wydatki technologicznych potentatów na lobbing w latach 2010–2018 (w milionach dolarów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Center for Responsive Politics [2021].

5.4. Algorytmy sztucznej inteligencji – na granicy manipulacji otoczeniem instytucjonalnym

Alokacja kapitału w rejonach o niższych normach środowiskowych, gdzie społecznie akceptowana jest praca dzieci czy też łamane są prawa człowieka, niejednokrotnie skłania do refleksji na temat etyki korporacji transnarodowych. Problematyka związana z etycznym postępowaniem świata biznesu nie jest nowa, a rozważania dotyczące niektórych kwestii sięgają starożytności. Etyka biznesu definiowana jest jako zasady i ogólnie standardy akceptowalne w relacjach przedsiębiorstwa z wszystkimi jego interesariuszami, tj. klientami, dostawcami, konkurentami, władzą, grupami interesu, opinią publiczną (w wymiarze społecznym i indywidualnym) [Ferrell, Hirt, Ferrell, 2013, s. 30]. Za etyczne postępowanie w biznesie przyjmuje się te relacje, które są zgodne z prawem (instytucjami formalnymi) oraz z ogólnie przyjętymi zasadami społecznymi (instytucjami nieformalnymi). W myśl tego podejścia za etykę działalności korporacji transnarodowych odpowiadają przede wszystkim kadra zarządzająca i rady nadzorcze, czasami oskarżane o manipulowanie opinią publiczną i ujawnianie jedynie półprawd w celu zwiększenia wartości sprzedaży i osiąganych dzięki takim praktykom zysków.

Fakty i opinie

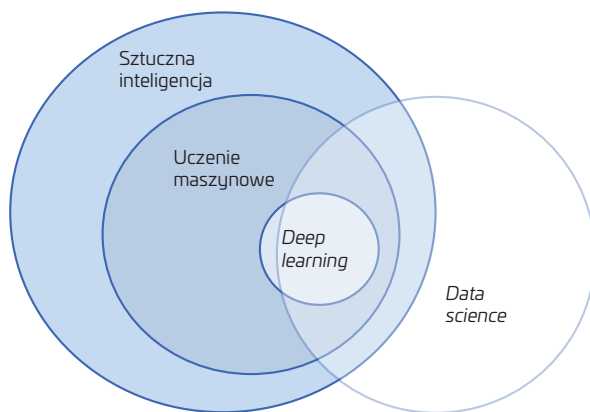
Większość dużych korporacji transnarodowych ma wprowadzone do swoich strategii pryncypia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – corporate social responsibility). Niekiedy tego typu przedsięwzięcia to jedynie działania czysto marketingowe, ukierunkowane na kształtowanie dobrego wizerunku. Często taka sytuacja dotyczy nadużywania ekologicznej symboliki – jest to tzw. greenwashing. Przedsiębiorstwo reklamuje swoje produkty przez pryzmat haseł ekologicznych, w sposób sugestywny i bardzo ogólny, ukrywając jego faktyczne walory. Przykładem może być Volkswagen reklamujący montowane w swoich samochodach silniki wysokoprężne jako „czyste”. W wyniku niezależnych badań i presji społecznej władze korporacji przyznały, że sfałszowały 11 milionów własnych „czystych silników diesla” za pomocą urządzeń zaprojektowanych do oszukiwania emisji. Z kolei Mercedes-Benz zastosował w swoich luksusowych samochodach system Blue-TECH, rozwiązanie, którego celem jest spełnienie rygorystycznych norm emisji szkodliwych spalin, w wyniku czego „przyjazne dla Ziemi” auta uwalniają tlenki azotu na poziomie ponad 65 razy wyższym od ogólnie przyjętych norm [Earth Day 2020, 2020].

W kontekście etycznego biznesu nowym wyzwaniem wydaje się coraz szersze wykorzystywanie algorytmów, postrzeganych w tym przypadku jako pewien proces lub zestaw reguł, które mają być stosowane w obliczeniach lub innych operacjach ukierun-

kowanych na rozwiązywanie problemów występujących w organizacji. Algorytmy nie muszą być oprogramowaniem i mogą być używane w odniesieniu do dowolnego kodu komputerowego – od najprostszego do najbardziej złożonego – który wykonuje pewien zestaw instrukcji. W najszerszym znaczeniu są to kodowane procedury przekształcające, w oparciu o wskazane dane i według przyjętych instrukcji, dane wejściowe w pożądany wynik. Procedury określają zarówno problem, jak i kroki, dzięki którym należy go rozwiązać. Innymi słowy, algorytmy to seria kroków podejmowana w celu rozwiązania określonego problemu lub osiągnięcia zakładanego celu.

Z czysto informatycznego punktu widzenia algorytmy podlegają licznym klasyfikacjom [Michalewicz, Fogel, 2003; Arabas, 2011, Sieja, Wach, 2019]. I tak mogą to być algorytmy decyzyjne, genetyczne czy też ewolucyjne. Z punktu widzenia etyki i ich wpływu na otoczenie instytucjonalne bardziej trafne jest podejście do algorytmów, zdaniem autorów, z humanistycznego punktu widzenia. Według Krefta „algorytm nie jest już jedynie matematyczną procedurą, ale staje się socjotechnologicznym połączeniem: algorytmu (w rozumieniu technologicznym), danych i *hardware'u* – osadzonych w środowisku ludzi i nie-ludzi traktowanych na równych prawach” [2018, s. 16]. Tak postrzegany algorytm jest kształtowany przez różnego rodzaju decyzje zapisane w instrukcjach, jest także swoistym centrum dyspozycyjnym, w którym osadzona jest władza kształtująca relacje między algorytmem/organizacją a człowiekiem [Kreft, 2018, s. 18]. Oznacza to, że w miejsce kompetencji decyzyjnych zarezerwowanych dotychczas dla menedżera wchodzi algorytmy. Innymi słowy, algorytmy są coraz częściej wykorzystywane do podejmowania decyzji za nas, o nas lub z nami. W tym przekroju dużo uwagi poświęca się algorytmom bazującym na maszynowym i głębokim uczeniu, postrzeganym jako algorytmy sztucznej inteligencji (AI).

Rysunek 42. Sztuczna inteligencja



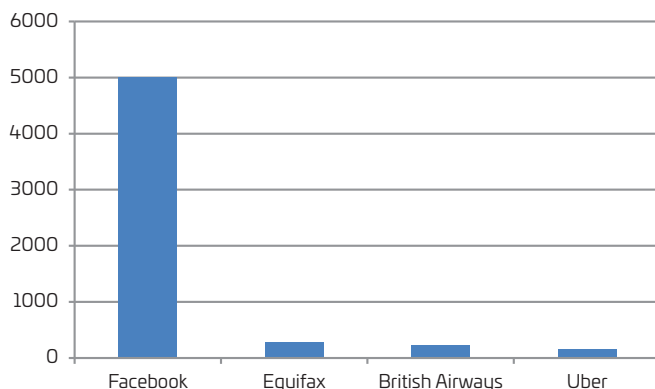
Źródło: opracowanie własne.

Najogólniej pod pojęciem „sztucznej inteligencji” rozumie się programy komputerowe umożliwiające maszynom podejmowanie działań postrzeganych jako inteligentne [Thomason, 2018]. O jakości algorytmu AI decydują dane i moc obliczeniowa. Postępy w maszynowym i głębokim uczeniu (*machine learning* i *deep learning*) wsparte sztuczną inteligencją umożliwiają operacje na dużych zbiorach danych, które jeszcze kilka lat temu były niemożliwe do przeprowadzenia. Przy większej liczbie danych i dużej mocy obliczeniowej (potrzebnej do wykonania ogromnej liczby obliczeń przy identyfikowaniu wzorców) algorytmy stają się coraz bardziej wyrafinowane i dają lepsze wyniki. Dlatego też korporacje transnarodowe, wsparte algorytmami AI, rozpoczęły wyścig o pozyskanie jak największej liczby danych o swoich klientach, niejednokrotnie naruszając ich prywatność. Dzięki tego typu algorytmom firmy takie jak Google, Amazon czy Facebook pełnią w przebiegu miliardów interakcji ludzi i organizacji funkcję potężnych „strażników”.

Fakty i opinie

Facebook został w 2019 roku ukarany za naruszenie prywatności swoich klientów. Była to największa z dotychczasowych kara za tego rodzaju przekroczenie – 5 miliardów dolarów. Kolejne pod względem wysokości kary zostały nałożone na Equifax (275 milionów dolarów za ujawnienie danych osobowych niemal 150 milionów osób), British Airways i Ubera (odpowiednio 230 i 148 milionów dolarów), obie za naruszenie ochrony danych, a Uber dodatkowo za próbę ukrycia tego przekroczenia.

Rysunek 43. Kary nałożone przez Federalną Komisję Handlu (Federal Trade Commission – FTC) Stanów Zjednoczonych Ameryki za naruszenie prywatności klientów w 2019 roku (w milionach dolarów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Federal Trade Commission [2019].

Powyższe zjawiska są możliwe, gdyż algorytmy mogą pełnić w organizacji różne funkcje. Według raportu Tow Center cztery ich praktyczne zastosowania to:

- 1) ustalanie priorytetów,
- 2) klasyfikacja,
- 3) kojarzenie,
- 4) filtrowanie [Diakopoulos, 2014, s. 401–403].

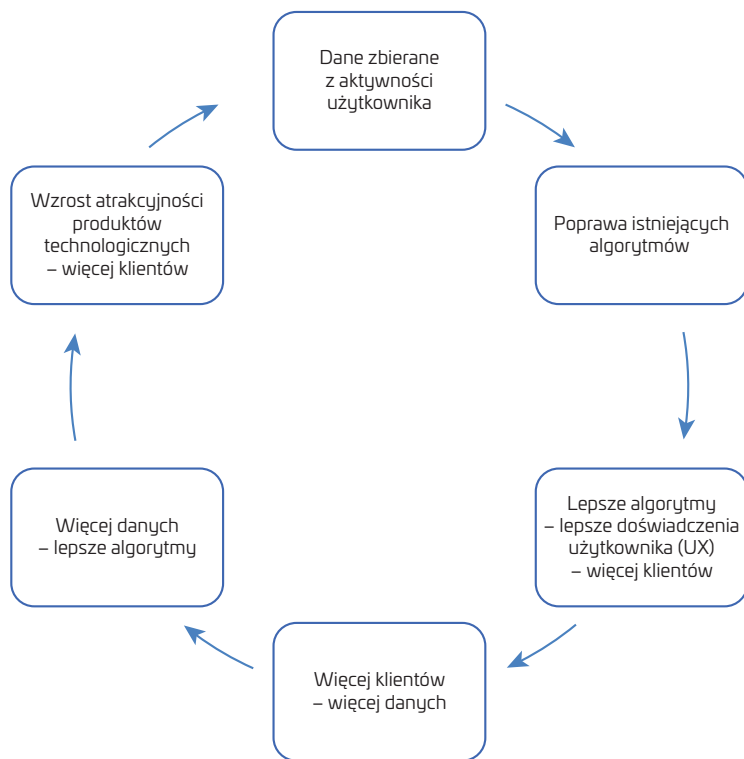
Ustalanie priorytetów ukierunkowane jest przede wszystkim na docelowo osiągnięte wyniki poszukiwań w sieci. Te z kolei pozwalają organizacjom efektywniej zarządzać grupami społecznymi. Tym samym algorytmy w podświadomy sposób oddziałują na podejmowane przez nas decyzje (grupy klientów). Oznacza to przykładowo, że nasze swobodne zasady (instytucje nieformalne), którymi się kierujemy np. w wyborach zakupowych, nie w pełni są naszymi zasadami, gdyż w pewnym stopniu są sterowane przez algorytmy. Tego typu praktyki budzą niekiedy kontrowersje natury etycznej, bywają postrzegane jako algorytmiczne nadużycia prowadzące m.in. do szeroko postrzeganej dyskryminacji i łamią dotychczasowe zasady wolnej konkurencji.

Drugie praktyczne zastosowanie algorytmów to klasyfikacja, czyli przyporządkowanie określonego podmiotu do danej klasy. Algorytmy w tym przypadku na podstawie definicji i kryteriów „uczą się” klasyfikować, czego wyrazem są wprowadzane przez nie ulepszenia wstępnie założonych kryteriów (efekt głębokiego uczenia). W gospodarce bez algorytmów poprawa rozwiązań leżała w gestii ludzkich decyzji. W dobie algorytmów klasyfikacja oznacza ich ingerencję w sferę decyzyjną wcześniej zarezerwowaną dla człowieka. Co więcej, algorytmy wykonują złożone obliczenia, które składają się z wielu pośrednich kroków, co przekłada się na tysiące, a nawet miliony pojedynczych punktów pozyskiwanych danych. Ta złożoność sprawia, że nie zawsze jest łatwo zrozumieć lub przewidzieć, co i jak robią algorytmy, nawet jeśli mamy pogłębioną wiedzę na temat zasad ich funkcjonowania [Centre for Internet and Human Rights, 2015, s. 4].

W praktyce algorytmy są jeszcze odpowiedzialne, jak już to wcześniej wspomniano, za kojarzenie i filtrowanie. W pierwszym przypadku oznacza to wyznaczanie relacji między podmiotami i siłę zachodzących między nimi powiązań zarówno przez semantykę, jak i zdolność konotacyjną. Filtrowanie z kolei obejmuje włączanie lub wyłączanie informacji zgodnie z różnymi przyjętymi zasadami lub kryteriami. Dane wejściowe dla algorytmów filtrujących często wymagają ustalenia priorytetów, klasyfikacji lub powiązań. W aplikacjach do personalizacji wiadomości, takich jak Flipboard, wiadomości są filtrowane i na podstawie tego, w jaki sposób zostały podzielone na kategorie, powiązane z informacjami o danej osobie (kojarzenie) oraz priorytecie, który został jej nadany. Decyzje dotyczące filtrowania wywierają wpływ na nasze wybory poprzez nadmierne podkreślanie lub cenzurowanie – tzw. bańkę filtracyjną. W praktyce oznacza to, że w pierwszej kolejności otrzymujemy informacje, z którymi się zgadzamy (nadmierne

podkreślanie), a niektóre w ogóle nie są dla nas dostępne – cenzura. W te ostatnie działania wpisuje się chińska sieć społecznościowa Weibo, która wykorzystuje swoje systemy do skanowania, czytania i usuwania treści budzących zastrzeżenia wobec realizowanej polityki państwa. W przypadku filtracji algorytmy pełnią funkcję „strażników” interakcji zachodzących w środowisku platform, których specyfiką jest brak transparentności – użytkownicy bazowi najczęściej są nieświadomi ich istnienia i manipulacji ich opiniami. Co gorsza, pod względem przejrzystości lub odpowiedzialności wiele algorytmów jest naprawdę nieprzejrzystych w tym sensie, że ich źródło, kod, zasady działania i podstawowe operacje są tajne [Centre for Internet and Human Rights, 2015, s. 2–6].

Rysunek 44. Zapętlenie algorytmów



Źródło: opracowanie własne na podstawie Niyazov [2019].

Problem z gospodarką opartą na sztucznej inteligencji polega na tym, że działalność gospodarcza w naturalny sposób dąży do monopolizacji z powodu dodatniej pętli sprzężenia zwrotnego, która powstaje w wyniku zależności AI od danych [Niyazov, 2019]. **Jeśli firma wykorzystująca sztuczną inteligencję zyska przewagę nad konkurentami, to będzie jej bardzo trudno się oprzeć samonapędzającemu się cyklowi**

monopolizacji. Rosnąca liczba danych to coraz bardziej zaawansowane algorytmy, które oznaczają lepszą obsługę i więcej funkcji przyciągających dzięki temu zwiększającą się liczbę klientów. Z kolei więcej klientów generuje więcej danych, co dodatkowo ulepsza istniejące algorytmy i sprawia, że produkty firmy są jeszcze bardziej atrakcyjne. W konsekwencji sytuacja ta prowadzi do coraz większej bazy klientów – dzięki zastosowaniu algorytmów sztucznej inteligencji następuje dodatkowe wzmocnienie efektów sieciowych.

Jak twierdzą Marcuzzi i Terzi [Niyazov, 2019], w drugiej dekadzie XXI wieku korporacje transnarodowe umacniają swoją pozycję w globalnej gospodarce już nie tylko ze względu na potencjał ekonomiczny, ale przede wszystkim z powodu gromadzonych przez nie danych. W pierwszej kolejności jest to tak zwana MAFIA-G, którą tworzą: Microsoft, Apple, Facebook, IBM, Amazon, Google, oraz BAT reprezentowany przez trzech chińskich gigantów technologicznych, tj. Baidu, Alibabę, Tencent. Coraz częściej w budowie potencjału konkurencyjnego wykorzystują algorytmy także korporacje transnarodowe związane z tzw. tradycyjną gospodarką. Najlepiej rozpoznany obszarem w tym przypadku są zmywy cenowe algorytmów zawierane w sposób „świadomy” lub „nieświadomy” – sztuczna inteligencja została skonstruowana w sposób umyślnie bądź nieumyślnie prowadzący do niedozwolonego porozumienia [Derdak, 2018, s. 79].

Fakty i opinie

W połowie 2018 roku czterej producenci sprzętu elektronicznego: Asus, Philips, Pioneer oraz Denon & Marantz zostali ukarani przez Komisję Europejską karą w wysokości ponad 100 milionów euro za narzucanie sklepom internetowym minimalnych cen ich produktów. W przypadku nieprzestrzegania tego zalecenia sklep internetowy był karany blokowaniem dostaw. Algorytmy cenowe w tym przypadku pełniły funkcję kontrolującą. Także LG Electronics wykorzystywał algorytmy cenowe do kontroli cen swoich smartfonów sprzedawanych przez dystrybutorów w Rosji [Wierzbicki, 2019].

Globalne firmy technologiczne dzięki swoim unikalnym algorytmom coraz częściej wchodzą w gestię kompetencji państwa. Dziś to Twitter i Facebook, a nie rząd USA, regulują media społecznościowe oraz zwalczają szerzącą się w nich dezinformację i propagandę. Z kolei Google ochraniał UE przed „złośliwymi” wpływami spoza Wspólnoty na wyniki wyborów do Parlamentu Europejskiego, ponieważ struktury wspólnotowe nie opracowały spójnych ram zapobiegających tego typu aktywności w Internecie [Niyazov, 2019].

Korporacje wykorzystujące algorytmy sztucznej inteligencji funkcjonują w tzw. próżni instytucjonalnej, bo dotychczasowe regulacje kierowane są do firm, a nie do ich algorytmów. Te zaś mogą być postrzegane jako nowa kategoria instytucji,

która wymyka się ludzkiej kontroli i oddziałuje na naszą podświadomość, choć możliwości w tym zakresie nie są w pełni rozpoznane. Podnoszone są zaś kwestie etyczne, takie jak uczciwość, dyskryminacja i osiągnięta dzięki algorytmom władza [Centre for Internet and Human Rights, 2015, s. 1].

5.5. Podsumowanie

Instytucje w XXI wieku uznaje się za ważny i zyskujący na znaczeniu czynnik wpływający na przewagę konkurencyjną wielu zaangażowanych w ekspansję międzynarodową KTN. W jej kształtowaniu korporacje wykorzystują różne rozwiązania, począwszy od unikania przyjętych regulacji i rozwiązań, przez dostosowanie do istniejącego otoczenia instytucjonalnego, aż do jego współtworzenia. Są one zarówno wynikiem siły przetargowej pomiędzy KTN a krajem goszczącym, jak też oparcia w instytucjach kraju macierzystego. Na sile przybiera aktywne zaangażowanie KTN w tworzenie korzystnego dla nich otoczenia instytucjonalnego. Przejawem tego podejścia jest uznawany za legalny lobbing (co w przypadku korporacji państwowych wyraża się w stosowaniu wobec nich preferencji rządowych), ale także działania niejednokrotnie określane mianem nieetycznych, związane z optymalizacją podatkową czy wręcz o korupcyjnym charakterze. Jakkolwiek odnoszą się wprost do instytucji formalnych, to zaangażowanie w ich tworzenie ma także zyskujący na znaczeniu wymiar nieformalny.

Nową kategorią instytucji jawią się algorytmy sztucznej inteligencji. Ich coraz szersze wykorzystanie niejednokrotnie wymyka się spod kontroli i oddziałuje na podświadomość podejmowanych decyzji zarówno kadry menedżerskiej, jak i klientów, a szerzej ujmując, na instytucje wewnątrz organizacji i jej otoczenie instytucjonalne. Korporacje transnarodowe wspierane algorytmami sztucznej inteligencji mogą, co jest niepokojące, zająć w światowej gospodarce pozycję monopolistyczną.

Bibliografia

- Ahmadjian, C. L. (2016). Comparative Institutional Analysis and Institutional Complexity, *Journal of Management Studies*, 53(1), s. 12–27.
- Arabas, J. (2011). Ewolucyjne obliczenia dla globalnej optymalizacji – aktualne trendy, *Dziennik Telekomunikacja i Technologie Informacyjne*, 4, s. 5–10.
- Archer, C. (1992). *International Organizations*, 2 wydanie. London–New York: Routledge.
- Bremmer, I. (2009a). *Kryzys wolnego rynku i nowa fala kapitalizmu państwowego*, Infor Biznes, <https://wiadomosci.dziennik.pl/wydarzenia/artykuly/93490,kryzys-wolnego-rynku-i-nowa-fala-kapitalizmu-panstwowego.html> (dostęp: 22.12.2020).

- Bremmer, I. (2009b). *State Capitalism and the Crisis*, McKinsey Quarterly, <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/state-capitalism-and-the-crisis#> (dostęp: 12.11.2019).
- Cantwell, J.A. (2014). Revisiting International Business Theory: A Capabilities-Based Theory of the MNE, *Journal of International Business Studies*, 45, s. 1–7.
- Cantwell J.A., Dunning, J.H., Lundan, S.M. (2010). An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Co-evolution of MNEs and the Institutional Environment, *Journal of International Business Studies*, 41, s. 567–586.
- Cendrowski, S. (2015). *China's Global 500 Companies Are Bigger than Ever—and Mostly State-Owned*, Fortune, <https://fortune.com/2015/07/22/china-global-500-government-owned/> (dostęp: 2.11.2019).
- Centre for Internet and Human Rights (2015). *The Ethics of Algorithms: from Radical Content to Self-Driving*, https://cihr.eu/wp-content/uploads/2015/07/Ethics_of_Algorithms_Final_Paper.pdf (dostęp: 22.12.2020).
- Center for Resposive Politics (2021). Open Secrets, <https://www.opensecrets.org/federal-lobbying/top-spenders> (dostęp: 10.01.2021).
- Chacar, S., Newbury, W., Vissa, B. (2010). Bringing Institutions into Performance Persistence Research: Exploring the Impact of Product, Financial, and Labor Market Institutions, *Journal of International Business Studies*, 41, s. 1119–1140.
- Corporate Europe Observatory (2017). *Lobby Planet Brussels. The Corporate Europe Observatory Guide to the Murky World of EU Lobbying*, https://corporateeurope.org/sites/default/files/lp_brussels_report_v7-spreads-lo.pdf (dostęp: 22.12.2020).
- De Soto, H. (1989). *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World*. New York: Harper and Row.
- Derdak, M.K. (2018). Czy androidy śnią o zmowach cenowych? Algorytmy cenowe, sztuczna inteligencja i prawo konkurencji, *Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny*, 8(7), s. 73–82.
- Diakopoulos, N. (2014). Algorithmic Accountability, *Digital Journalism*, 3(3), s. 398–415.
- Dicken, P. (1994). The Roepke Lecture in Economic Geography Global-Local Tension: Firms and States in Global Space-Economy, *Economic Geography*, 70, s. 101–128.
- Domański, B. (2004). Nowe idee w światowej geografii ekonomicznej. W: *Geografia wobec problemów teraźniejszości i przyszłości* (s. 169–190), Z. Chojnicki (red.). Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Dunning, J. (2006). Towards a New Paradigm of Development: Implications for Determinants of International Business, *Transnational Corporations*, 1(15), s. 173–227.
- Dunning, J.H., Lundan, S.M. (2008). Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise, *Asia Pacific Journal of Management*, 25, s. 588–589.
- Dyer, J., Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *The Academy of Management Review*, 23(4), s. 662–671.
- Earth Day 2020: Companies Accused of Greenwashing (2020). Truth in Advertising, <https://www.truthinadvertising.org/six-companies-accused-greenwashing/> (dostęp: 8.04.2020).
- Ferrell, O.C., Hirt, G., Ferrell, L. (2013). *Business: A Changing World*, McGraw-Hill Education.
- Federal Trade Commission (2019). *FTC Imposes \$ 5 Billion Penalty and Sweeping New Privacy Restrictions on Facebook*, <https://www.ftc.gov/news-events/press-releases/2019/07/ftc-imposes-5-billion-penalty-sweeping-new-privacy-restrictions> (dostęp: 12.01.2021).
- Jarczewska-Romaniuk, A. (2004). *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*. Bydgoszcz–Warszawa: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Jones, M.T. (2000). The Competitive Advantage of the Transnational Corporation as an Institutional Form. A Reassessment, *International Journal of Social Economics*, 27 (7–10), s. 943–958.

- Kreft, J. (2018). Władza algorytmów mediów – między reifikacją a rynkiem, *Zarządzanie w Kulturze*, 19(1), s. 11–28.
- Mastromarco, D.R., Saffar, A.P., Zieliński, M., Biedrzycka, U., Hryciuk, K. (2005). *Sztuka lobbingu w Polsce*. Warszawa: USAID/GEMINI Small Business Project.
- Mączyńska, E. (2016). Państwo w warunkach rewolucji informacyjnej. Refleksje na kanwie wybranych publikacji, *Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, 3, s. 29–35.
- Menkes, J., Wasilkowski, A. (2004). *Organizacje międzynarodowe. Wprowadzenie do systemu*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis.
- Michalewicz, Z., Fogel, D.B. (2004). *Jak to rozwiązać: nowoczesne heurystyki*. Berlin: Springer Verlag.
- Morawiecki, W. (1987). *Międzynarodowe organizacje gospodarcze: System organizacji międzynarodowej*, t. 1. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morgan, G. (2005). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nazarko, Ł. (2009). Taksonomia organizacji międzynarodowych na przykładzie Światowej Organizacji Handlu i Unii Europejskiej. W: *Wybrane problemy współczesnej polityki: aspekty teoretyczne i empiryczne* (s. 280–303), K. Czerewacz (red). Białystok: Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej.
- Niyazov, S. (2019). *AI-powered Monopolies and the New World Order*, Towards Data Science, <https://towardsdatascience.com/ai-powered-monopolies-and-the-new-world-order-1c56cfc76e7d> (dostęp: 2.04.2020).
- North, D.C. (1994). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pakulska, T. (2008). Przewaga instytucjonalna przedsiębiorstwa a lokalizacja działalności gospodarczej. W: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, t. I (s. 125–136), A. Herman, K. Poznańska (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Pakulska, T. (2017). Digitalizacja podłożem przewag instytucjonalnych przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 3, s. 113–123.
- Pedersen, O.K. (2008). *Institutional Competitiveness, How Nations came to Compete*, International Center for Business and Politics, Working Paper, no. 47, s. 37.
- Peng, M.W., Wang, D.Y.L., Jiang, Y. (2008). An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies, *Journal of International Business Studies*, 39, s. 920–936.
- Poniatowska-Jaksch, M. (2006). *Przemysłowe bezpośrednie inwestycje zagraniczne źródłem konkurencyjności regionu*. „Monografie i Opracowania”, 544. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Poniatowska-Jaksch, M. (2009). Instytucje. W: *Geografia ekonomiczna* (s. 156–179), K. Kuciński (red.). Kraków: Wolters Kluwer.
- Poniatowska-Jaksch, M., Pakulska, T. (2015). *NEMs, Non-Equity Modes as International Business Strategy. From Ownership to Control*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Rondinelli, D.A. (2004). Assessing Government Policies for Business Competitiveness. W: *Emerging Market Economies: An Institutional Approach* (s. 397–419). Chapel Hill: University of North Karolina.
- Rymarczyk, J. (2017). *Finanse biznesu międzynarodowego*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Sagan, M. (2016). Instytucjonalne zaangażowanie korporacji międzynarodowych a trwała przewaga konkurencyjna, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11, s. 44–51.
- Sieja, M., Wach, K. (2019). The Use of Evolutionary Algorithms for Optimization in the Modern Entrepreneurial Economy: Interdisciplinary Perspective, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(4), s. 117–130. DOI: 10.15678/EBER.2019.07040.
- Sobańska-Cwalina, M. (2010). Firmy zagraniczne na rynkach wschodnich – przykłady sukcesów. W: *Eksport polskich przedsiębiorstw na rynki Wspólnoty Niepodległych Państw – szanse i bariery* (s. 209–239), M. Poniatowska-Jaksch (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

- Stępień, B. (2009) *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Thomason, R. (2018). *Logic and Artificial Intelligence*, Stanford Encyclopedia of Philosophy, <https://plato.stanford.edu/entries/logic-ai/> (dostęp: 2.04.2020).
- UNCTAD (2006). *World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. Geneva: United Nations Conference on Trade And Development.
- Wierzbicki, W. (2019). *Algorytmy w zmowie cenowej. Co na to prawo konkurencji?*, Cloudforum, <https://www.cloudforum.pl/2019/04/24/algorytmy-w-zmowie-cenowej-co-na-to-prawo-konkurencji/> (dostęp: 2.04.2020).
- Zhao, M. (2006). Conducting R&D in Countries with Weak Intellectual Property Rights Protection, *Management Science*, 52(8), s. 1185–1191.

6

ELASTYCZNOŚĆ STRATEGII EKSPANSJI NA RYNKI ZAGRANICZNE

6.1. Wstęp

W warunkach niestabilności rynku, skracania się cykli życia produktów, coraz bardziej aktywnej roli klienta w kształtowaniu innowacyjnego produktu (tzw. innowacyjny prosument) oraz nasilenia instytucjonalizmu przedsiębiorstwa muszą cechować się dużą elastycznością struktur organizacyjnych i strategii działania. Zdaniem Osbert-Pociechy [b.r.] elastyczność może mieć dwa wymiary: operacyjny – odnoszący się do powtarzalnych sekwencji w ramach użytkowanej technologii – i strategiczny. Ten pierwszy jest ściśle powiązany ze strukturą organizacyjną korporacji, która może zwiększać swoją elastyczność operacyjną, odchodząc od centralistycznego i hierarchicznego modelu w kierunku struktur sieciowych o międzynarodowym i heterarchicznym charakterze [Rymarczyk, 2012, s. 243]. Elastyczna struktura organizacyjna oparta na sieci umożliwia osiągnięcie większych korzyści z arbitrażu i dźwigni – duża siła przetargowa korporacji transnarodowej.

Elastyczna organizacja to przedsiębiorstwo znajdujące się w stanie gotowości na zmiany, stosujące różnego typu mechanizmy elastyczności wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji, tj. w interakcji z otoczeniem [Volberda, 1996, s. 362–363]. Takie podejście do elastyczności wpisuje się w jej wymiar strategiczny, który wiąże się „z umiejętnością reagowania na (przewidywalne i nieprzewidywalne) zmiany przez tworzenie i wybór odwracalnych opcji funkcjonowania i rozwoju, a także z kreowaniem sposobów i środków dokonywania zmian tych opcji z zachowaniem ciągłości działania i optymalnym zaangażowaniem nakładów i czasu” [Krupski, 2008, s. 14]. Zdaniem Krupskiego podstawową kategorią elastyczności jest strategia w języku okazji i choć budzi ona wiele

wątpliwości, to należy ją uznać za perspektywiczny kierunek badawczy [2011, s. 21], zwłaszcza w warunkach nasilającej się turbulencji otoczenia, do czego w istotny sposób przyczynia się cyfryzacja.

Coraz trudniej postawić granicę między elastycznością operacyjną a strategiczną. Wynika to z rosnącej otwartości rynku, coraz lepszych możliwości w zakresie personalizacji oferty zgodnie z oczekiwaniami klienta, czemu towarzyszy odchodzenie od rynków masowych do dużej liczby rynków niszowych. W operacyjny wymiar elastyczności wpisuje się czas reakcji na zmieniającą się potrzebę klienta, zapewnienie mu pełnej satysfakcji, które to działania z założenia winny trafiać na mapę jego doświadczeń, w ramach niezmiennych warunków technologicznych. Jeśli niezbędne są zmiany tych ostatnich, to takie działania mogą już mieć charakter strategiczny. Dodatkowo decyzje hiperpołączonego konsumenta podejmowane są niejednokrotnie na podstawie obserwacji zachowań innych użytkowników – zjawisko tzw. kaskad informacyjnych [Kaźmierska-Zatoń, Zatoń, 2012], co utrudnia ich pomiar i projekcję zadań biznesowych. W efekcie często tzw. hity sprzedażowe mogą generować, jak już wspomniano wcześniej, mniejsze przychody niż te sumaryczne osiągnięte w wyniku sprzedaży szerokiego asortymentu mniej popularnych produktów, co wymaga zarówno wysokiej elastyczności operacyjnej, jak i strategicznej.

Elastyczności strategicznej przypisuje się rozległe spektrum znaczeniowe, w którym zwraca się uwagę na przedmiot zmiany (tj. rodzaje działalności i priorytety konkurencyjne) oraz jej zakres i szybkość [Osbert-Pociecha, b.r.]. Nie odnosi się ona jednak wyłącznie do oferty asortymentowej, która w pewnym zakresie jest elastycznością operacyjną, ale co ważniejsze, do realizowanej strategii rozwoju. Globalne firmy technologiczne inwestują w swoje kluczowe umiejętności (*core skilles*) – aktywa niematerialne, a następnie poszukują dla swoich rozwiązań nowych rynków. Przykładowo Amazon posiadający jedną trzecią rynku *cloud computing* może świadczyć na tej podstawie różnego typu usługi. Dużą elastyczność strategiczną globalnych firm technologicznych umożliwia wspomniany model platformy, łączący różne grupy użytkowników. Niejednokrotnie baza klientów jest punktem wyjścia w kreowaniu zróżnicowanej aktywności i strategicznych zmian jej konfiguracji (np. budowana przez Ubera platforma włączająca do istniejącego zbioru samochodów i klientów nowy, obejmujący wykwalifikowanych pracowników medycznych, dostarczających usługi na żądanie), zależnej jednak od elastyczności wiodącej działalności. Niezwykle ważny w przypadku wejścia na nowy rynek czy też jego kreacji jest czas. Sukces firm technologicznych zależy od znalezienia niszy rynkowej i wzrostu skali tak szybko, jak to możliwe [The Economist, 2017, s. 9] – wykorzystanie efektów sieciowych do pozyskania krytycznej masy klientów (np. egzystencja firm dostarczających oprogramowanie zależy od jego upowszechnienia, a platformy takiej jak e-Bay – od dużej liczby sprzedających i kupujących). Szybka budowa masy krytycz-

nej klientów wpisuje się we wzrost znaczenia rozwoju przedsiębiorstwa poprzez fuzje i przejęcia oraz sprzyja wchodzeniu w różnego rodzaju alianse strategiczne.

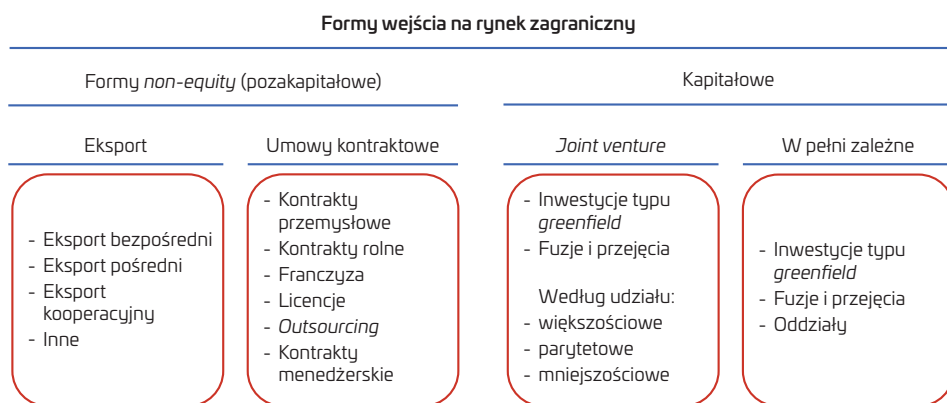
Przedsiębiorstwa związane z tradycyjną gospodarką także dążą do osiągnięcia dużej elastyczności operacyjnej i strategicznej. Przykładowo producenci samochodów w coraz większym stopniu ogniskują uwagę nie na produkcji pojazdów, a na cyfrowym ekosystemie, budowie relacji z klientami w całym cyklu życia samochodu, bezpośrednim zarządzaniu aktualizacją oprogramowania, diagnostyce i bezpieczeństwie. Ich strategie rozwoju, podobnie jak cyfrowych liderów, ukierunkowane są w coraz większym stopniu na rozwój uwikłany (fuzje i przejęcia, alianse), tworzenie własnego ekosystemu biznesu oraz pozyskiwanie kompetencji cyfrowych. W konsekwencji korporacje transnarodowe, niezależnie od sektora swojej aktywności, stosują różne mechanizmy nastawione na zwiększenie elastyczności w wymiarze wewnętrznym (w ramach struktury przedsiębiorstwa) i zewnętrznym. Przejawem tej elastyczności w międzynarodowym zakresie jest wykorzystanie wielu form ekspansji zagranicznej, często względem siebie komplementarnych, realizowanych na różnych rynkach wraz z zachowaniem możliwości wycofywania się z nich przy minimalnych nakładach czasu, środków i bez utraty korporacyjnej efektywności działania [Rakowska, 2015, s. 67–70].

W literaturze przedmiotu klasyfikacje form wejścia na rynki zagraniczne najczęściej charakteryzuje trójdzielność – np. Hollensen [2007, s. 304] dzieli je na: eksportowe, pośrednie (kontraktowe), hierarchiczne (inwestycyjne) – kapitałowe, a Gorynia [2007, s. 77] na eksportowe, powiązane kooperacyjne z partnerem zagranicznym i na samodzielnie prowadzenie działalności gospodarczej. Inaczej podeszli do tego zagadnienia Pan i Tse [2000, s. 537]. Przedstawili oni hierarchiczny model wejścia na rynek zagraniczny, zgodnie z którym wybór formy wejścia składa się z dwóch etapów. Pierwszym jest decyzja co do własnościowego charakteru, a drugim – wybór konkretnej formy (np. eksport pośredni, licencja czy franczyza). Tego typu podział ma charakter umowny i nie jest homogeniczny. Niektóre kontrakty mają kapitałowy charakter, a *joint venture* o bardzo małym zaangażowaniu kapitałowym bywają zaliczane do form ekspansji zagranicznej typu *non-equity*. Uproszczenie odnosi się także do inwestycji kapitałowych typu *green-field*, które mogą być tworzone jako spółki córki lub jako spółki zależne *joint venture*. Ta sama uwaga dotyczy przejęć i fuzji, które mogą być albo częściowe, albo na 100 procent (czyli w efekcie mogą być spółkami *joint venture* lub spółkami córkami). Stąd też identyfikacja kapitałowej formy wejścia w pełni zależnej wymaga uwzględnienia większej liczby informacji, niż zostało to zaprezentowane na rysunku 45.

W modelu tym Pan i Tse [2000] próbują pokazać, że w zależności od otoczenia można realizować różne formy wejścia, a każda z nich ma swoje wady i zalety. Te ostatnie odnoszą się także do elastyczności postrzeganej w wymiarze strategicznym. O ile w przypadku korporacji transnarodowych funkcjonujących w gospodarce tradycyjnej za

bardziej elastyczne strategie wejścia można w uproszeniu przyjąć formy niekapitałowe (wejście i wycofanie się z zagranicznego rynku jest szybsze i oznacza mniejsze koszty niż te występujące w przypadku form kapitałowych), o tyle w odniesieniu do globalnych przedsiębiorstw technologicznych funkcjonujących w modelu platform nie jest to już tak jednoznaczne w ocenie. ZIB podnoszone przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w modelu platform technologicznych często wynikają z poszukiwania przewag instytucjonalnych (np. zmiana jurysdykcji podatkowej) i nie muszą się wiązać z wysokimi nakładami finansowymi ani dużym ryzykiem przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Rysunek 45. Uproszczony hierarchiczny model wyboru sposobu wejścia na rynek zagraniczny



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Poniatowska-Jaksch, Pakulska [2015, s. 56].

Strategie wejścia na rynki zagraniczne są bardzo dobrze rozpoznane i omówione w literaturze przedmiotu, podobnie zresztą strategie internacjonalizacji przedsiębiorstwa [przykładowo: Zorska, 2000; Gorynia, 2007; Wach, 2013]. Warto jest jednak, zdaniem autorek, odejść od tradycyjnych ujęć i spojrzeć na strategię wejścia z nieco z innej perspektywy, tj. elastyczności strategicznej silnie powiązanej ze strategią wzrostu. W erze cyfryzacji gospodarki, gdy przestrzeń rynkowa zostaje znacznie poszerzona o jej wymiar wirtualny, a walka konkurencyjna przebiega w coraz większym stopniu nie między przedsiębiorstwami, a opartymi na platformach ekosystemami biznesu, organizacja XXI wieku musi być gotowa na zmiany, czyli musi być elastyczna. Ekspansja zagraniczna, w wymiarze tradycyjnym i wirtualnym, jest jednym z elementów jej rozwoju i tak jak struktura i strategia wzrostu musi podlegać ocenie dokonanej przez pryzmat elastyczności.

Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa elastycznego jest procesem niejednokierunkowym, tj. zakładającym przechodzenie od mniejszego do większego zaangażowania kapitałowego lub odwrotnie, na różnych rynkach i wymiarach przestrzennych

gospodarki (tradycyjny vs. wirtualny). Tego typu działania stoją niejako w sprzeczności z klasycznym procesem internacjonalizacji przedsiębiorstwa według modelu Uppsala. Korporacje międzynarodowe bowiem przez swoją zdolność adaptacji do zmian (reaktywność) oraz kształtowanie globalnego otoczenia konkurencyjnego poprzez podejmowanie działań wyprzedzających (proaktywność) z jednej strony są zdolne do ciągłej zmiany, a z drugiej – do zachowania swojej wysokiej pozycji w światowej gospodarce. Takie praktyki wpisują się w strategiczną przedsiębiorczość korporacji transnarodowych, a duże i nowe możliwości w tym zakresie stwarza model platformy.

6.2. Strategia wzrostu a ZIB, fuzje i przejęcia oraz alianse

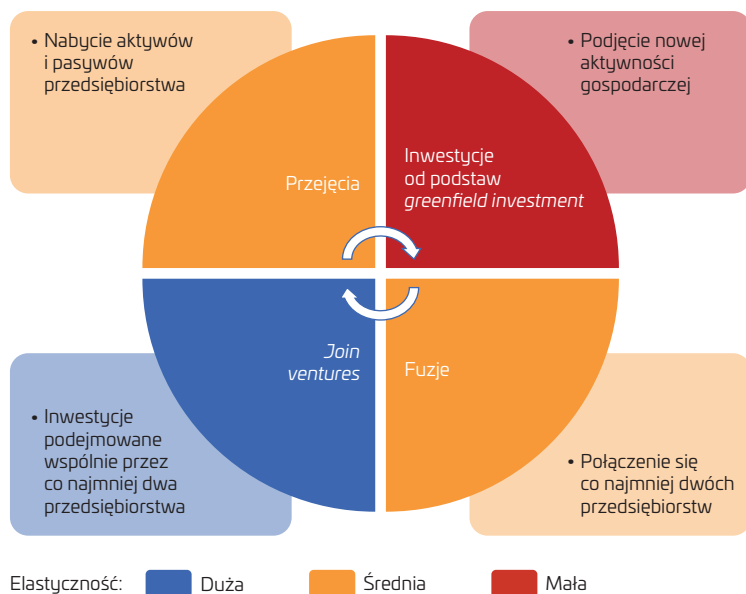
Strategia wzrostu jako szeroka grupa strategii rozwoju, odnosząca się do skali działania przedsiębiorstwa, jego zasobów, udziału w rynku i dywersyfikacji źródeł przychodów na poziomie korporacji, oznacza udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy będzie się ona koncentrować na jednym biznesie (ściśle określonej specjalizacji), czy na kilku (tzw. zdywersyfikowana), określa też kierunki, zakres oraz charakter wzrostu i rozwoju firmy. Jedną z ważniejszych decyzji jest ustalenie, czy przedsiębiorstwo będzie postępować drogą wzrostu wewnętrznego (organicznego), zewnętrznego (uwikłanego), czy też mieszanego (kombinacja obu). Ten pierwszy opiera się na własnych inwestycjach rozbudowujących dotychczasowy potencjał. Najczęściej przybiera on formę inwestycji rzeczowych w zdolności produkcyjne, a rozbudowa odbywa się w ramach istniejącej struktury organizacyjno-prawnej. Przedsiębiorstwa decydują się na organiczny rozwój z kilku powodów. Są one następujące [Johnson, Scholes, Whittington, 2010, s. 280–281]:

- a) wysoki poziom techniczny wyrobów – mając takie kompetencje, organizacja może opracowywać nowe wyroby i wykorzystywać okazje pojawiające się na rynku,
- b) sprzyjające tego typu rozwojowi poszerzenie wiedzy i zdolności,
- c) rozłożenie kosztów inwestycji w czasie, które *de facto* mogą być niższe od kosztów fuzji i przejęć,
- d) minimalizacja zakłóceń,
- e) specyfika firmy/projektu – pionierskie firmy/projekty nie mają innej możliwości rozwoju.

Niemniej jednak turbulentny charakter otoczenia sprawia, że wiele z powyższych efektów można osiągnąć, nie tylko rozwijając się w sposób organiczny, o czym dobitnie dowodzi rosnąca liczba zawieranych w światowej gospodarce aliansów oraz fuzji i przejęć. Dwie podstawowe strategie wzrostu znacznie się między sobą różnią konkurencyjnością czasową, elastycznością strategiczną i formami ekspansji zagranicznej. W tym przekroju najdłużej na efekty należy czekać w przypadku rozwoju wewnętrznego

w oparciu o inwestycje od podstaw (*greenfield investments*), tego typu strategia obciążona jest też największym ryzykiem, a ewentualna zmiana lokalizacji czy działalności wymaga czasu, co nie wpisuje się w cechy strategii elastycznej.

Rysunek 46. Typy zagranicznych inwestycji bezpośrednich



Źródło: opracowanie na podstawie Ciesielska-Maciągowska [2019, s. 25].

Wzrost zaangażowania kapitałowego korporacji na rynkach zagranicznych jest szybszy, gdy przyjmuje formę fuzji i przejęć oraz aliansów strategicznych – rozwój zewnętrzny, choć alianse nie zawsze mają charakter kapitałowy. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo może dokonać inwestycji poprzez przejęcie inwestującej na rynku lokalnym firmy (np. w procesie prywatyzacji), kupując całość lub część jej akcji – połączeniem firm (fuzja) bądź przez wchłonięcie jednej firmy przez drugą (przejęcie). Mimo ryzyka dla integrujących się podmiotów fuzje i przejęcia wydają się cechą ekspansji zagranicznej współczesnych KTN, ponieważ umożliwiają uzyskanie efektu synergii i strategicznej przewagi konkurencyjnej [Michałowski, 2006, s. 115]. Motywy decydujące o tej formie kapitałowej ekspansji zagranicznej, techniczne, operacyjne, rynkowe, marketingowe, finansowe oraz menedżerskie, są szeroko opisane w literaturze przedmiotu. W drugiej dekadzie XXI wieku na podkreślenie zasługują przede wszystkim trzy z nich:

- a) motywy technologiczne – ich celem jest dostarczenie unikatowych rozwiązań, niejednokrotnie chronionych patentami, pozwalających firmom rozwijać wiedzę, skalę działania, jak też kreować dodatkową wartość dla klienta [Banach, Korpus, 2017,

- s. 98], choć, jak wspomniano wcześniej, nie wszystkie w tym przekroju wpisują się we wzrost innowacyjności – trolle patentowe,
- b) motywów podatkowe – zakup firmy w tzw. raju podatkowym w celu przeniesienia siedziby głównej, a tym samym zmiana jurysdykcji podatkowej,
 - c) motywów ukierunkowane na eliminację potencjalnego konkurenta.

Fakty i opinie

Przejęcia technologiczne pozwalają na coraz bardziej kompleksową obsługę klienta, jak też na eliminację potencjalnych rywali. Przykładowo w 2012 roku Facebook nabył Instagram za 1 miliard dolarów, a w 2016 roku Microsoft wydał 26,2 miliarda dolarów na zakup LinkedIna. Tego typu przejęcia znacznie zwiększają aktywa niematerialne przejmujących firm, choć sprawozdawczość w tym zakresie jest ułomna. Niemniej jednak szacuje się, że nabycie przez Facebooka firm WhatsApp, Oculus i Instagram podniosło jego wartość ujawnionych wartości niematerialnych o 21 miliardów dolarów. Jedynie WhatsApp to 600 milionów użytkowników, których wartość została wyceniona na 2 miliardy dolarów w 2014 roku. Do 2016 roku liczba użytkowników aplikacji się podwoiła – efekt sieciowy.

Oprócz fuzji i przejęć cechą charakterystyczną dla korporacji transnarodowych jest duża liczba zawieranych aliansów, które obecnie coraz częściej nie są już traktowane jako swego rodzaju parasol dla realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii, ale jako określony typ współzależności biznesowej. Alianse są podejmowane przez KTN już nie tylko w wyniku preferencji strategicznych, ale także coraz częściej w celach taktycznych. W takiej sytuacji **alianse to forma wejścia na rynek zagraniczny umożliwiająca korporacji transnarodowej realizację elastycznej strategii rozwoju.**

W literaturze przedmiotu jest wiele definicji i klasyfikacji aliansu, z których jednoznacznie wynika, iż nie można go tylko przypisać do kapitałowych form wejścia na rynki zagraniczne. Samo słowo „allians” wywodzi się z języka francuskiego (*alliance*) i oznacza sojusz, porozumienie między państwami. W ujęciu ekonomicznym alianse traktowane są jako wspólne przedsięwzięcia przedsiębiorstw:

- a) z dostawcami, odbiorcami, obecnymi oraz potencjalnymi konkurentami – każda umowa o współpracy może być aliansem i mieć charakter kapitałowy bądź niekapitałowy; jest to tzw. szerokie ujęcie aliansu;
- b) odnoszące się do ograniczonej liczby podmiotów obejmujących rzeczywistych i potencjalnych konkurentów – w tym przekroju też może mieć charakter kapitałowy bądź nie [Chwistecka-Dudek, Sroka, 2008, s. 15–16].

Tak jak sam alians, tak też niejednoznaczny w swojej definicji jest alians strategiczny. Według Johnsona, Scholesa i Whittingtona polega on na „dzieleniu się przez dwie lub więcej organizacji zasobami i działaniami w celu zrealizowania wspólnej

strategii” [2010, s. 284]. W takim ujęciu alians strategiczny to każda forma współpracy – sformalizowana lub nie, wiążąca się z powiązaniami w sferze własności lub też nie. Nieco inaczej traktuje alians strategiczny Cygler [1995], według której jest to umowa pomiędzy obecnymi lub potencjalnymi konkurentami o określonych cechach. Umowa ta jest długofalowa, zawierana na zasadach partnerstwa, ukierunkowana na utrzymanie i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a zaangażowanie wkładów, ponoszonego ryzyka i osiąganych potencjalnych korzyści jest wspólne i proporcjonalne. Od strony formalnej tak zdefiniowany alians strategiczny może przybrać jedną z trzech form: umowę kooperacyjną bez zmiany stosunku własności, umowę częściowego wykupu udziałów partnera oraz *joint venture* [Cygler, 1995, s. 19–20]. W zbliżony sposób klasyfikują alianse strategiczne Chwistecka-Dudek i Sroka, dzieląc je na: alianse *non-equity*, czyli niekapitałowe, do których zaliczają m.in. umowy licencyjne, franczyzę; *minority equity alliances*, czyli powiązania kapitałowe w formie mniejszościowych udziałów, oraz *joint venture* o równych i nierównych udziałach, których efektem jest nowy podmiot gospodarczy [2008, s. 19].

W ujęciu teoretycznym alians strategiczny nie jest jednak zwykłym wspólnym przedsięwzięciem (*joint venture*), chociaż od strony formalnej często tak jest klasyfikowany. Jako forma ekspansji zagranicznej *joint venture* definiowane jest jako wspólne przedsięwzięcie oparte na wkładzie kapitału dwóch lub większej liczby niezależnych od siebie ekonomicznie, prawnie i administracyjnie partnerów z różnych krajów, którzy wspólnie nim zarządzają i ponoszą ryzyko tej działalności. Zakres ich współpracy określa umowa prawna, regulująca: cele i zakres, okres trwania przedsięwzięcia, podział kompetencji, możliwość przejęcia udziałów, podział zysku i ryzyka oraz sprawy likwidacji firmy itp. Ograniczenia dotyczące dopuszczalnego maksymalnego udziału zagranicznego partnera we wspólnym przedsięwzięciu są efektem:

- a) dystansu psychologicznego – większy sprzyja *greenfield* i *joint venture* – przedsiębiorstwa mogą w większym stopniu realizować własną strategię i kulturę organizacyjną,
- b) stopnia unikania niepewności, jeżeli kultura inwestora jest na to nastawiona, to decyduje się na *greenfield* i *joint venture*.

Według Doza i Hamela [2006] nowe alianse strategiczne w formie *joint venture*, które w pierwszej kolejności spotykane są w grupie korporacji transnarodowych, różnią się od tradycyjnie postrzeganych *joint venture* pięcioma cechami. Po pierwsze, w odróżnieniu od tych ostatnich stanowią centralny punkt w strategii przedsiębiorstwa. Po drugie, zawierane są przede wszystkim w celu redukcji stopnia niepewności, a nie łączenia zasobów. Po trzecie, obejmują większą liczbę partnerów niż tradycyjnie postrzegane *joint venture*. Po czwarte, coraz częściej zawierane są w celu opracowania kompleksowych systemów i rozwiązań, a nie pojedynczych produktów, oraz po piąte, ze względu na liczbę zawieranych przez podmioty aliansów, niepewność otoczenia i dużą liczbę partnerów są coraz

trudniejsze w zarządzaniu [Doz, Hamel, 2006, s. 28–29]. W tym ostatnim przypadku ułatwieniem jest funkcjonowanie w modelu platformy i wykorzystanie sztucznej inteligencji (zarządzanie przez algorytmy), co stawia w uprzywilejowanej sytuacji korporacje transnarodowe, a w szczególności globalne firmy technologiczne.

Alianse strategiczne o zróżnicowanym kapitałowym zaangażowaniu odgrywają istotną rolę w rozwoju organizacji, gdyż sam wzrost organiczny jest niewystarczający do spełnienia wymaganego tempa wzrostu i elastyczności większości podmiotów, ale nie są one dobrą strategią rozwoju dla każdej firmy. Muszą bowiem wynikać z czysto racjonalnych przesłanek zakładających sojusz przedsiębiorstw. Alianse jako strategia ekspansji zagranicznej najczęściej są stosowane przez firmy konkurujące w wymiarze globalnym, które muszą się ciągle dostosowywać i reagować na różne zmiany wynikające z liberalizacji, prywatyzacji i globalizacji, rosnących potrzeb klientów i złożoności biznesu [Zaefarian, Forkmann, Mitrga, Henneberg, 2017]. Istnieją cztery potencjalne korzyści, które biznes międzynarodowy może osiągnąć dzięki strategicznym sojuszom [Vattikoti, Razak, 2018]:

- 1) większa łatwość wejścia na rynek. Postęp w telekomunikacji, technologii informacyjnej i logistyce oraz zarządzaniu łańcuchem dostaw znacznie ułatwił wejście na rynki zagraniczne międzynarodowym firmom. Z tym faktem wiąże się wiele ekonomicznych korzyści. Wybór partnerstwa strategicznego jako formy wejścia może przewyższyć przeszkody, takie jak konkurencja czy niekorzystne uwarunkowania instytucjonalne kraju goszczącego,
- 2) wspólne ryzyko. Podział ryzyka jest częstym powodem zawarcia aliansu strategicznego. Motyw ten jest tym ważniejszy, im dany rynek charakteryzuje większa niestabilność i niepewność. Podział ryzyka to także motyw zawierania aliansów, gdy konkurencja i konkurencyjny charakter działalności bardzo utrudniają wejście na nowy rynek lub wprowadzenie nowego produktu. Tworząc sojusz strategiczny, firma może zmniejszyć lub kontrolować ryzyko do optymalnego dla niej poziomu,
- 3) wspólna wiedza i doświadczenie. W XXI wieku w wymiarze globalnym żadna firma nie ma wymaganej całkowitej wiedzy specjalistycznej, aby kompleksowo zaspokoić potrzeby klientów. Wiedza i informacje zdobyte przez organizację mogą być wykorzystane nie tylko do opracowania projektu sojuszu, ale także do wszystkich innych projektów i celów realizowanych przez podmiot wchodzący w skład sojuszu. Wiedza, w tym specjalistyczna, i informacje mogą obejmować zarówno naukę, jak i postępowanie zgodnie z rządowymi przepisami i regulacjami, wiedzę na temat produkcji lub pozyskiwania zasobów. Organizacja ucząca się jest zawsze organizacją rozwijającą się,
- 4) synergia i przewaga konkurencyjna. Jednym z powodów zawarcia sojuszu strategicznego jest osiągnięcie synergii i przewagi konkurencyjnej. W porównaniu z samym

wejściem na rynek zawarcie takiego sojuszu staje się sposobem na zmniejszenie ryzyka, badania i rozwój, ekspansję międzynarodową itp. Konkurencja staje się bardziej efektywna i skuteczna, gdy obaj partnerzy wykorzystują swoje mocne strony, wprowadzając synergię do procesu, który byłby trudny do osiągnięcia, gdyby pojedynczo próbowali wejść na nowy rynek lub do nowej branży.

Fakty i opinie

Przykładem aliansu joint venture o równych udziałach, ukierunkowanego na wejście na nowy rynek, podział ryzyka, wymianę wiedzy oraz osiągnięcie efektu synergii, jest Alliance Automotive Research and Development (Shanghai) Ltd. zawiązany przez korporacje motoryzacyjne Renault i Nissan. W jednostce, która nosi oficjalną nazwę Alliance Innovation Lab Shanghai (AIL-SH), prowadzone są prace badawczo-rozwojowe nad autonomicznymi, inteligentnymi i elektrycznymi samochodami, a opracowane technologie mają być wykorzystane w pojazdach obu marek. Lokalizacja centrum badawczego w Chinach ma też ułatwić sprzedaż nowych, inteligentnych samochodów w tym kraju. „Zgodnie z założeniami do 2022 roku ma zostać wprowadzonych na rynek 12 nowych modeli elektrycznych o zerowej emisji, 40 pojazdów wyposażonych w technologie różnych poziomów jazdy autonomicznej, a ponad 90 procent samochodów będą stanowiły pojazdy inteligentne. Plan zakłada także wprowadzenie na rynek usług mobilnych z wykorzystaniem zrobotyzowanych samochodów” [ORPA, 2019].

Wybór między formami rozwoju zewnętrznego – fuzje i przejęcia vs. alianse – nie jest oczywisty i w pierwszej kolejności odnosi się do przyczyn oraz efektów, które z ich tytułu można osiągnąć. W świetle procesu internacjonalizacji jest kilka czynników przemawiających za wyborem jednej z tych form. Są to [Sign, Zoll, 2004, s. 128–158]:

- wykonalność – wejście na rynek międzynarodowy wiąże się z pokonaniem wielu barier wejścia, których jest więcej w odniesieniu do przejęć. Ze swej natury łatwiejsze do przeprowadzenia są alianse, które w znacznym stopniu redukują ryzyko, zwłaszcza o charakterze politycznym,
- elastyczność – przedsiębiorstwa mają różnego rodzaju uregulowane prawem zobowiązania – normy środowiskowe, techniczne, związane z prawem pracy itp. Jeżeli tego typu oczekiwania są duże, bardziej elastyczną formą wejścia na rynek zagraniczny, tj. lepiej dopasowującą się do tych uwarunkowań, są alianse,
- asymetria informacji między partnerami – fuzje będą preferowane, jeśli zasoby i kompetencje rozważanego w tym kontekście przedsiębiorstwa będą ściśle powiązane ze strategią zainteresowanego nią potencjalnego nabywcy. Wysoka asymetria informacji między dwoma firmami oraz możliwość wystąpienia pokusy nadużycia sprawiają, że alianse mogą nie spełnić pokładanych w nich oczekiwań,

- centrum zainteresowania – ważnym czynnikiem wpływającym na wybór modelu wejścia na rynek zagraniczny jest zakres interakcji i koordynacji działań pomiędzy przedsiębiorstwami, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu z realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Alianse, będąc niejako skrojone na miarę, są silnie skoncentrowane na tych działaniach, które przynoszą największą korzyść z kooperacji, co wynika z ich trzech zasadniczych celów: połączenia sił, połączenia kompetencji oraz szybkiego zdobywania wiedzy i internacjonalizacji [Doz, Hamel, 2006, s. 25–26]. Inaczej sytuacja się przedstawia, gdy w centrum zainteresowań jest ryzyko przedsięwzięcia i jego koszty. W takiej sytuacji wybór nie jest już taki jednoznaczny.

Strategie wzrostu korporacji transnarodowych najczęściej mają charakter mieszany, tj. organiczny, czego wyrazem są przede wszystkim zagraniczne inwestycje bezpośrednie w formie *greenfield investment*, jak i uwikłany – fuzje i przejęcia oraz różnego typu aliance strategiczne. Stosowane są one jednocześnie w celu zapewnienia globalnej efektywności, optymalnego poziomu kontroli i dużej elastyczności działania.

6.3. Komplementarność niekapitałowych (*non-equity*) form wejścia na rynki zagraniczne wobec zagranicznych inwestycji bezpośrednich

Z punktu widzenia elastyczności przyjmowanych przez korporacje sieciowych struktur organizacyjnych istotne jest wykorzystanie przez nie niekapitałowych (*non-equity*) form ekspansji międzynarodowej (NEMs – *non-equity modes*) umożliwiających elastyczną koordynację w globalnym łańcuchu wartości. Według World Investment Report 2011 na NEMs składają się: produkcja na zamówienie według specyfikacji KTN (*contract manufacturing*), umowy z farmerami na produkcję produktów rolnych (*contract farming*), *outsourcing*, franczyza, licencje, kontrakty menedżerskie oraz wszystkie pozostałe formy kontraktu, przez które korporacje koordynują globalną kreację wartości i wpływają na zarządzanie w firmach krajów goszczących bez zaangażowania kapitałowego [UNCTAD, 2011, s. 23]. W formach wejścia *non-equity* istotne są:

- a) możliwość sprawowania kontroli przez korporacje transnarodowe nad firmami partnerami,
- b) kształtowane relacje w sieci, które oparte są przede wszystkim na powiązaniach kontraktowych, a nie na kapitałowych (własnościowych); nie jest to jednak podział jednoznaczny, nie wszystkie bowiem powiązania kontraktowe są w pełni niekapitałowe,
- c) wkład kapitałowy, o ile występuje, najczęściej sprowadza się do aportu rzeczowego, *know-how*, np. we franczyzie i kontraktach w rolnictwie. W praktyce gospodarczej może to sprowadzić się do przyjęcia form *minority joint venture*.

Poszczególne formy ekspansji międzynarodowej *non-equity* traktowane osobno są w literaturze przedmiotu jasno zdefiniowane i relatywnie dobrze rozpoznane. Inaczej wygląda sytuacja, gdy podejmowane są próby zebrania ich w jedną grupę, o określonych cechach typologicznych. Z punktu widzenia identyfikacji NEMs bardzo trudnym zadaniem jest ich oddzielenie od ZIB. Barięą jest brak możliwości uchwycenia, ze statystycznego punktu widzenia, kontraktów podmiotów zagranicznych i lokalnych na terenie tego samego kraju, co jest m.in. wynikiem zawierania kontraktów z niezależnymi dostawcami, bez bezpośredniego udziału firmy macierzystej, a także ich wyłączenia z międzynarodowych statystyk w celu uniknięcia podwójnego naliczania.

Formy ekspansji *non-equity* i zagraniczne inwestycje bezpośrednie są względem siebie komplementarne, lecz istotnym problemem jest ich właściwa konfiguracja, której w literaturze poświęca się relatywnie mało uwagi. Najczęściej wskazuje się na substytucję tych pierwszych względem ZIB, czego odzwierciedleniem jest dychotomiczny podział badań, a w zasadzie ich odrębność. Praktyka jednak dowodzi, że przedsiębiorstwa realizują wiele strategii wejścia na rynki zagraniczne, w wyborze których i osiągniętych z tego tytułu efektach coraz większą rolę odgrywają uwarunkowania instytucjonalne. Charakter współzależności zachodzących między formami *non-equity* a ZIB jest coraz częściej kształtowany zarówno pod wpływem wielopłaszczyznowego oddziaływania otoczenia instytucjonalnego kraju goszczącego, jak i regulacji krajowych ukierunkowanych na wsparcie przedsiębiorstw podejmujących działalność na zagranicznym rynku. Występują przy tym liczne podobieństwa odnoszące się w pierwszej kolejności do oceny atrakcyjności lokalizacyjnej dla ZIB i komplementarnych wobec nich form *non-equity*, które zdaniem Różańskiego mogą się wzajemnie wspierać, często poprzedzając ekspansję zagranicznych inwestycji bezpośrednich na danym rynku [2015, s. 1021]. Na ogół obejmują one ogólną sytuację ekonomiczną kraju goszczącego, prowadzoną politykę, w tym zwłaszcza gospodarczą, oraz stosowane ułatwienia dla biznesu.

Stabilność polityki gospodarczej, w tym w zakresie konkurencji, handlu, rozwiązań podatkowych, wydaje się podstawą przedsięwziąć o charakterze *non-equity*. Natomiast regulacje dotyczące wejścia na rynek i funkcjonowania przedsiębiorstw, norm dotyczących traktowania zagranicznych podmiotów zależnych oraz przestrzegania międzynarodowych umów, chociaż stanowią specyficzne dla ZIB uwarunkowania lokalizacyjne, to w przypadku NEMs mają znaczenie tylko w sytuacji, gdy [Poniatowska-Jaksch, Pakulska, 2015, s. 93–101]:

- KTN zamierza pozyskać rynek zagraniczny, wykorzystując przedsięwzięcia *non-equity*, traktując je jako przyczółek, powiązany z inwestycjami w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Może on prowadzić różnorodne działania, poczynwszy od minimalnej obecności handlowej (np. zakupy, kontrola jakości), przez bezpośrednią obsługę klienta, wsparcie outsourcingowej produkcji, biznesu opartego na licencji,

po znaczące operacje o charakterze logistycznym, np. dostawy do placówek franczyzodawców. Jeśli czynniki rzutujące na zakorzenienie inwestycji są silne, to sprzyja to nie tylko wzrostowi napływu ZIB, ale także kształtuje korzystne warunki rozwoju na ich bazie NEMs,

- korporacja stosuje na określonym rynku zagranicznym hybrydową strategię wzrostu, tj. rozwija np. placówki franczyzowe w sąsiedztwie rynków, na których prowadzi ZIB,
- korporacja stosuje rozwiązania łączące NEMs poprzez udział w kapitale własnym, pełniąc w tych przedsiębiorstwach funkcję nadzoru technicznego. Takie działania są zazwyczaj wynikiem stosunkowo małych zdolności partnerów lokalnych.

Wśród czynników związanych z polityką państwa goszczącego istotne znaczenie mają czynniki lokalizacyjne. Obok tych stanowiących standardowe podejście do ZIB można wyróżnić wiele sprzyjających w sposób szczególny rozwojowi NEMs. Odnoszą się one do stabilności rozwiązań handlowych i prawnych. NEMs są bowiem formą umowy opartej na zaangażowaniu KTN w gospodarce kraju goszczącego. Ich specyfika jest wynikiem szczegółowych regulacji odnoszących się do różnych form NEMs, np. wymagań ochrony własności intelektualnej w przypadku franczyzy czy kontraktów w rolnictwie.

Tabela 3. Uwarunkowania lokalizacyjne ZIB i NEMs

Szczególnie istotne dla NEMs	Istotne dla ZIB i NEMs
Uwarunkowania polityczne	
▪ Stabilność prawa handlowego i kontraktowego ▪ Przepisy regulujące formy NEMs, np. licencje, franczyza ▪ Ochrona własności intelektualnej	▪ Stabilność gospodarcza, polityczna i społeczna ▪ Polityka konkurencji ▪ Polityka handlowa ▪ Polityka podatkowa
Ułatwienia biznesowe	
▪ Modernizacja technologiczna, wzrost jakości, produktywność lokalnych firm ▪ Rozwój przedsiębiorczości, ułatwienia w prowadzeniu działalności ▪ Dotacje, ulgi podatkowe dla rozpoczynających działalność ▪ Dostarczanie informacji, możliwość oparcia NEMs na lokalnych przedsiębiorcach ▪ Wsparcie w zakresie przestrzegania minimalnych standardów pracy ▪ Warunki i CSR w lokalnych firmach	▪ Redukcja kosztów, np. kosztów prowadzenia działalności gospodarczej
Uwarunkowania ekonomiczne	
▪ Dostęp do lokalnego kapitału	▪ Infrastruktura ▪ Wielkość i rozwój rynku ▪ Dostęp do rynków regionalnych i globalnych ▪ Specyfika preferencji konsumentów ▪ Dostęp do surowców ▪ Dostęp do tanich zasobów pracy ▪ Dostęp do wykwalifikowanych pracowników ▪ Relacje kosztów i produktywności aktywów ▪ Inne koszty (np. komunikacji, energii)

Źródło: Poniatowska-Jaksch, Pakulska [2015, s. 100].

Ułatwienia biznesowe to kolejna grupa czynników, które są ważne dla przyciągania i rozwoju NEMs oraz ZIB. Szczególnie istotne dla tych pierwszych są promocje i zachęty, zwłaszcza gdy agencje promujące inwestycje angażują się w nawiązywanie kontaktów między zagranicznymi przedsiębiorstwami (np. franczyzodawcami) i lokalnymi podmiotami, aspirującymi do podjęcia współpracy. Inicjatywy, mające na celu postęp technologiczny, poprawę jakości lub wydajności lokalnych firm, jak też działania na rzecz przestrzegania minimalnych norm w zakresie warunków pracy i CSR, mogą pozytywnie oddziaływać na wzrost potencjału lokalnych parterów NEMs zdolnych do współpracy z KTN.

Następną grupę czynników warunkujących rozwój NEMs stanowią uwarunkowania ekonomiczne, istotne także dla ZIB. Należy do nich zaliczyć takie atuty atrakcyjności ekonomicznej kraju, jak potencjał rynku, jego rozwój i dostęp do rynków regionalnych. Szczególne znaczenie przypisuje się poziomowi rozwoju gospodarki kraju goszczącego, który rzutuje w sposób bezpośredni na wybór określonej strategii ekspansji KTN, tj. kapitałową lub *non-equity*. Wysiłki krajów rozwijających się, mające na celu podniesienie atrakcyjności dla zagranicznych inwestycji bezpośrednich, mogą okazać się niewystarczające z uwagi na polityczne ograniczenia i wysokie koszty ich realizacji, jak też konieczność dostosowania się do międzynarodowych umów inwestycyjnych lub zachęt podatkowych. Dlatego też koszty poprawy uwarunkowań lokalizacyjnych dla NEMs mogą być odpowiednio niższe.

Szczególnie istotna dla NEMs jest obecność wiarygodnych przedsiębiorców i partnerów biznesowych, o dużych możliwościach rozwoju i dostępie do kapitału. Większość NEMs, w odróżnieniu od bezpośrednich inwestorów zagranicznych, wymaga silnych, w wielu przypadkach wyspecjalizowanych lokalnych partnerów, gdyż ich działania przekładają się na zakres transferowanego ryzyka do przedsiębiorstwa inwestującego.

Wzrost atrakcyjności NEMs jako form wejścia na rynki zagraniczne względem ZIB dla korporacji transnarodowych wynika z oceny kontroli i ryzyka, które nabierają nieco innego znaczenia, gdy rozpatrywane są z punktu widzenia kształtowania globalnego łańcucha wartości i elastyczności działania. Kontrola, tj. zdolność oddziaływania na system, metody i decyzje dotyczące produkcji i zarządzania nią, ma decydujący wpływ na funkcjonowanie zagranicznego przedsiębiorstwa. Bez możliwości kontroli firmie znacznie trudniej koordynować działania, realizować strategię i dokonywać zmian, jak też rozwiązywać konflikty, które nieustannie pojawiają się na drodze realizacji przez partnerów biznesowych własnych interesów [Anderson, Gatignon, 1986, s. 3]. Transgraniczne NEMs gwarantują korporacjom kontrolę różnego typu organizacji biznesowych ponad kraj macierzysty, której poziom i zakres niekiedy bywa porównywalny z takim, jakie gwarantują powiązania kapitałowe. Cechą wspólną transgranicznych powiązań *non-equity* KTN, jako formy zarządzania globalnym łańcuchem wartości korporacji, jest

kontrola podmiotu gospodarczego w kraju goszczącym w inny sposób niż za pomocą udziałów kapitałowych, chociaż każdy rodzaj NEMs ma w związku z tym specyficzne uwarunkowania. Jednocześnie na zakres kontroli wpływa zazwyczaj długotrwałe zaangażowanie w kraju goszczącym. Wynika ono z powiązań z KTN, gdyż firmy partnerskie stają się integralną częścią globalnego łańcucha wartości (GVCs), a ich działanie – niezbędnym elementem ogólnej konkurencyjności KTN.

Podmioty partnerskie bardzo ściśle współpracują z korporacjami, gdyż charakter i zakres tej współpracy jest ważny dla korzyści, które uzyskują ze współdziałania w sieci. Im ściślejsza współpraca, tym większa kontrola korporacji nad działaniami firm partnerskich. Stąd też niekiedy te ostatnie postrzegane są wręcz jako filie korporacji transnarodowych. Takiemu podejściu towarzyszy, jak w przypadku ZIB, przepływ niektórych aktywów, zasobów, technologii i *know-how* z korporacji do partnerów kontraktowych w celu jak najlepszego zabezpieczenia ich działalności w kraju goszczącym. Zakres tego typu przepływów zdeterminowany jest modelem *non-equity*. W przypadku kontraktów przemysłowych, *outsourcingu*, franczyzy oraz różnego typu koncesji inwestycje wiążą się z wykorzystaniem tzw. pakietu majątku, zasobów, technologii i *know-how*, które należy zaangażować w kraju inwestycji. Inne NEMs pociągają za sobą mniejszy transfer tego rodzaju aktywów, jak w przypadku licencji, kontraktów menedżerskich, a także niektórych podtypów franczyzy.

Istnieje wiele sposobów na przejęcie kontroli i znaczne jej zróżnicowanie w zależności od formy *non-equity* wejścia na rynek zagraniczny [Poniatowska-Jaksch, Pakulska, 2015, s. 74–82]. W konsekwencji wyróżnia się różne formy takiego wejścia w zależności od zakresu kontroli (wysoka, średnia, niska) i możliwości osiągniętych zysków. W niektórych formach *non-equity* umiarkowana kontrola związana jest z codziennym zaangażowaniem w działania operacyjne i ekspertyzy, np. w kontraktach menedżerskich (funkcje zarządcze), *joint venture*, franczyzie (zapisy dotyczące przestrzegania stopnia monitorowania działalności franczyzobiorcy).

Umiarkowaną kontrolę, jak wskazano wcześniej, odnoszącą się w pierwszej kolejności do działań operacyjnych, daje przedsiębiorstwu angażującemu się poprzez NEMs ograniczoność lub wyłączność, chociaż w różny sposób, gdyż restrykcyjne umowy ograniczają drugiej stronie swobodę działania, a umowy na wyłączność w pewien sposób nagradzają partnera, chroniąc go przed konkurencją i motywując do współpracy (np. w przypadku licencji wyłączność polega na tym, że licencjobiorca ma wyłączne prawo do korzystania z określonego w umowie dobra, a licencjodawca nie może udzielić innym podmiotom licencji do korzystania z tego dobra w ten sposób). W umowach licencyjnych niewyłącznych podmiot może udzielać licencji do korzystania z danego dobra, np. utworu, na danym polu eksploatacji więcej niż jednej osobie, organizacji.

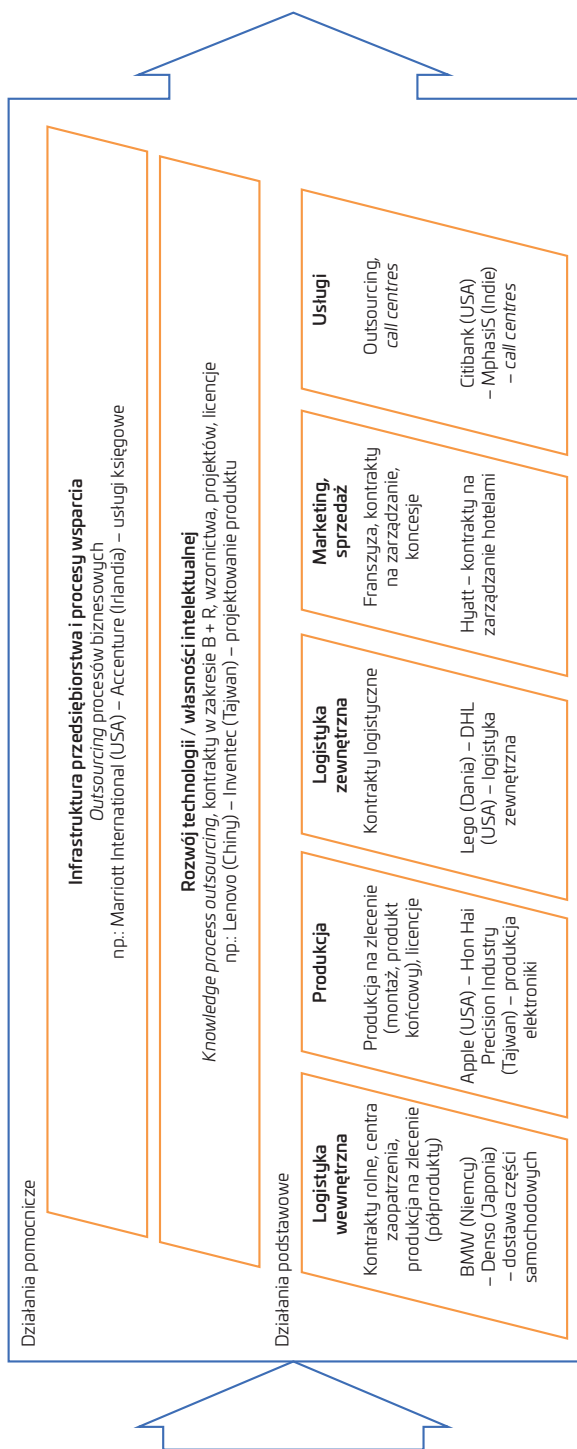
Niski poziom kontroli odnosi się do przedsięwzięć, w których przedsiębiorstwo wchodzące na rynek nie dąży do uzyskania większościowego udziału. Należą do nich niewyłączne, nieograniczone umowy (np. nieograniczone licencje) i projekty o mniejszościowych udziałach kapitałowych. Uczestnicy mogą budować stałe relacje lub sieci z innymi firmami, w których długoterminowe interesy obu stron umożliwiają rozwój współpracy.

Przejmując kontrolę, inwestujące przedsiębiorstwo, np. KTN, przejmuje zatem także niektóre formy ryzyka. Kontrola zdaje się więc najważniejszym czynnikiem determinującym zarówno ryzyko, jak i możliwość zwrotu poniesionych nakładów. Inwestycje o wysokim poziomie kontroli mogą zwiększyć stopę zwrotu, ale zarazem wiążą się ze wzrostem ryzyka. Z kolei formy inwestycji o niskim poziomie kontroli (np. licencje i inne zbliżone pod tym względem kontrakty) oznaczają minimalne zaangażowanie zasobów (stąd mniejsze ryzyko), ale często kosztem zysków. NEMs w porównaniu z kapitałowymi formami ekspansji są dla korporacji pewnego rodzaju kompromisem między kontrolą a kosztami pozyskania zasobów, często w warunkach znacznej niepewności działania. Istotna dla firm w jego zachowaniu jest elastyczność działania. Potrzeba przewidywania koniunktury i zmniejszania negatywnych następstw recesji sprawia, że uelastycznienie produkcji, także w wyniku podejmowania NEMs, wiąże się coraz silniej z przesunięciem ryzyka rynkowego na partnerów przez niektóre formy NEMs, np. licencji lub franczyzy.

Ograniczanie ryzyka ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw dzięki rozwojowi NEMs, co w uproszczeniu stanowi o ich atrakcyjności, wyraża się także w komplementarności NEMs wobec kapitałowych form ekspansji (np. ZIB) i realizuje się poprzez:

- a) lepsze dostosowanie oferty do potrzeb klienta, co rzutuje na wyniki finansowe,
- b) niwelowanie barier instytucjonalnych na rynkach, na których zostały podjęte zagraniczne inwestycje bezpośrednie,
- c) „zakorzenienie” ZIB przez podejmowanie nowych form współpracy (kooperacji) z partnerami biznesowymi w kraju goszczącym.

Innymi słowy, **wzrost znaczenia niekapitałowych form wejścia na rynki zagraniczne nie jest równoznaczny ze spadkiem form kapitałowych**, w tym zwłaszcza zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Jednakże w warunkach wysokiej niepewności działania i turbulencji NEMs w wielu przypadkach mogą być ich uzupełnieniem lub wręcz substytutem.

Rysunek 47. Budowanie elastyczności korporacji transnarodowych przez NEMs

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pakulska, Poniatowska-Jaksch [2016a, s. 219], UNCTAD [2011, s. 126].

6.4. Przejawy strategicznej przedsiębiorczości korporacyjnej w formach ekspansji zagranicznej

Dynamiczny rozwój gospodarki cyfrowej i – w coraz większym zakresie – przechodzenie działalności korporacji transnarodowych do przestrzeni wirtualnej pociąga za sobą zmiany w podejściu do strategii ekspansji zagranicznej i jej realizacji, tak samo jak strategia rozwoju powinna ona mieć elastyczny charakter. Korporacje transnarodowe, przechodząc do modelu platformy, starają się być, tak jak firmy technologiczne, coraz bardziej przedsiębiorcze. Przedsiębiorczość może realizować się w różnych przedsięwzięciach i formach, np. poprzez podejmowanie nowych inicjatyw, rozwój innowacji, wzrost dynamiki rozwoju i horyzontu działania, a jej efekty w szczególności odnoszą się do ukierunkowania na nową wartość w aspekcie ekonomicznym (finansowym), strategicznym (tworzenie przewag i reguł gry konkurencyjnej, co oznacza także nowe produkty, wchodzenie na nowe rynki i nowe obszary działania), społecznym (wzrost kompetencji liderów, pracowników) i organizacyjnym, które mogą przekraczać i coraz częściej przekraczają granice krajowe. Działania te mają na celu rozwój przedsiębiorstwa, za sprawą którego tworzona jest jego podstawowa wartość.

Strategiczna przedsiębiorczość stanowi specyficzne narzędzie, pozwalające korporacjom na elastyczne funkcjonowanie w nowym, podlegającym nieustannym zmianom otoczeniu konkurencyjnym poprzez [Brock, Evans, 1989; Hitt, Reed, 2000]:

- tworzenie wartości w wyniku identyfikacji i wykorzystania nadarzających się okazji, tj. poprzez rozwój nowych produktów lub poszukiwanie nowych rynków, ale też jedno i drugie [Shane, Venkataraman, 2000, s. 217–226; McCline, Bhat, Baj, 2000],
- orientację na innowacyjność dzięki identyfikowaniu możliwości rynkowych, nieodkrytych dotychczas przez konkurentów, jak też dzięki wykorzystaniu i tworzeniu niepowtarzalnego zestawu środków – niezbędnych narzędzi [Davidsson, Delmar, Wiklund, 2002],
- wykorzystanie niepewności jako istotnego źródła przedsiębiorczych działań oraz cennych, rzadkich, niemożliwych do zastąpienia zasobów i korzystnego usytuowania rynkowego jako głównych źródeł trwałych przewag konkurencyjnych [Kraus, Kauranen, Reschke, 2011, s. 60].

Poszukiwanie i wykorzystanie okazji na rynkach międzynarodowych to jeden z aspektów koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej rozumianej jako „proces kreatywnego odkrywania i wykorzystania możliwości znajdujących się poza macierzystym rynkiem przedsiębiorstwa w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej” [Zahra, George, 2002, s. 261; Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2016b, s. 278]. To również, jak twierdzą Oviatt i McDougall, „odkrywanie, odtwarzanie, ocena, i wykorzystanie okazji

– ponad granicami narodowymi – w celu kształtowania przyszłych dóbr i usług” [2005, s. 7]. Przedsiębiorstwa w XXI wieku muszą nabyć umiejętność prowadzenia działalności w chaosie, poszukiwania i wykorzystywania słabych sygnałów, a nie tylko jasnych i długookresowych trendów, jak też szybko reagować na zmiany wywołane nieoczekiwanymi zdarzeniami (np. pandemia). Rozpoznanie okazji przez firmę zdaje się pochodną jej kompetencji i zasobów, zwłaszcza wiedzy, oraz określa jej elastyczność. Przejawia się ona w elastyczności: technologicznej (materialna infrastruktura technologiczna), społecznej (zasoby ludzkie), przedsiębiorczej (wiedza, kompetencje podmiotu) i finansowej (środki finansowe), co wskazuje na charakter penetrowanych obszarów w otoczeniu przedsiębiorstwa, coraz częściej o charakterze międzynarodowym.

Dokonać tego mogą przede wszystkim elastyczne organizacje, realizujące elastyczne strategie. W gospodarce tradycyjnej najczęściej okazji poszukuje się w:

- a) dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa – większy zasięg, dłuższy okres występowania, z reguły nie generują sytuacji konkurencyjnych,
- b) otoczeniu konkurencyjnym – mniejszy zasięg, pojawiają się nagle, krótko trwają, mają charakter konkurencyjny.

Okazje, postrzegane jako korzystne sploty okoliczności, mogą decydować o kierunkach i formach ekspansji zagranicznej. Wyrazem dążenia przedsiębiorstwa do budowy elastycznej strategii ekspansji, zwłaszcza KTN, jest stworzenie sobie na rynku globalnym różnych możliwości wyboru tychże strategii i swobodnych przejść między nimi (elastyczność zewnętrzna) oraz takich procesów wewnętrznych, aby móc realizować takie podejście (elastyczność wewnętrzna) [Rakowska, 2015, s. 70].

Korporacje transnarodowe, ze względu na swoją siłę ekonomiczną i polityczne uwiłkanie, mogą także aktywnie kształtować okazje, stosownie do swoich celów. Sprzyjają temu posiadane zasoby i kompetencje oraz coraz częściej wskazywane dynamiczne zdolności, uznawane za krytyczny czynnik sukcesu rozwoju KTN, których wyrazem jest także strategiczna przedsiębiorczość. W jej istotę wpisuje się rosnące wykorzystanie przez KTN w biznesie platform cyfrowych, zarówno fragmentarycznie, jak i kompleksowo, które ze swej istoty cechuje większa elastyczność działań w stosunku do form tradycyjnych.

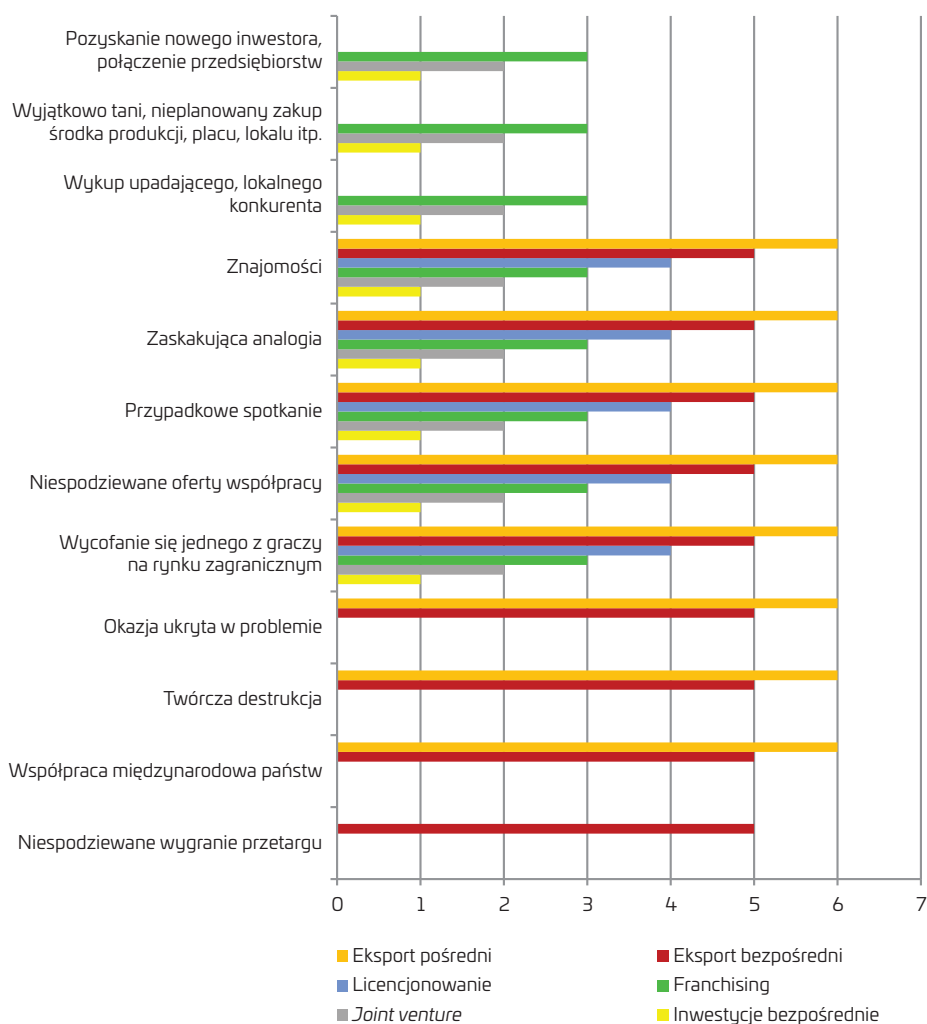
W gospodarce cyfrowej miejscem poszukiwania okazji jest ekosystem biznesowy, który umożliwia nie tylko poszukiwanie nowych rynków, ale wręcz ich kreację. Platformy wspierane algorytmami sztucznej inteligencji i uczeniem maszynowym mają duże możliwości w wychwytywaniu i wykorzystywaniu okazji w celu realizacji strategii poprzez:

- a) monitorowanie i identyfikację okazji w czasie rzeczywistym,
- b) dostęp do zasobów umożliwiających ich wykorzystanie,
- c) szybką implementację okazji.

Dodatkowo platformy mają wyraźną przewagę nad tradycyjnymi modelami biznesowymi w takim zakresie, jak: postrzegany jako wyraz elastycznych zachowań krótszy

czas reakcji na zmianę, korzystniejsza struktura kosztów, wyższe marże zysku i możliwość skalowania działalności do rozmiarów, których tradycyjne firmy nie osiągną (np. poprzez optymalizację oprogramowania, mechanizm replikacji i buforowania treści, stosowanie większej liczby serwerów z mechanizmem *load-balancingu*, tj. rozpraszania ich obciążenia z wykorzystaniem technologii przetwarzania danych w chmurze). Rzutuje to na szybszy przebieg wejścia na rynek zagraniczny, niższe koszty i związane z tym ryzyko. Innymi słowy, **w modelu platformy wybór strategii ekspansji zagranicznej cechuje bardzo duża elastyczność, co wynika z atrybutów platformy.**

Rysunek 48. Przestrzeń okazji w perspektywie międzynarodowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Rakowska [2015, s. 146].

Drugi z przejawów strategicznej innowacyjności odnosi się do orientacji innowacyjnej. Przedsiębiorstwa nie mogą już bazować jedynie na własnych badaniach i w coraz większym stopniu uczestniczą w inicjatywach, które wychodzą poza dotychczas wykorzystywane projekty innowacyjne (np. zakup lub sprzedaż patentów, licencji na wynalazki, alianse, fuzje i przejęcia w zakresie zakupu zaawansowanych technologii, tworzenie konsorcjów oraz tzw. firm odpryskowych), choć są one nadal obecne i powszechnie stosowane w strategii ekspansji korporacji transnarodowych. Zaangażowanie w procesy rozwoju innowacji całego otoczenia – wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa – realizuje zasadę otwartego rynku innowacji. Takie podejście wymaga dużej otwartości i elastyczności działania, a następstwem ich wdrażania są nowe modele biznesu, struktury organizacyjne i nowe zasady współdziałania w biznesie.

Kreatorem innowacji w tak postrzeganym podejściu może być zarówno klient, użytkownik, społeczność internetowa, małe podmioty, jak i – dotychczas najczęściej utożsamiane z tworzeniem innowacji – duże korporacje. Demokratyzacja innowacji, wraz z rozwojem technologii informatycznych, sprawia, że społeczność internetowa staje się coraz częściej źródłem pomysłu, jego realizacji oraz finansowania innowacji (*crowdfunding, crowdsourcing*) [Hopkins, 2011, s. 15–21]. Odzwierciedla to ukierunkowanie na okazje, elastyczność, innowacyjność, co stanowi niejako komponenty orientacji strategicznej przedsiębiorczości, które mogą też wyrażać niezależnie występujące w firmie działania. Rozpoznanie potrzeb interesariuszy przedsiębiorstwa i generowana na tej podstawie współpraca w ramach realizacji innowacji połączona z efektywnym przepływem wiedzy wyznaczają niejako azymut w nowym, sieciowym podejściu do innowacji, określając ramy innowacyjnych zachowań współczesnego przedsiębiorstwa – modelu rozproszonego. Tworzy się w ten sposób rynek innowacji otwartych (*open innovation*), które Chesbrough utożsamia z paradygmatem, zgodnie z którym „przedsiębiorstwa mogą i powinny wykorzystywać zewnętrzne pomysły oraz wewnętrzne i zewnętrzne kanały rynkowe, jeśli chcą się rozwijać technologicznie” [2006, s. XXIV]. Rynek innowacji otwartych nie zna granic geograficznych, a **niektóre ich formy można także postrzegać jako przejaw strategicznej przedsiębiorczości w zakresie strategii wejścia na rynki zagraniczne**. Są to m.in.:

- produkty *open source*, które obejmują tworzenie, dystrybucję i udostępnianie oprogramowania a także innych produktów i usług (np. bazy zdjęć, informacji, muzyki) o różnej formie dostępu (np. częściowo płatne, płatne dla celów komercyjnych). Mogą być modyfikowane i współtworzone przez użytkowników, np. system operacyjny Linux, Wikipedia, bazy zdjęć *royalty free*,
- udział klientów i kontrahentów w tworzeniu nowych rozwiązań, np. inicjatywy innowacyjne tworzone w ramach DaWanda.com,

- udział w funduszach finansujących innowacje wczesnego stadium rozwoju o podwyższonym ryzyku (*seed capital*), jak też fundusze typu *venture capital* finansujące działania B + R, np. *Business Angel Seedfund*, Fundusz Marguerite, RP Global, program Innotech,
- *crowdsourcing* – współtworzenie przedsięwzięcia (też innowacji) przez użytkowników Internetu w formie *open call*, np. Bank Pomysłów BZ WBK, Village Voice. Formą *crowdsourcingu* jest *crowdfunding*, tj. finansowanie innowacyjnego przedsięwzięcia przez użytkowników Internetu,
- prosumenctwo – zaangażowanie w produkcję i konsumpcję określonych dóbr, np. badania tworzone przez użytkowników Internetu i udostępniane ich odpłatnie innym.

Fakty i opinie

Cenne dla przedsiębiorstw jest nie tyle dzielenie sieci z czołówką innowatorów, ile z takimi podmiotami, które wciągają swoje otoczenie, w tym konsumentów, w proces innowacji. Wiele znaczących innowacji stało się bowiem udziałem konsumentów, którzy próbowali rozwiązać swoje problemy, a ich domowe rozwiązania były wdrażane przez przedsiębiorstwa. Sprzyja temu wymiana informacji pomiędzy doświadczonymi pracownikami firmy a klientami w ramach obsługi przed nabyciem produktu i po nim, która dzięki rozwojowi technologii ICT odbywa się z wykorzystaniem portali społecznościowych. Za ich pomocą przedsiębiorstwa (np. Texas Instruments) wymieniają informacje z klientami dotyczące oferowanych produktów i ich dostosowania do potrzeb kupujących, unikając zbędnych kosztów. Stwarza to przedsiębiorstwom duże możliwości zastosowania portali społecznościowych w marketingu produktów i wykorzystaniu wiedzy klientów w projektowaniu produktów.

Orientacja proinnowacyjna charakterystyczna dla KTN odnosi się także do czynników znajdujących się wewnątrz przedsiębiorstwa. Zdaniem Cieślika korporacje, naśladując sposób działania małych, innowacyjnych start-upów, stymulują tzw. przedsiębiorczość korporacyjną, polegającą na „zaszczepianiu ducha przedsiębiorczości” [2014]. Stosowane w tym przekroju rozwiązania odnoszą się do trzech kluczowych obszarów:

- a) zarządzania strategicznego, czyli promowania wśród pracowników działań proaktywnych, innowacyjnych,
- b) stworzenia odpowiednich ram organizacyjnych, sprzyjających realizacji innowacyjnych projektów,
- c) pozyskiwania pracowników działających z pasją i zaangażowaniem. Tworzone w tym celu, wyjęte spod hierarchicznych struktur zespoły niejednokrotnie mają charakter międzynarodowy, co jest jednym z elementów procesu internacjonalizacji (pozy-skiwanie zasobów wiedzy).

Pracodawcy liczą także, że pozapracowe kontakty pracowników w sieci przyczynią się do wzrostu sprzedaży, a informacje z portali społecznych i blogów zostaną wykorzystane w analizie bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa. Mogą one także stać się inspiracją nowych pomysłów biznesowych. W ten sposób tworzy się nowy rynek – rynek wewnętrznych sieci firm, które można postrzegać jako nowe innowacyjne produkty. Pozyskanie utalentowanych młodych ludzi, którzy w najbliższej przyszłości będą kreować innowacje oparte na komunikacji, jest dla przedsiębiorstwa istotnym problemem, a osiągnięcie sukcesu w tym zakresie zależy od zrozumienia ich aspiracji i oczekiwania (instytucje nieformalne) oraz budowy relacji opartych na zaufaniu.

W przypadku zaawansowanych umiejętności obserwowane są w praktyce nowe sposoby ich pozyskiwania z rynków zagranicznych. Jedną z nich jest pozyskiwanie talentu poprzez „nabycie użyczenia” (*acqui-hiring*) od innej firmy. Coyle i Polski [2013] na podstawie swoich badań w Dolinie Krzemowej stwierdzili, że jest to częsta praktyka start-upów w sytuacji, gdy nie są one w stanie opracować produktu i pomyślnie go wprowadzić na rynek w ramach pozyskanych i zgromadzonych funduszy inwestycyjnych. W takiej sytuacji dzierżawa talentu jest jedyną alternatywą dla likwidacji spółki. W typowym przejęciu głównym jego celem jest uzyskanie własności materialnych aktywów spółki (np. rzeczowe aktywa trwałe) lub niematerialnych (np. prawa intelektualne, bazy klientów, marka), przejmowana firma przykłada niewielką lub żadną wartość do aktywów będących własnością spółki przejmującej. Nieco odmiennie przedstawia się sytuacja w przypadku *acqui-hiringu*, którą można dodatkowo postrzegać jako wpisującą się w strategiczną przedsiębiorczość formę wejścia na rynek zagraniczny. Firma przejmująca pozyskuje wysoce wyspecjalizowany zagraniczny zespół (w tym też od konkurenta) poprzez jego czasowe zatrudnienie w strukturach swojej organizacji, bez nabywania od firmy przejmowanego zespołu innych produktów, usług lub zobowiązań. [Coyle, Polski, 2013]. Z jednej strony, tego typu pozyskiwanie pracowników skraca czas i eliminuje inwestycje potrzebne do rozwijania talentów nowego zespołu, z drugiej zaś nie naraża przedsiębiorstwa na przepłacanie za przejęcie całej zagranicznej firmy, gdy zespół talentów jest jej jedyną wartością dodaną. *Acqui-hiring* może być także korzystny dla firmy użyczającej swoich pracowników, co pozwala np. na zmniejszenie kosztów płac, zwłaszcza w sytuacji, gdy zasoby pracy nie są w pełni wykorzystane, uzyskanie rekompensaty za użyczenie od firmy przejmującej czy też czerpanie korzyści z portfolio umiejętności zespołu docelowego (przejmującego). W ten sposób, selektywnie wybierając wysoko kwalifikowany i najbardziej efektywny z punktu widzenia realizowanej działalności kapitał ludzki w krajach goszczących, przedsiębiorstwa międzynarodowe zwiększają swój zasięg aktywności zagranicznej.

Model platform i jego charakterystyka wyrażająca się jego wielofunkcyjnością, elastycznością i integralnością, nie tylko realizuje cechy przypisywane tradycyjnym KTN,

ale wręcz narzuca przedsiębiorstwom działającym w przestrzeni międzynarodowej nowy ich wymiar, ukierunkowany na bardziej dynamiczny niż dotychczas rozwój. Staje się też wyzwaniem w zakresie oceny i wyboru najkorzystniejszych form ekspansji zagranicznej nie tylko przez pryzmat przedsiębiorstw, ale i ich platform.

6.5. Podsumowanie

Strategie wejścia na rynki zagraniczne, tradycyjnie postrzegane z punktu widzenia poziomu ryzyka i zakresu sprawowanej kontroli, w warunkach cyfryzacji gospodarki muszą być analizowane przez pryzmat elastyczności strategicznej i operacyjnej, którą to w większym stopniu w grupie form kapitałowych zapewniają fuzje i przejęcia, a niekapitałowych – alianse. Spostrzeżenie to dotyczy i korporacji tradycyjnych, i technologicznych. Niemniej jednak specyfika działalności sprawia, że KTN stosują także inne formy wejścia na rynki zagraniczne, aczkolwiek starając się w coraz większym stopniu wykorzystywać raczej dostęp zasobów niż własność, częściej niż w XX wieku wybierając niekapitałowe formy ekspansji zagranicznej. Z kolei formy kapitałowe bywają stosowane przez globalne firmy technologiczne, jak już wspomniano wcześniej, tylko z powodu ulg podatkowych i uzyskania przewagi instytucjonalnej – nie chodzi o zakres kontroli ani poziom ryzyka. Tego typu praktyki wpisują się w strategiczną przedsiębiorczość korporacji – poszukiwanie okazji, innowacyjność, wykorzystanie niepewności na rynkach zagranicznych – jako źródeł przewagi konkurencyjnej. Strategiczną przedsiębiorczością przedsiębiorstwa coraz częściej odznaczają się także w wyborze najlepiej dopasowanych do atrybutów gospodarki cyfrowej i cechujących się dużą elastycznością form wejścia na rynki zagraniczne.

Bibliografia

- Anderson, E., Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: a Transaction Cost Analysis and Propositions, *Journal of International Business Studies*, 3, s. 1–26.
- Banach, Ł., Korpus, J. (2017). Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw technologicznych, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 3(806), s. 94–104.
- Brock, W., Evans, D. (1989). Small Business Economics, *Small Business Economics*, 1(1), s. 7–20.
- Chesbrough, H. (2006) *Open Innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Chwistecka-Dudek, H., Sroka, W. (2008). *Alianse strategiczne: problemy teorii i dylematy praktyki*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu.
- Ciesielska-Maciągowska, D. (2019). *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne z Europy Środkowej i Wschodniej. Perspektywa instytucjonalna*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

- Cieślak, J. (2014). *Przedsiębiorczość korporacyjna*, Akademia Leona Koźmińskiego, https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/sfop/Artykuly_expertow/43_Przedsiębiorczosc_korporacyjna.pdf (dostęp: 21.06.2020).
- Coyle, J., Polsky, G. (2013). Acqui-hiring, *Duke Law Journal*, 63(2), s. 281–346.
- Cygler, J. (1995). Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej (I), *Przegląd Organizacji*, 4, s. 17–20.
- Davidsson, P., Delmar, F., Wiklund, J. (2002). Entrepreneurship as Growth: Growth as Entrepreneurship. W: *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (s. 328–340), A. Hitt, R. Ireland, S. Camp, D. Sexton (eds.). Oxford: Wiley–Blackwell.
- Doz, Y.L., Hamel, G. (2006). *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*. Gliwice: Helion.
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hitt, M.A., Reed, T. (2000). Entrepreneurship in the New Competitive Landscape. W: *Entrepreneurship as Strategy* (s. 23–48), G.D. Meyer, K.A. Heppard (eds.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing. A Decision-Oriented Approach*. London: Prentice Hall Financial Times.
- Hopkins, R. (2011). What is Crowdsourcing? W: *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing*, P. Sloane (ed.). London: Kogan Page.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2010). *Podstawy strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kaźmierska-Zatoń, M., Zatoń, W. (2012). Zastosowanie kaskad informacyjnych w badaniu zachowań konsumentów, *Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych*, XIII (3), s. 117–126.
- Kraus, S., Kauranen, I., Reschke, C. (2011). Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship Using the Configuration Approach, *Management Research Review*, 34(1), s. 58–74.
- Krupski, R. (2008). Elastyczne zarządzanie strategiczne. W: *Elastyczność organizacji* (s. 48–87), R. Krupski (red.). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Krupski, R. (2011). Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa, *Organizacja i Kierowanie*, 4(147), s. 11–24.
- McCline, R., Bhat, S., Baj, P. (2000). Opportunity Recognition: An Exploratory Investigation of a Vomponent of the Entrepreneurial Process in the Context of the Health Care Industry, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2, s. 81–94.
- Michałowski, T. (2006). Międzynarodowe przepływy kapitałowe we współczesnej gospodarce światowej. W: *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej* (s. 102–128), E. Oziewicz (red.). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Osbert-Pociecha, G. (b.r.). *Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu*, Wiedza Info, www.wiedza.info.pl/wyklady/1297/elastycznosc_organizacji_tanczenie_w_turbulentnym_otoczeniu (dostęp: 18.08.2018).
- ORPA (2019). *Renault i Nissan otwierają nowe centrum rozwoju pojazdów elektrycznych i autonomicznych*, Obserwatorium Rynku Paliw Alternatywnych (ORPA), <https://www.orpa.pl/renault-nissan-otwieraja-nowe-centrum-rozwoju-pojazdow-elektrycznych-autonomicznych/> (dostęp: 20.04.2020).
- Oviatt, B., McDougall, P. (2005). The Internationalization of Entrepreneurship, *Journal of International Business Studies*, 36, s. 2–8.
- Pakulska, T., Poniatowska-Jaksch, M. (2016a). Dekompozycja globalnego łańcucha wartości jako narzędzie realizacji strategii. W: *Narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W kierunku nowego myślenia strategicznego* (s. 209–250), M. Poniatowska-Jaksch (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

- Pakulska, T., Poniatowska-Jaksch, M. (2016b). Strategiczna przedsiębiorczość. W: *Strategiczne pola konkurencji* (s. 261–287), M. Poniatowska-Jaksch (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Pan, Y., Tse, K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes, *Journal of International Business Studies*, 31(4), s. 535–554.
- Poniatowska-Jaksch, M., Pakulska, T. (2015). *Non-equity Modes as International Business Strategy. From Ownership to Control*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Rakowska, E. (2015). Elastyczność przedsiębiorstwa w ekspansji międzynarodowej. W: *Narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W kierunku nowego myślenia strategicznego* (s. 67–88), M. Poniatowska-Jaksch (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Róžański, J. (2015). Formy ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw – substytucja czy komplementarność?, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 73, s. 1017–1025.
- Rymarczyk, J. (2012). *Biznes międzynarodowy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sign, H., Zoll, M. (2004). Globalization Trough Acquisition and Alliance: an Evolutionary Perspective. W: *The INSEAD – Wahartan Alliance on Globalizing* (s. 129–158), H. Gatingnan, J.R. Kimberly, R.E. Gunter (eds.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, 25(1), s. 217–226.
- The Economist (2017). *The Rise of the Superstars*, Special Report Companies, 17th September.
- UNCTAD (2011). *World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development*. New York and Geneva.
- Vattikoti, K, Razak, A. (2018). An Empirical Study on Strategic Alliances of Multi-National Companies in the Modern Global Era-A Select Case Study, *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), <https://www.abacademies.org/articles/an-empirical-study-on-strategic-alliances-of-multinational-companies-in-the-modern-global-era-a-select-case-study-7467.html> (dostęp: 15.02.2020).
- Volberda, H.W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments, *Organization Science*, 7(4), s. 359–371.
- Wach, K. (2013). Strategie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw (rozdział 4). W: N. Daszkiewicz, K. Wach, *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Zaefarian, G., Forkmann, S., Mitrga, M., Henneberg, S.C. (2017). A Capability Perspective on Relationship Ending and Its Impact on Product Innovation Success and Firm Performance, *Long Range Planning*, 50(2), s. 184–199.
- Zahra, S., George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. W: *Strategic Leadership: Creating a New Mindset* (s. 261), M. Hitt, R. Ireland, R. Camp, D. Sexton (eds.). Oxford: Wiley–Blackwell.
- Zorska, A. (2000). *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

7

PLATFORMY W ROZWOJU KORPORACJI – WOKÓŁ TEORII

7.1. Wstęp

Technologie cyfrowe i przełomowe modele biznesowe radykalnie zmieniają charakter i strukturę światowej gospodarki, która w coraz większym stopniu przyjmuje postać nakładających się na siebie platform i zbudowanych wokół nich ekosystemów. Zmiany te wymagają ponownej oceny przyjętych ram teoretycznych globalnego biznesu, w tym korporacji transnarodowych. Zdaniem Wittkopa, Zulauf i Wagnera możemy wskazać dwa główne nurty wpisujące się w tę problematykę:

- 1) teorie z zakresu biznesu międzynarodowego,
- 2) rozważania objaśniające zjawisko międzynarodowej przedsiębiorczości [2018, s. 194].

Początki tych pierwszych osadzone są w gospodarce tradycyjnej lat 60., kiedy biznes międzynarodowy postrzegany był przede wszystkim przez pryzmat dużych korporacji transnarodowych, a sukces na rynku krajowym mógł stać się impulsem do podjęcia ekspansji zagranicznej. Drugi nurt, przedsiębiorczość międzynarodowa, zyskał na popularności wraz z wirtualizacją gospodarki, która stała się ważnym impulsem wzrostu jej różnorodnych przejawów. Internet i powiązane z nim narzędzia cyfrowe zwiększyły zdolność firm do gromadzenia, przechowywania, analizowania i udostępniania informacji, przekształcając sposób, w jaki towary i wiedza rozprzestrzeniają się poza granicami kraju macierzystego. Małe i średnie przedsiębiorstwa coraz częściej z sukcesem zaczęły konkurować z firmami o ugruntowanej pozycji rynkowej, stając się tym samym nowymi *global born* [Hennart, 2014].

Firmy platformowe, nowy, dynamiczny kontekst rozwoju biznesu międzynarodowego, których logika opiera się na współtworzeniu wartości, są coraz powszechniejsze,

ale nie są jeszcze w pełni inkorporowane do świata nauki [Li, Chen, Liao, 2019, s. 1448]. Pojawienie się platform cyfrowych i ich ekosystemów skłania do refleksji na temat implikacji tego zjawiska dla procesu internacjonalizacji, lecz brak jest spójnej teorii w tym zakresie. W literaturze przedmiotu spotykane są próby uchwycenia pewnych prawidłowości, u których podstaw znajduje się **zmiana optyki postrzegania procesu internacjonalizacji z przedsiębiorstwa na ekosystem platformy**. Zmniejszenie roli własności wpływa bowiem na rozmycie granic przedsiębiorstwa międzynarodowego [Narula, Asmussen, Chi, Kundu, 2019, s. 1245–1246]. Złożoność globalnych łańcuchów wartości (GVC) i w ich ramach dywersyfikacja stosowanych form kontroli i własności wspartych licznymi sojuszami sprawia, że trudno jednoznacznie określić granice organizacyjne korporacji transnarodowych. Pełna własność nie gwarantuje już 100 procent kontroli nad zagraniczną filią – niezbędne są dodatkowe zabezpieczenia, a z drugiej strony dostęp do zasobów jest często wystarczający do funkcjonowania przedsiębiorstwa i dodatkowo, w porównaniu z kapitałowymi formami ekspansji, obciążony jest niewielkim ryzykiem. W warunkach gospodarki cyfrowej pojawia się jeszcze jedna nowa granica organizacji – granica odpowiedzialności. Tę ostatnią Engels-Zandén [2017] definiuje jako miejsce oddzielenia dostawców, za których działalność korporacje ponoszą odpowiedzialność, od tych, którzy znajdują się poza ich kontrolą (a konkretnie nie przeprowadzają w tych firmach audytów). Trzy wymienione właściwości (granice) korporacji transnarodowych – własność, kontrola i odpowiedzialność – mają odmienne rozpiętości. Podczas gdy granice własności w GVC ulegają sukcesywnemu zawężaniu w porównaniu z granicami kontroli, to granice odpowiedzialności firmy są coraz bardziej rozciągnięte i znacznie przekraczają możliwości ich kontroli przez KTN. W objaśnianiu rozciągania granic odpowiedzialności i ich implikacji dla biznesu międzynarodowego zdaniem Engelsa-Zandéna [2017] występuje istotna luka badawcza, zaś przydatna w tym zakresie może być teoria braku moralnego zaangażowania.

W praktyce gospodarczej mamy do czynienia z różnym zaawansowaniem procesu platformizacji firm, co często koreluje z funkcją, jaką zajmują w sieciowej strukturze ekosystemu. Podstawowa rola wpisana jest w pozycję lidera platformy, która nie nosi cech trwałości, ale rzutuje na kierunki ekspansji, a te z kolei korespondują z zachowaniem lub utratą tej pozycji. Mimo niektórych ograniczeń, płynących ze strukturyzacji rynku realizowanej przez dominujące platformy technologiczne wskutek integracji przez nie różnych podmiotów, platformizacja gospodarki i dualny wymiar międzynarodowej przestrzeni biznesowej (obok tradycyjnej, także wirtualnej) stwarzają dla funkcjonujących w niej podmiotów, od małych po globalne, nowe możliwości konkurowania oraz nowe wyzwania. Umiejętności oraz szybkość adaptacji do nowych warunków konkurowania powodują, że te ostatnie są w różny sposób wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w międzynarodowym biznesie, także przez najbardziej ekspansywne podmioty gospo-

darce – korporacje transnarodowe, odgrywające dotychczas znaczącą rolę w przepływach kapitałowych na świecie.

Rysunek 49. Granice przedsiębiorstwa międzynarodowego



Źródło: opracowanie własne.

Z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w modelu platformy wiązą się także pewne zagrożenia. Podstawowe odnosi się do faktu, że firmy rozwijają swoją działalność na rynku cyfrowym. W tym przypadku kreacja wartości oparta jest na Internecie, co oznacza, że jeśli serwery przestaną działać, to firmy te nie będą w stanie przygotować i zapewnić wartości, którą współtworzą wraz z klientami [Brouthers, Geisser, Rothlauf, 2015; Hazarbassanova, 2016]. Wiele potencjalnych zagrożeń odnosi się także do funkcjonowania w modelu platformy, jak: koszty wejścia do ekosystemu i wyjścia z niego, ryzyko związane z dzieleniem się zastrzeżonymi zasobami technologicznymi czy wiarygodnością partnerów w ramach ekosystemu i wiele innych wymagających bardziej dogłębnej identyfikacji [Nambisan, 2019]. Nierozpoznane i obarczone ryzykiem są liczne problemy natury zarządczej. Ekosystemy platformy na nowo definiują charakter łączności przedsiębiorstw wielonarodowych z ich zagranicznymi partnerami, a otwarte interfejsy umożliwiają szybkie dołączenie komplementarnych firm typu *plug and play*, które pozwalają na jak najlepsze dostosowanie oferty platform do konkretnych lokalnych potrzeb [Nambisan, 2019]. W takiej sytuacji kluczem do sukcesu korporacji transnarodowych jest ich zdolność do definiowania i oferowania platform, których funkcjonalność są w stanie wykorzystać inni członkowie, kreując w ten sposób wartość swoją i platformy. Niezwykle ważna jest koordynacja na poziomie systemu wszystkich partnerów ekosystemu, także tych znajdujących się poza ich strukturami organizacyjnymi, poza klasycznie ujmowanymi branżami, jak też poza granicami narodowymi [Li, Chen, Liao, 2019, s. 1454]. W sferze teorii istnieje w tym przekroju istotna luka badawcza.

Popularną opinią jest, że cyfrowa internacjonalizacja jest szybsza, tańsza i łatwiejsza. Cyfryzacja sprawiła jednak, że duże przedsiębiorstwa muszą sprostać narastającej konkurencji ze strony małych, innowacyjnych i elastycznych firm. Obserwacje wskazują, że te, które osiągają sukces, charakteryzuje siedem wspólnych cech [Olanrewaju, Smaje, Willmott, 2014]:

- 1) mają wygórowane (nierozsądne) aspiracje, tzn. postrzegają digitalizację jako nową wartość, a nie jako nowy kanał dystrybucji tradycyjnej działalności. W tym ostatnim przypadku często spotykany sposób określania celów to wzrost udziału w rynku poprzez kanały cyfrowe lub redukcja kosztów,
- 2) mają nowe umiejętności cyfrowe. W początkowej fazie transformacji istotne znaczenie ma zatrudnianie talentów – ważna jest umiejętność zarządzania produktem cyfrowym i posiadane doświadczenie. Taki kapitał ludzki stanowi załączek nowej kultury organizacyjnej,
- 3) odgradzają i pielęgnują talenty. Pielęgnowanie cyfrowych talentów przebiega w warunkach digitalizacji w nieco odmienny sposób niż w tradycyjnej gospodarce. „Talent” to osoba, którą charakteryzuje niestandardowy sposób pracy i właśnie takie warunki należy jej stworzyć. Nie można jej na siłę integrować z kulturą nowej dla niej organizacji (stąd nazwa „ogradzanie”). Takie postępowanie przynosi wręcz odwrotne skutki,
- 4) mają obsesję na punkcie klienta. Klienci są coraz bardziej wymagający, zwłaszcza z punktu widzenia jakości obsługi. Zdrowa obsesja poprawy obsługi klienta jest podstawą każdej transformacji cyfrowej. Procesy, które pozwalają firmom na przechwytywanie oczekiwań klienta, są pomocne w kreowaniu pozytywnych interakcji. Przykładowo jeśli sklep internetowy Zappos nie ma na stanie poszukiwanego przez klienta produktu, to pomaga mu go znaleźć u konkurenta. Nic dziwnego, że 75 procent zleceń pochodzi od stałych klientów,
- 5) wszystko jest dla nich wyzwaniem. Nie można niczego postrzegać jako dobre, powtarzalne praktyki. Wszystko można ulepszyć bądź zmienić. Z reguły oznacza to różnego typu sojusze,
- 6) są szybkie i napędzane danymi. W środowisku cyfrowym podejmowanie szybkich decyzji jest czynnikiem krytycznym. Nie istnieje już cykl życia produktu w tradycyjnym tego słowa znaczeniu. Organizacje muszą być zwinne i działać w cyklu ciągłej poprawy i innowacyjności, wspierane analizą wielkich baz danych. Niezbędna jest w tym celu integracja wszystkich danych w jeden system,
- 7) śledzą pieniądze. Transformacja cyfrowa to coś więcej niż tylko znalezienie nowych źródeł przychodów, to także tworzenie wartości poprzez zmniejszenie kosztów prowadzenia działalności. Inwestycje w cyfryzację nie mogą być przypadkowe i traktowane na zasadzie eksperymentowania. Należy się skupiać na tych projektach, które kreują największą wartość. Przykładowo P&G podjął współpracę z Los Alamos

National Laboratory w celu opracowania nowych metod statystycznych usprawniających proces produkcyjny. W wyniku jego wdrożenia odnotowano oszczędności w wysokości ponad miliarda dolarów rocznie.

Innymi słowy, są to firmy przedsiębiorcze (odznacza je strategiczna innowacyjność), ukierunkowane na kreację wartości, a w centralnym punkcie ich działalności znajduje się klient. Cechy te sprawiają, że ekosystem platform staje się dla nich naturalnym, pierwotnym środowiskiem działania, a w zależności od jego prężności zajmują w nich różne pozycje, niektóre lidera platformy, co wydaje się efektem internacjonalizacji typu *global to run*.

7.2. Determinanty internacjonalizacji w ekosystemie platformy w optyce międzynarodowego biznesu

Ekosystemy platform coraz częściej wyznaczają granice przedsiębiorstw międzynarodowych, których także nie można jednoznacznie określić i zmierzyć. Stąd też podejmowane próby pokazania wpływu ekosystemu platformy na przebieg procesu internacjonalizacji odnoszą się przede wszystkim do ich specyficznych cech, które nie są rozłączne, takich jak:

- a) współdzielone zasoby,
- b) modułowość platformy,
- c) efekty sieciowe.

Z występujących współzależności – cech platform i przebiegu procesu internacjonalizacji – wynikają liczne problemy zarządcze, którym w drugiej dekadzie XXI wieku muszą sprostać korporacje transnarodowe, chcąc nimi pozostać.

7.2.1. Współdzielone zasoby

Zdaniem Nambisana [2019] z działalnością w modelu platformy wiążą się nowe formy internacjonalizacji, nowe sposoby budowania wiedzy i relacji oraz nowe sposoby tworzenia i dostarczania wartości globalnej klientom, choć nie wszystkie są, jak na razie, w pełni rozpoznane. W podejściu tym dużą rolę przypisuje się zasobom współdzielonym, których właściwości, sposób zarządzania nimi i osiąganе z tego tytułu korzyści rzutują na:

- 1) zmianę w podejściu do lokalizacji przedsiębiorstw,
- 2) ocenę roli (użyteczności) zasobów, która musi być analizowana nie tylko w ujęciu branżowym, ale także całej platformy.

Przykładowo w działalności innowacyjnej platformy, oferując członkom ekosystemu wspólny zestaw technologii, narzędzi, komponentów i aktywów wraz z dobrze

zdefiniowanymi interfejsami, optymalizują projektowanie, zmniejszają koszty i skracają czas wdrożenia innowacji. Relacje z użytkownikami stają się niezbędnym zasobem, który może być udostępniany w różnych kontekstach rynkowych i w ten sposób generować wartość dodaną platformy. Iansiti i Levien [2004; za Nambisan, 2019] wprowadzają w odniesieniu do tego zjawiska pojęcie „dźwigni innowacyjnej”, która polega na dzieleniu i wielokrotnym wykorzystaniu zasobów (np. technologii, infrastruktury, zasobów intelektualnych) przez członków ekosystemu, co prowadzi do kreowania dodatkowej wartości (odzwierciedlonej we wzmocnionej innowacyjności członków ekosystemu) – lepszy efekt lub niższy koszt. Zakres dźwigni innowacyjnej wspierany jest przez modularność i otwartość ekosystemu. Stąd też specyfika wspólnych zasobów platformy i korzyści z nimi związane sprawiają, że przedsiębiorstwa wielonarodowe mogą na nowo kreować formy, kierunki i strategię swojej ekspansji zagranicznej.

Nambisan twierdzi, że ekosystemy platform implikują sposób osiągania i ocenę korzyści wynikających z ich uczestnictwa w tym ekosystemie [2019]. Korzyści te postrzegane są w perspektywie międzynarodowej (nie są związane z konkretną lokalizacją) i zazwyczaj wynikają ze wspólnych aktywów uczestników platformy lub aktywów uzupełniających (wniesionych przez członków ekosystemu), które zwiększają wartość platformy oraz poszerzają dostęp jej uczestników (partnerów) do określonych grup podmiotów (w tym klientów). Niestety, brak jest badań na temat natury połączonych zasobów i w oparciu o nietworzenie wspólnych wartości [Li, Chen, Liao, 2019, s. 1451–1452]. Co więcej, w przypadku platform, w odróżnieniu od klasycznie postrzeganych przedsiębiorstw międzynarodowych, wartość współtworzona przez partnerów na arenie międzynarodowej może ulec zmniejszeniu, podczas gdy wartość podstawowych aktywów firm partnerskich pozostaje na tym samym poziomie [Zhang, Sarvary, 2015]. Dyskusyjna jest także rola lokalizacji, gdyż treści generowane przez użytkowników są powiązane z ich lokalizacją [Shriver, Nair i Hofstetter, 2013].

Korzyści uzyskane z ponownego użycia zasobów lub wdrożenia wspólnych zasobów niezwiązanych z lokalizacją to tzw. dźwignia finansowa [Nambisan, 2019], która umożliwia przedsiębiorstwom prowadzącym działalność w wymiarze międzynarodowym uzyskać przewagę nad konkurentami spoza ekosystemu. W ten sposób **następuje przesunięcie z konkurencji pomiędzy firmami na konkurencję pomiędzy platformami**, a źródeł przewag konkurencyjnych poszukuje się na gruncie specyficznych cech (aktywów) ekosystemu, a nie pojedynczych firm. W efekcie korporacje transnarodowe postrzegają ekosystem platformy jako narzędzie do tworzenia wartości transgranicznej, a ich decyzje w zakresie internacjonalizacji nie mogą abstrahować od specyficznych cech ekosystemu, co wymaga ponownej oceny dotychczasowych decyzji inwestycyjnych i lokalizacyjnych także z perspektywy pozostałych uczestników (partnerów) ekosystemu.

7.2.2. Modułowość platformy

Modułowość platformy to zbiór zasad, które pomagają zmniejszyć złożoność systemu poprzez jego rozkład na osobne części, które następnie są w stanie komunikować się ze sobą za pośrednictwem znormalizowanych interfejsów. Modułowa struktura może być przydatna w objaśnianiu budowy przewag konkurencyjnych korporacji transnarodowych, jednak w ograniczonym zakresie – nie wszystkie bowiem muszą taką mieć. Zdaniem Langloisa teoria modułowości, wykorzystywana w literaturze przedmiotu do objaśniania specyfiki funkcjonowania platform cyfrowych, sama w sobie powinna być systemem modułowym, w którym dopuszcza się współegzystencję innych struktur i źródeł pozyskiwania aktywów, w tym przede wszystkim wiedzy [Langlois, 2002, s. 37], co wymaga jednak dalszych badań. Niemniej modułowość została wykorzystana w badaniach przeprowadzonych przez Banaliewą i Dhanaraja, którzy koncentrując na międzynarodowych przedsiębiorstwach usług cyfrowych (SMNC – *service multinational enterprises*), poszukiwali odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób cyfryzacja zmienia założenia teorii internacjonalizacji dotyczące charakteru specyficznych aktywów międzynarodowych firm (FSA – *firm-specific assets*) i jak to wpływa na decyzje dotyczące zarządzania transakcjami transgranicznymi [2019, s. 1372]. Proponowany przez nich model łączy w sobie zasady budowy struktury organizacyjnej o dużej rozkładalności, modułowości i złożonych umiejętnościach ze zjawiskiem platform cyfrowych. Niezbędnym elementem jest wyraźna analiza komponentów FSA dotyczących technologii i kapitału ludzkiego, co pozwala autorom na teoretyczne rozważenie internacjonalizacji opartej na zasobach, którą to umożliwia cyfryzacja. Ich zdaniem FSA można prawie w całości rozłożyć na dwa typy: technologię (w tym przekroju rdzeń vs. peryferia) i kapitał ludzki (w tym przekroju specjalistyczny vs. ogólny). Szybka internacjonalizacja cyfrowych SMNC możliwa jest dzięki ich zdolności do modularyzacji FSA technologii w taki sposób, aby łatwo ją było zintegrować z zasobami wiedzy dostawców usług hostingowych [Banalieva, Dhanaraj, 2019, s. 1373–1374]. Badania potwierdzają także, że jakość platformy, będąca funkcją wykorzystywanych technologii o modułowej architekturze, jest pozytywnie skorelowana z potencjalną penetracją rynków zagranicznych [Chen, Shaheer, Yi, Li, 2019]. Niezwykle ważnym elementem modułowej struktury są interfejsy API (*application programming interface*) i to zarówno w przypadku transgranicznych technologii podstawowych, jak i tych peryferyjnych.

Fakty i opinie

Interfejs API lub interfejs programowania aplikacji to pakiet kodu, który zasadniczo działa jako pomost między usługami cyfrowymi, umożliwiając jednej aplikacji dostęp do informacji lub możliwości innej. Główną funkcją interfejsów API jest pomaganie oddzielnym komponentom oprogramo-

wania komunikować się ze sobą, pomimo ich nieodłącznych niezgodności. Interfejsy API są w stanie podnieść poziom łączności i udostępniania danych między wieloma aplikacjami, napędzają innowacje, integrując wiele platform i aplikacji, kreują nowe możliwości w zakresie generowania przychodów i większych zysków platform [Urpilainen, b.r.].

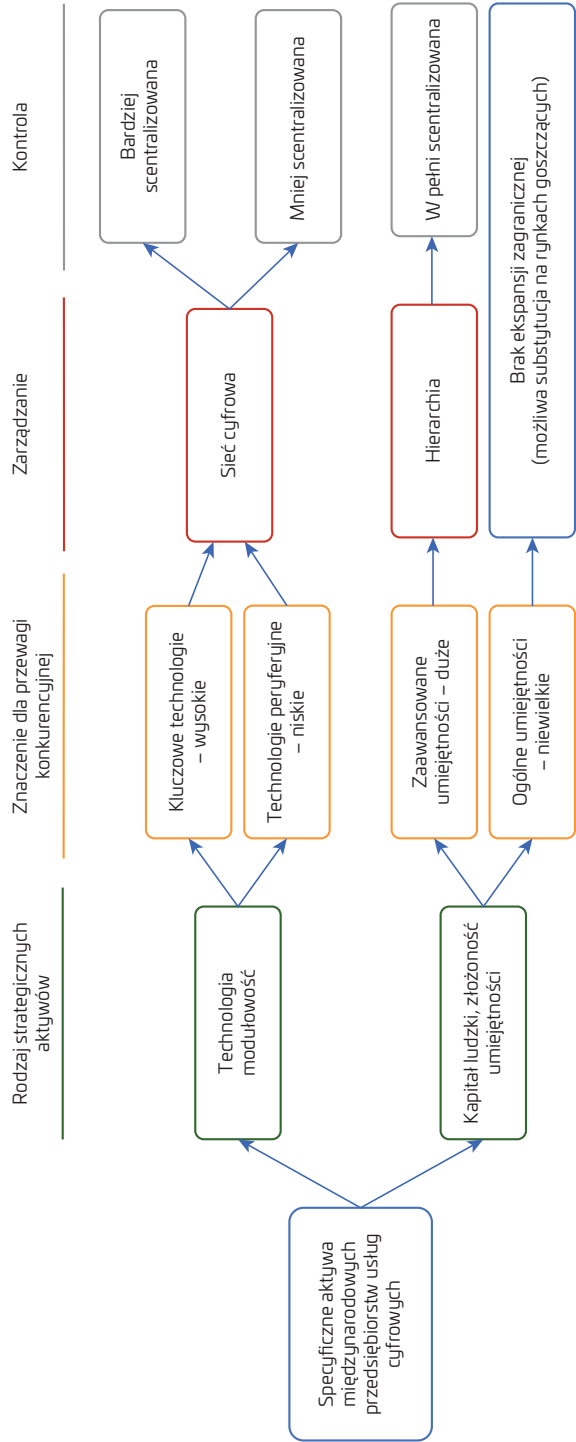
Interfejsy API umożliwiają modułowość nie tylko wartości niematerialnych (np. sporządzenie ekspertyzy prawniczej wynajętej za pośrednictwem Legalzoom.com), ale także aktywów fizycznych (np. samochodów w przypadku Ubera i Lyfta, zakwaterowania w przypadku Airbnb, wynajmu domów wakacyjnych w przypadku VRBO itp.). Zwiększa to globalną skalowalność i względną lekkość fizycznych zasobów cyfrowych SMNC. Innymi słowy, cyfryzacja zwiększa transgraniczną możliwość przenoszenia FSA technologii firm poprzez zwiększenie jej modułowości i zdolności do łączenia go z FSA firm lokalnych.

Modułowość, jak już wspomniano, umożliwia także podział zasobów kapitału ludzkiego na specjalistyczny i ogólny [Banalieva, Dhanaraj, 2019, s. 1377–1379]. W przypadku firm cyfrowych zaawansowane umiejętności obejmują myślenie abstrakcyjne, takie jak:

- pisanie złożonego kodu w celu zbudowania platformy, a następnie zintegrowania go z innymi aplikacjami,
- angażowanie się w ciągłą i złożoną interakcję z inżynierami, specjalistami ds. rozwoju usług lub zespołami brandingowymi,
- integrację spostrzeżeń z analizy predykcyjnej,
- negocjowanie umów dotyczących przystąpienia dostawców do platformy,
- prognozowanie wzrostu przychodów dzięki nowym technologiom cyfrowym itd. Umiejętności ogólne to zaś prace rutynowe, oparte na regułach zadania, takie jak np.:
- monitorowanie i raportowanie standardowych aktualizacji IT,
- przeprowadzanie kontroli jakości systemu zgodnie z wcześniej określonymi protokołami,
- rozpatrywanie reklamacji klientów w oparciu o wcześniej ustalone zasady firmy itp.

Te ogólne umiejętności są albo wszechobecne, albo można je wygenerować w dowolnym miejscu, niekiedy ze wsparciem inwestycyjnym, i nie wymagają fizycznego transferu kapitału ludzkiego. Cyfrowa łączność, którą zapewnia platforma, zmniejsza koszty związane ze szkoleniami, socjalizacją i monitorowaniem oraz umożliwia bardziej zaawansowaną mobilność aktywów kapitałowych powiązanych z kapitałem ludzkim w ramach firmy i ponad granicami. Cyfryzacja powoduje, że umiejętności ogólne stają się mniej specyficzne dla firm, ponieważ są łatwiejsze do skodyfikowania za pośrednictwem platformy. I odwrotnie, cyfryzacja sprawia, że zaawansowane umiejętności są trudniejsze do skodyfikowania, a zatem są bardziej specyficzne dla firm.

Rysunek 50. Wpływ cyfryzacji na wybór strategii internacjonalizacji w międzynarodowych przedsiębiorstwach usług cyfrowych (SMNC)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Banalieva, Dhanaraj [2019, s. 1374].

7.2.3. Efekty sieciowe

Jedną z ważniejszych cech platformy cyfrowej są uzyskiwane przez nią bezpośrednie i pośrednie efekty sieciowe – są ich nieodłącznym elementem. Rola sieci w teorii internalizacji ma od lat ugruntowaną pozycję, w którym to przekroju dużą wagę przywiązuje się do kapitału relacyjnego w sieci, przyczyniającego się dzięki wzajemności i zaufaniu do zmniejszenia kosztów transakcji [Holm, Eriksson, Johnson, 1996; Powell, 1990]. Jednakże w przypadku platform główny nacisk kładzie się na inne elementy, przede wszystkim na wzrost zysków wynikający z rosnącej skali użytkowników. W takiej sytuacji Banalieva i Dhanaraj [2019] proponują, by rozszerzyć pojęcie przewag konkurencyjnych tradycyjnie opartych na aktywach (Oa – *traditional asset-based advantages*, np. innowacje produktowe, możliwości marketingowe, uprzywilejowane relacje itp.) i na transakcjach (Ot – *transaction-based advantages*, np. korzyści wynikające z ekonomii wspólnego zarządzania i koordynacji transgranicznej) o przewagę w oparciu o aktywa sieciowe (On – *network advantage*). W ujęciu tym ważne jest zrozumienie, że sieci cyfrowe różnią się od tradycyjnych sojuszy strategicznych, gdyż [Banalieva, Dhanaraj, 2019, s. 1380]:

- a) nie mają one fizycznego charakteru. Członkowie ekosystemów cyfrowych korzystają z rozszerzonego zestawu relacji ze względu na większy zestaw komplementarności partnerów w oparciu o różne role przez nich pełnione: dostawcy, użytkownicy itp.,
- b) dążą do maksymalizacji wartości dla ekosystemu.

Fakty i opinie

Na przykład zaletą technologii firmy Uber jest przyjazna dla użytkownika platforma zawierająca interfejs cyfrowy i algorytmy oprogramowania do geolokalizacji, wskazówki dla kierowców, alokację obciążenia, obliczania płatności, utrzymania reputacji itp. Przewaga własnościowa Ubera oparta na transakcjach dotyczy zdolności systemu do nauki i doskonalenia się w jego realizacji poprzez uczenie maszynowe, co zmniejsza koszty transakcji na rynku transportowym dzięki zgromadzonemu doświadczeniu z siecią cyfrową. Uber cieszy się także zaletami sieci On. Rosnące zwroty lub efekty sieciowe sprawiają, że baza użytkowników, zazwyczaj liczba abonentów w sieci, jest głównym wyznacznikiem struktury kosztów usługi, jej zdolności do opracowywania nowych pomysłów i potencjalnej bariery dla nowych podmiotów. W związku z tym, w miarę jak firmy odchodzą od produktów do ekosystemów platform, cyfryzacja umożliwia internacjonalizację podmiotów poprzez sieci cyfrowe z partnerami zagranicznymi [Banalieva, Dhanaraj, 2019, s. 1389].

W przeciwieństwie do sieciowych przedsiębiorstw międzynarodowych, które poszukują kontroli nad strategiami łańcuchów wartości partnerów i możliwości kształtowania otwartych opcji strategicznych, firmy platformowe mogą przejąć innowacje

i uzupełniające oferty partnerów, znajdujące się poza oczekiwanymi (zakładanymi) kierunkami ich rozwoju. Celem internacjonalizacji firmy platformowej jest stałe podnoszenie wartości całego ekosystemu [Helfat, Raubitschek, 2018], a nie tylko minimalizowanie kosztów transakcji.

Tabela 4. Ekosystemy vs. przedsiębiorstwa sieciowe

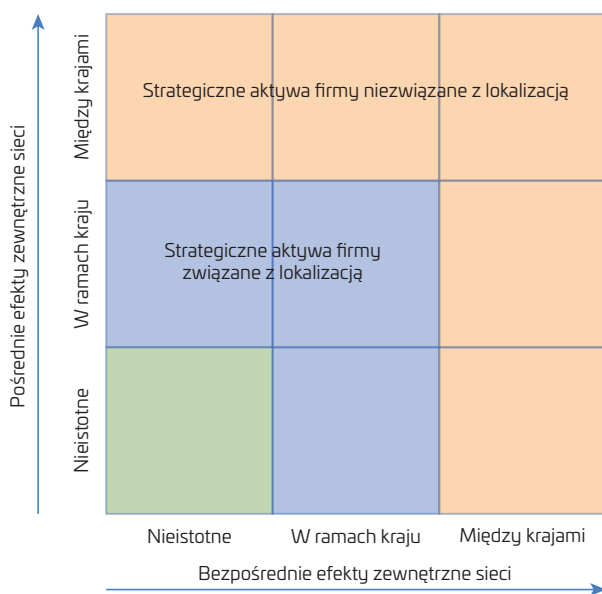
	Ekosystemy	Przedsiębiorstwa sieciowe
Założenie	Tworzenie wartości wymaga wielu współpracujących partnerów Skoordynowany rynek jest bardziej rentowny	Firmy są osadzone w sieciach relacji Skoordynowane wytwarzanie przynosi niższe koszty
Wyzwania	Kreacja jak największej wartości dla ekosystemu platformy jako całości	Osiąganie jak najniższych kosztów z koordynacji deagregowanych i geograficznie rozproszonych łańcuchów wartości
Struktura	Wielostronna Lider ekosystemu jest orkiestratorem	<i>Hub and spoke</i> (rdzeń – peryferia) Firma rdzeń jest „brokerem”
Partnerzy	Podmioty autonomiczne posiadające uzupełniające aktywa, pochodzące z różnych branż	Partnerzy znajdujący się na różnych poziomach tego samego łańcucha wartości
Cele	Regulacja (ustawienie) współzależnych partnerów Współtworzenie wartości dla całego ekosystemu	Uzyskanie dostępu do zasobów znajdujących się w sieci Przechwytywanie wartości dla rdzenia sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie Li, Chen, Liao [2019, s. 1454].

W świetle powyższych rozważań wiele interesujących pytań stawiają Stallkamp i Schotter [2019, s. 2]: Czy, a jeśli tak, to w jaki sposób, efekty sieciowe działają poza krajowymi granicami? Jak efekty zewnętrzne sieci wpływają na międzynarodową ekspansję platformy? Kiedy i jak funkcjonowanie w modelu platformy ułatwia lub utrudnia wejście na rynek zagraniczny? Autorzy ci stoją na stanowisku, że platformy różnią się między sobą geograficznym zasięgiem efektów zewnętrznych. Niektóre z nich mają charakter jedynie lokalny, inne zaś rozciągają się ponad granicami, a część z nich ma wręcz zasięg globalny. Ta heterogeniczność ma swoje źródło zarówno w efektach granicznych (*border effects*), jak i ze względu na odległość (*dystans effects*) [Beugelsdijk, Mudambi, 2013; Head, Mayer, 2013]. Granice państwowe rzutują na tzw. nieciągłość przestrzeni geograficznej [Beugelsdijk, Mudambi, 2013, s. 417], wynikającą z różnic: językowych, kulturowych, regulacyjnych utrudniających tym samym komunikację i interakcję między ludźmi. Granice określają zatem geograficzny zasięg zewnętrznych efektów sieciowych niektórych platform. Przykładowo platformy wyszukiwania ofert pracy (np. Indeed.com) dostosowane są do potrzeb, kultury czy regulacji pracodawców i osób poszukujących pracy w danym kraju, tym samym platforma z tytułu zarejestrowania się na niej osoby poszukującej pracy we Francji nie odniesie dodatkowych efektów. Zatem zewnętrzne efekty sieciowe w tej branży są ograniczone granicami państwowymi.

Różnego typu ograniczenia kulturowe czy regulacyjne dotyczą także dużych firm. Na przykład Google i Amazon, pomimo ugruntowanych i wielowarstwowych technologii, konkurują o jak najszybsze i najlepsze dostosowanie swoich algorytmów sztucznej inteligencji do specyfiki licznych lokalnych dialektów na niezwykle atrakcyjnym dla nich rynku indyjskim. Odwrotna sytuacja – brak granic, ma miejsce w przypadku platform dostarczających sprzęt IT czy oprogramowanie (Windows, Android, iOS), które zazwyczaj sprzedają swoje produkty użytkownikom w wielu krajach, a nawet na całym świecie. Dołączający się nowi klienci generują liczne pośrednie efekty zewnętrzne sieci poprzez stymulowanie produkcji uzupełniającego oprogramowania.

Rysunek 51. Przewagi konkurencyjne wynikające z bazy użytkowników



Źródło: opracowanie na podstawie Stallkamp, Schotter [2019, s. 8].

Zewnętrzne efekty sieciowe mogą być też ograniczone odległością. Tego typu sytuacja jest najbardziej widoczna w przypadku usług opartych na lokalizacji, takich jak transport (np. Uber), dostawa żywności (np. Deliveroo) oraz usługi osobiste, jak wyprowadzanie psów (np. Wag!). Inne platformy wydają się względnie niezależne od lokalizacji. Dotyczy to m.in. interakcji pomiędzy użytkownikami, udostępniania czystych produktów cyfrowych (np. pożyczki *peer-to-peer*, wiele form mediów społecznościowych) czy też towarów, które można wysłać w sposób tradycyjny (np. eBay, Etsy). Niemniej jednak prawdopodobieństwo transakcji między użytkownikami na Twitterze, eBaju i różnych platformach finansowania społecznościowego maleje wraz ze wzrostem geograficznej

odległości pomiędzy użytkownikami [Agrawal, Catalini, Goldfarb, 2015; Burtch, Ghose, Wattal, 2014; Hortaçsu, Martínez-Jerez, Douglas, 2009]. Innymi słowy, geograficzny zasięg zewnętrznych efektów sieciowych zdeterminowany jest rodzajem działalności platformy oraz odległością i granicami, co stało się przesłanką ich typologii na: bezpośrednie (niewymagające dostosowań do specyfiki komunikacji i regulacji wewnątrz kraju) i pośrednie (tj. modele biznesowe, które muszą być adaptowane do lokalnych uwarunkowań). Występują w tym przekroju także modele hybrydowe.

Zdaniem Stallkampa i Schottera [2019] zaproponowany podział może być przydatnym narzędziem analitycznym do pogłębienia wiedzy z zakresu specyfiki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw funkcjonujących w modelu platformy i realizowanej przez nie strategii konkurencji na rynkach zagranicznych.

7.2.4. Zarządzanie ekosystemem – lider platformy

Ekosystemy platform składają się z aktorów wykazujących różne rodzaje wzajemnych zależności, wynikających z ich współspecjalizacji i komplementarności w kontekście kreowanej w ramach platformy wartości. W zależności od ich umiejętności, zdolności i realizowanych strategii przypisane są im w ekosystemie odmienne, lecz względem siebie współzależne role – orkiestrator, integrator, uzupełniacz (firma uzupełniająca) [Nam-bisan, 2019]. Korporacjom transnarodowym najczęściej przypada rola lidera platformy, która sprowadza się do tworzenia ekosystemu składającego się z różnych grup użytkowników (inaczej „stron”) platformy i wprowadzenia w nim zasad uczestnictwa poprzez jak najlepsze dopasowanie wszystkich stron platformy do każdej interakcji i transakcji. Innymi słowy, KTN, będąc liderem platformy, nie tylko korzystają ze współdzielonych zasobów, ale także je organizują dla innych, syntezują i integrują, co oznacza zmianę myślenia z własności zasobów na orkiestrację zasobami. Zjawisko to rodzi wiele problemów natury zarządczej. W tym przekroju znajduje się przede wszystkim wybór pomiędzy platformą otwartą a zamkniętą. Platforma jest otwarta, jeśli:

- 1) nie nakłada się żadnych ograniczeń w zakresie uczestnictwa, komercjalizacji lub stosowania jej rozwiązań,
- 2) wszelkie ograniczenia – np. wymagania dotyczące zgodności ze standardami technicznymi lub uiszczenia opłat licencyjnych – są rozsądne i niedyskryminujące, to znaczy są stosowane jednolicie do wszystkich potencjalnych uczestników platformy [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2008, s. 1]. Platformy otwarte charakteryzują się – w odróżnieniu od zamkniętych – mniejszym zakresem kontroli i wyższym ryzykiem, ale są też źródłem wielu innowacyjnych rozwiązań.

Korporacje transnarodowe mogą stosować różne strategie zarządzania otwartością. Horyzontalne obejmują licencjonowanie, wspólne ustanawianie standardów

i techniczną interoperacyjność z rywalizującymi platformami. Pionowe pociągają za sobą wsteczną kompatybilność, wyłączność platformy oraz absorpcję uzupełnień (form komplementarnych). Każda strategia w mniejszym bądź większym stopniu zapewnia lub ogranicza dostęp innym uczestnikom platformy [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2008, s. 6–23]. Co więcej, zarządzanie otwartością zmienia się wraz z długością życia platform. W początkowym stadium są one z reguły otwarte na nowych członków ekosystemu, lecz wraz z rozwojem priorytety ulegają zmianom, a liderzy platform mogą uznać za atrakcyjne licencjonowanie dodatkowych dostawców usług dla segmentów rynku o różnych potrzebach [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2008, s. 20–22]. Uwzględniając siły wewnętrzne i zewnętrzne kształtujące ekosystem platformy, sieci cyfrowe w zakresie zarządzania są wyborem hybrydowym: platforma tworzy mechanizm rynkowy polegający na dopasowaniu podaży do popytu, który jest następnie wewnętrznie zarządzany przez lidera o różnym stopniu centralizacji.

Liderzy platform mogą także zwiększać ich funkcjonalność, wykorzystując będące w ich dyspozycji bazy użytkowników, czy też dokonać ekspansji poprzez wejście na sąsiednie rynki, znajdujące się w dalszym otoczeniu platformy, niejednokrotnie burząc dotychczasowe warunki konkurencji (np. modele biznesu w gospodarce współdzielenia). **Dzięki ekosystemowi platformy korporacje transnarodowe zwiększają swój potencjał, umożliwiając im szybkie poszerzenie zasięgu geograficznego i rynkowego (jest to zarówno ekspansja zagraniczna, jak i międzybranżowa), oferując spójną propozycję wartości ponad granicami, z jednoczesnym wykorzystaniem powiązanych z nią efektów sieciowych.** Co więcej, korporacje, wykorzystując istniejące relacje z użytkownikami w oparciu o ekosystem platformy, oferują klientowi większą wartość, co może ułatwiać im wejście na nowe zagraniczne rynki przy relatywnie niewielkich nakładach kapitałowych. Jednak budowa ekosystemu platformy to inwestycja o długim okresie zwrotu, obciążona dużym ryzykiem. Także wyjście z określonych strategicznych relacji w międzynarodowym ekosystemie opartym na platformie jest zadaniem trudnym i implikuje potrzebę szerszego zestawu kryteriów decyzyjnych przy ocenie atrakcyjności platformy.

Lidera platformy cechują jednak nieco inne niż tradycyjne ramy strategii korporacyjnej, w których ważną rolę przypisywało się podejściu *lean management* i *just-in-time*. Platformy zmieniają znaczenie kierowania organizacjami, zmuszając tym samym korporacje do ponownego przemyślenia swoich strategii, modeli biznesowych, przywództwa, struktur organizacyjnych i podejścia do tworzenia wartości i systemów jej wychwytywania [Nambisan, 2019]. Dążenie do bycia liderem platformy pociąga za sobą zmianę wizji, która wykracza poza własną firmę i ma na celu zbudowanie oraz utrzymanie w ekosystemie partnerów, gdzie lider platformy musi być odpowiednikiem kapitana. I tak jak musiałby to zrobić każdy kapitan zespołu, lider platformy musi zachować pewien sto-

pień neutralności i życzliwości w stosunku do swoich partnerów biznesowych, w przeciwnym razie zaszkodziłoby to jego legitymacji [Evans, Gawer, 2016, s. 6].

Fakty i opinie

Rysunek 52. Opcja strategiczna dla liderów i organizacji komplementarnych w procesie tworzenia i wzrostu ekosystemu

	Faza tworzenia	Faza wzrostu
Lider ekosystemu	– Aktywne kształtowanie struktury ekosystemu poprzez komunikację wewnętrzną i zewnętrzną – Elastyczne reagowanie na pojawiające się problemy i dostosowanie strategii – Rekrutacja kluczowych partnerów i klientów	– Dostosowanie do zmieniających się potrzeb klienta – Pozycjonowanie względem konkurencji – Zarządzanie kooperacją z firmami uzupełniającymi – Przechwytywanie wartości poprzez dynamiczną kontrolę wąskich gardeł
Organizacje uzupełniające	– Ukierunkowanie strategii na przywództwo – Blokowanie inicjatyw rywali i uczestników – Wspieranie wybranych ekosystemów, które wzmacniają pozycję produktu	– Zwiększenie intensywności konkurencji – Rozwijanie zasobów wzmacnianych przez ekosystem

Źródło: opracowanie własne na podstawie Stonig, Müller-Stewens [2019, s. 13].

Wsparciem dla liderów platform w utrzymaniu tej pozycji, nie zawsze korzystnym z punktu widzenia partnerów biznesowych, jest wykorzystanie zarządzania przez algorytmy. Można przypisywać im większą racjonalność wpływu na rynek niż w przypadku decyzji menedżera (emocjonalne podejście). Mechanizmy bazujące na algorytmach sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego mogą być bowiem wykorzystane przez liderów zwłaszcza w warunkach dużej liczby danych (nie zawsze ustrukturyzowanych) w wielu obszarach biznesu międzynarodowego: zarządzania ryzykiem, doradztwa, identyfikacji klientów oraz prowadzić do powstania nowych, nieprzewidywanych połączeń między podmiotami (poprzez wykorzystanie dotychczas niedostępnych lub niepowiązanych źródeł danych). Uczynienie technologii efektów sieciowych i skalowalności podstawą działania umożliwia pojawienie się nowych ważnych graczy, co wobec braku przejrzystości algorytmów i kontroli nad ich stosowaniem działania zwiększa prawdopodobieństwo wzrostu znaczenia także tych graczy na rynku, którzy nie będą respektować istotnych aspektów regulacji, np. ochrony prywatności, tajemnicy handlowej itp., prowadząc do łamania zasad konkurencji [Szpringer, 2020, s. 8–9].

Zdarza się, że w tego typu postawy wpisują się niektóre działania potężnych KTN, zwłaszcza technologicznych, w których wykorzystywane technologie stanowią oręż,

a zarazem zabezpieczenie pozycji lidera platformy, prowadząc w do monopolizacji. Jest ona m.in. wynikiem zastosowania algorytmów do automatycznego ustalania cen w następstwie ruchów poczynionych przez konkurentów. Automatyzacja procesów biznesowych w oparciu o oprogramowanie wsparte wspomnianą już sztuczną inteligencją i uczeniem maszynowym wspomaga proces decyzyjny, wykorzystując w procesie uczenia dane historyczne przetwarzane z udziałem nowych danych pozyskiwanych z gospodarki w czasie rzeczywistym. Poza prostą automatyzacją procesów biznesowych (ustrukturyzowane dane) stosuje się w tym celu tzw. automatyzację kognitywną, dającą duże możliwości wykorzystania jej efektów. Jest to wynikiem bazowania na nieustrukturyzowanych danych i zastosowania złożonych procesów, do czego stosowane są obok AI i uczenia maszynowego także inne rozwiązania w postaci np. zaawansowanych wyszukiwarek treści opartych na technologii *big data*.

Ważne miejsce w swoistej orkiestracji tych procesów zajęły potężne transnarodowe korporacje technologiczne, przechwytyując dużą i wykazującą dynamiczny wzrost wartość dodaną, narzucając pozostałym firmom swoje warunki poprzez dążenie do budowania struktury rynku opartej na sieci, a nie na produktach. Dokonuje się to w imię oferowania produktów za darmo i uzyskania roli aktywnego twórcy powstającej wartości, czego cenę stanowi wartość dostarczanych przez użytkowników danych. W tych nowych warunkach, tj. postępującej cyfryzacji, swojej funkcji nie spełniają już w dostatecznym stopniu dotychczasowe strategie oparte na przywództwie kosztowym czy dyferencjacji produkcji, gdyż posiadane aktywa sieciowe dają wespół z dynamicznie rozwijanymi technologiami (w tym *fintech*) nowe, a na pewno inne od dotychczasowych możliwości budowania wartości. Firmy technologiczne, którym przewodzą przede wszystkim Google, Apple, Facebook, Amazon, a także Baidu, Alibaba i Tencent, realizują to poprzez zdominowanie w oparciu o swe aktywa sieciowe jednej branży, by w następnej kolejności przerzucić swoją kontrolę na inne, najpierw powiązane branże. Uzyskanie przewagi na danym rynku daje pozycję lidera platformy, przez kontrolę na konkurencyjnych obszarach tzw. wąskich gardeł, tj. dostępu do użytkowników, do których starają się dotrzeć konkurenci [Szpringer, 2020, s. 13–15]. Przykładem jest rosnąca dominacja globalnych firm technologicznych, tzw. GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple), na rynku usług finansowych. Ich przewaga wynika z posiadania odpowiedniej infrastruktury, a w szczególności z ogromnych baz danych, co wespół ze stosowanymi rozwiązaniami technologicznymi na ich platformach cyfrowych przekłada się na kreację większej wartości dla klienta niż przez pozostałe podmioty. Osiągnięcie ich pozycji wydaje się na tym etapie niemożliwe, gdyż skupiły wokół siebie rzesze klientów, stojąc na straży dostępu do określonych rynków, a oparcie działalności na platformie z uwagi na jej cechy pozwala na dalsze wzmacnianie ich roli.

Obecnie trudno określić, czy wykorzystanie w biznesie autonomicznych i inteligentnych systemów technicznych do zarządzania przez algorytmy w większym stopniu

zoptymalizuje procesy i struktury gospodarcze, czy raczej doprowadzi to do wzrostu dominacji już najsilniejszych na rynku firm poprzez dopuszczenie do rozmycia granic między adaptacją podmiotów do zmian na rynku (w tym w zakresie wdrażania cyfrowych rozwiązań) a zakazanymi praktykami, ukierunkowanymi na monopolizację rynku. Jedno jest pewne, im większa liczba użytkowników platformy, wykazująca związek ze wzrostem nowych rodzajów aktywności (wchodzenie na konkurencyjne rynki), tym większe efekty uczenia się, doskonalące algorytmy, które wraz z efektami skali i podatnością rynków cyfrowych na praktykę wiązania produktów wiodą do monopolizacji rynku, tj. większego udziału niż rynkowy, wynikającego ze wskazanej specyfiki platformy.

7.3. Nowe spojrzenie na *born global*

Będący wyrazem nowych warunków konkurowania dynamiczny rozwój lub upadek dotychczas istniejących form i modeli prowadzenia międzynarodowego biznesu spowodował, iż można wyróżnić następujące przedsiębiorstwa globalne [Pakulska, 2018, s. 93–94]:

1) korporacje transnarodowe o ugruntowanej już pozycji konkurencyjnej, jednakże w różny sposób reagujące na nowe warunki konkurowania, czego efektem jest:

- a) utrata swej dotychczasowej dominującej pozycji (np. Kodak), także w wyniku błędnych decyzji wynikających z przekonania o słuszności dotychczas stosowanych rozwiązań (np. Nokia, do niedawna lider na rynku telefonów komórkowych podtrzymała współpracę z Microsoftem dotyczącą wyłącznego stosowania systemu operacyjnego Windows Phone, rezygnując z wprowadzenia do swoich urządzeń systemu Android). Przypomina to w modelu ekosystemu platform operatorów zasiedziały, niechętnie komunikujących się z otoczeniem i niedoceniających destrukcyjnego potencjału ekosystemów, co zwiększa ryzyko wymanewrowania przez uczestników lub konkurentów – utraty pozycji.

W wielu tradycyjnych sektorach, o dużym zaangażowaniu aktywów, nawet osiągnięcie wiodącej pozycji, lidera w sektorze nie zapewnia rentowności, a tym bardziej przewagi na rynku. Warunkiem koniecznym staje się transformacja biznesu, ewoluująca w kierunku ekosystemów biznesowych opartych na platformach. Pewnym rozwiązaniem, poza stworzeniem własnego ekosystemu lub dołączeniem do istniejącego, wydaje się zintegrowana oferta, tj. integracja ekosystemów biznesowych, które pomagają połączyć wiele uzupełniających się komponentów (produktów lub usług), dostarczanych przez niezależne organizacje, aby zaspokoić konkretne i złożone potrzeby klientów. Taka zintegrowana

oferta powinna mieć większą wartość dla klienta niż suma jej części [Adner, 2017, s. 42; Jacobides, Cennamo, Gawer, 2018, s.23, 29; Stonig, Müller-Stewens, 2019, s.3]. Utrzymanie przywództwa i kreowanie przewagi leżą w gestii wiodącej organizacji, w przypadku ekosystemu jego lidera, który wspomagany technologiami platformy cyfrowej koordynuje interakcje członków ekosystemu [Adner 2017, s. 47–50]. Dla menedżerów z tradycyjnie hierarchicznych przedsiębiorstw wyzwaniem jest uwarunkowane specyfiką ekosystemu podejście do przywództwa ukierunkowane na partnerstwo, jak też wchodzenie w ich konkurencyjną przestrzeń nowych graczy spoza pierwotnie określonych granic. Ekosystem często wykracza bowiem poza tradycyjne granice przemysłu (komponenty z różnych branż umożliwiają stworzenie nowej wartości), a nowi uczestnicy mogą przejąć kontrolę nad pulą zysków w sektorze, degradując zasiedziałe przedsiębiorstwa do roli dostawców komponentów, w zależności od woli lidera ekosystemu,

- b) wspomaganie tradycyjnej działalności rozwiązaniami cyfrowymi w postaci wirtualnych ogniw, np. poprzez dołączanie oferty typu *plug and play* do nowej ukierunkowanej na cyfryzację konfiguracji łańcucha wartości (np. Walmart znany zarówno z tradycyjnego handlu, jak i w postaci *e-commerce*);
- 2) przedsiębiorstwa umiędzynarodowione lub globalne od ich powstania (*born internationals* i *born globals*), a także *leapfrogging*, *innate exporters*, *high technology start-ups* czy *micromultinationals*, chociaż pojęcia te nie zawsze są ze sobą utożsamiane [Talar, Kos-Łabędowicz, 2014, s. 576]. Podstawę realizowanej przez nie globalnej ścieżki ekspansji, która prowadzi firmę od razu na wszystkie znaczące rynki, stanowią ich cechy, określane mianem cech zwycięskich form. Tak więc w erze cyfrowej rodzą się cyfrowe korporacje, przyznając konsumentom na całym świecie dostęp do swoich produktów i usług za pośrednictwem aplikacji internetowych i cyfrowej ekspansji, wciągając kraje goszczące w cyfrowe sieci ekosystemów.

Szczególnie dużo miejsca w literaturze przedmiotu poświęca się przedsiębiorstwom typu *born global* w kontekście krytyki sekwencyjnego podejścia do przebiegu procesu internacjonalizacji. Jak już częściowo wspomniano, przyjmuje się, że to „firma, która od samego powstania czerpie przewagę konkurencyjną z zastosowania zasobów oraz sprzedaży swoich produktów w wielu krajach” [Oviatt, McDougall, 1994, s. 49], uzyskując w krótkim czasie znaczny udział wartości operacji zagranicznych w całości obrotów, co zazwyczaj dotyczy eksportu. Firmy globalne od powstania decydują się na wcześniejszą międzynarodową ekspansję, gdyż upatrują w niej większych zysków (decydują motywy przedsiębiorcze) oraz w większym stopniu niż *born international* traktują internacjonalizację jako warunek przetrwania firmy. Cechami je wyróżniającymi są: wiek i kryterium międzynarodowości, a warunkiem wystarczającym jest realizacja transakcji eksportowych [Oviatt, McDougall, 1994, s. 49].

Wiele przedsiębiorstw typu *born global* działa w globalnej konfiguracji, lecz koncentruje swój potencjał w układach regionalnych, np. na rynku Europy, Azji Południowo-Wschodniej itp. (np. JD, Zalando, Priceline), zajmując niejednokrotnie miejsce międzynarodowych handlowych pośredników. Ich penetracja przestrzenna przekracza granice tych ważnych regionów, na rynkach których realizują kompleksową obsługę klienta (np. w Amazonie można nie tylko kupować i sprzedawać produkty, ale także założyć sklep czy też zlecić całą obsługę zamówień swojej firmy). Co więcej, ze względu na różnorodność dopasowujących się do potrzeb firmy kompetencji oraz ukształtowaną reputację, urastają do rangi przedsiębiorstwa *global to run*. Wyrazem ich otwartości na zmiany jest struktura generowanych przychodów – większość stanowią dochody z marketingu, co oznacza ewoluowanie działalności w kierunku charakterystycznym dla światowych reklamodawców.

Rozszerzanie zasięgu ekosystemu, także poprzez włączanie nowych partnerów na nowych rynkach, sprawia, że korporacje działające w zarysowany sposób przeistaczają się w tzw. DNE (*digitally networked ecosystem*), tj. ekosystem w sieci cyfrowej. W tej grupie można wskazać:

- a) przedsiębiorstwa, które weszły na drogę przyspieszonej internacjonalizacji, ale nie utrzymały długookresowego tempa wzrostu swej zróżnicowanej działalności. Jednym z powodów zmian wartości jest bowiem rekombinacja wcześniej izolowanych produktów i usług w ekosystemie. Spośród wielu składników, które tworzą ekosystem, niektóre są bardziej krytyczne dla jego funkcjonowania i ograniczają poprawę wydajności. Składniki te, zwane wąskimi gardłami, mają duży udział w jego wartości. W powstającym ekosystemie wąskie gardło może się zmieniać wraz z pojawiającymi się wyzwaniami technologicznymi i handlowymi, związanymi z oferowaniem wartości. W takim przypadku konkurent zajmujący pozycję lidera na sąsiednim rynku platform wykorzystuje potencjalnie pokrywające się bazy użytkowników, aby zintegrować funkcje konkurenta z własną platformą, np. potencjalne połączenie Booking.com i Airbnb na konkurencję w branży turystycznej [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2011, s. 1279],
- b) dynamicznie rozwijające się cyfrowe start-upy, działające na zasadzie platform cyfrowych – *born to run* (np. Google, Facebook), zwane korporacjami technologicznymi. Te nowe cyfrowe firmy charakteryzują się bardzo dużą wartością rynkową i udziałem w rynku, posiadając przy tym zazwyczaj niewiele aktywów, co jest wynikiem ucyfrowienia działalności.

Spośród wielu firm, które weszły na drogę wcześniejszej internacjonalizacji, tylko nieliczne cechuje długookresowy rozwój, identyfikujący takie przedsiębiorstwa jako *born to run*. Cechą wspólną tych ostatnich jest otwartość w zakresie przedsiębiorczości i zarządzania, postrzegana jako różnorodność kompetencji i ich zmienność wraz

z ewoluującymi potrzebami rozwojowymi firmy. Z badań Hagen i Zucchelli [2014] wynika, że przypadkowa wczesna internacjonalizacja jest cechą *born global*, lecz nie *born to run*. Kierunki i dynamikę wzrostu tych ostatnich warunkują bowiem umiejętności (zdolności) przedsiębiorcze, czynniki wewnętrzne i otoczenie przedsiębiorstwa. Kształtują one zachowania w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, a zachodzące pomiędzy nimi współzależności mogą pozostawać względem siebie w różnej konfiguracji, co przekłada się na odmienne kierunki ich rozwoju w dłuższym okresie. Ponadto kolejnymi cechami *born to run* [Hagen, Zucchella, 2014, s. 520–522] są otwartość, postrzegana jako różnorodność kompetencji i ich zmienność w czasie, towarzysząca ewolucji firmy i jej potrzebom rozwojowym oraz je kształtująca, co wpisuje się w koncepcję dynamicznych zdolności organizacji.

Jednocześnie nowe możliwości technologiczne sprzyjają uzupełnianiu dotychczasowej działalności poprzez łączenie nowych ofert, co w przypadku globalnych firm technologicznych od początku funkcjonujących w cyfrowym środowisku wyraża się wręcz w skłonności do zakłóceń ich podstawowej działalności;

Fakty i opinie

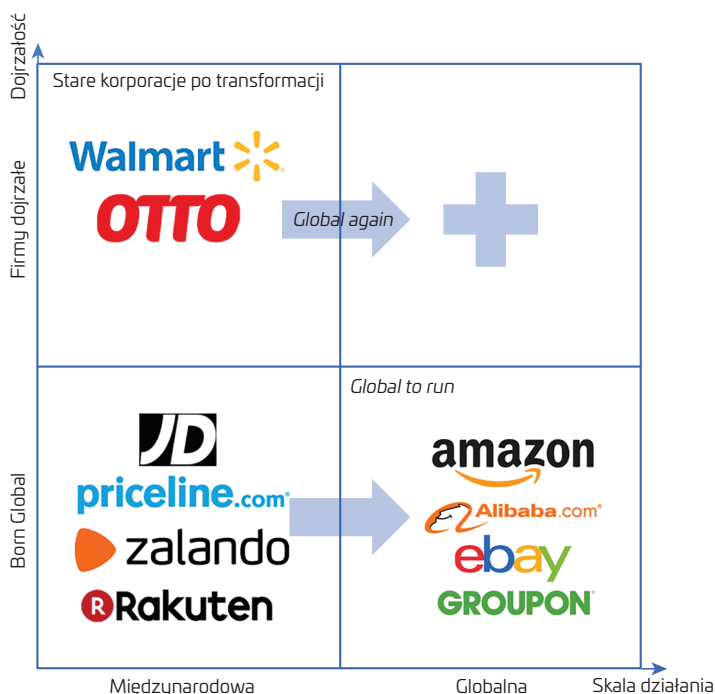
Przykładem może być powstały w 1998 roku w Chinach Tencent, lider na chińskim rynku w branży gier i mediów społecznościowych. Za jego pośrednictwem klienci mogą zamówić także taksówkę czy jedzenie. Ta międzynarodowa korporacja technologiczna i inwestycyjno-holdingowa, mimo że koncentruje się na start-upach na azjatyckiej scenie technologicznej, należy do najaktywniejszych korporacji inwestycyjnych na świecie, z udziałami w ponad 600 firmach. W doskonały sposób wpisuje się tym samym w charakterystyczną dla potężnych korporacji technologicznych strukturyzację rynku. Tencent wraz z Ant Financial osiągnęły niebawmy sukces na chińskim rynku finansowym, oferując największy fundusz rynku pieniężnego na świecie, będący efektem połączenia serwisu społecznościowego wraz z e-commerce i systemem płatności. Zaburzyło to funkcjonowanie dotychczasowego systemu finansowego w Chinach i rodzi obawę o możliwość zastosowania podobnych rozwiązań prowadzących do zakłóceń na rynkach finansowych w innych regionach świata. Skala tego zjawiska nie była jeszcze przedmiotem dogłębnych badań.

- c) *born again* – przedsiębiorstwa, które w warunkach ograniczonego popytu krajowego oraz nowych możliwości prowadzenia działalności w skali globalnej przekształciły się z firm skoncentrowanych na rynku krajowym w działające w wymiarze globalnym [Amann, Baldegger, Schueffel, 2014, s. 420–422].

Jak wspomniano, **najpotężniejsze firmy globalne XXI wieku różnią się znacząco od swoich poprzedników pod względem zaangażowania aktywów, zakresu wytwarzania i sprzedaży produktów w procesie umiędzynarodowienia.** Dotychczas KTN

wykazywały bowiem duże przychody i zatrudnienie oraz cechowało je wysokie umiędzynarodowienie aktywów (niektóre z nich nadal zachowują w dużym stopniu swój dotychczasowy charakter działania, np. Exxon). Cyfryzacja pozwala tradycyjnym, dojrzałym korporacjom na nowo zaistnieć w globalnym środowisku (nowa forma działania). W przypadku wielu firm cyfrowych umożliwia podjęcie działalności na różnych rynkach, pozyskiwania różnorodnych zasobów, traktowanie całego świata jako docelowego rynku, jak też przekuwanie zdolności konkutowania na skalę globalną w maksymalizowanie zysków w tym właśnie wymiarze, co oznacza, iż od powstania wpisują się w istotę przedsiębiorstwa globalnego [Yip, 2004, s. 27, 28], pokonując tym samym dzięki cyfryzacji barierę ograniczeń krajowego popytu.

Rysunek 53. Typy globalnych przedsiębiorstw na przykładzie dziesięciu największych na świecie z branży *e-commerce*



Źródło: Pakulska [2018, s. 98].

Wzbogacona cyfryzacją różnorodność form prowadzenia biznesu i jej rozwoju na rynkach zagranicznych znajduje wyraz w różnych klasyfikacjach, także przeprowadzonej przez UNCTAD [2003, s. 165]. W myśl tej ostatniej grupę *born again*, odnoszącą się do przekroju dużych, dojrzałych podmiotów, o ukształtowanej pozycji, uwzględniającą ich cyfrową transformację, reprezentują wspomniani już powyżej mieszańcy gracze.

Łączą oni wyraźny wymiar cyfrowy z fizycznym, co koresponduje z wcześniej zaprezentowaną klasyfikacją dotyczącą zachowań tradycyjnych korporacji na międzynarodowym rynku. Można wśród nich wyróżnić przedsiębiorstwa z grupy *e-commerce* oraz firmy reprezentujące treści cyfrowe. Podstawy działania w ich historycznym rozwoju stanowiła niejednokrotnie działalność tradycyjna (Walmart, Otto), obecnie wzbogacona o wymiar wirtualny i prowadzona na dużą skalę w dobrze rozpoznanym rozległym otoczeniu międzynarodowym, lecz niejednokrotnie skoncentrowana geograficznie. Z uwagi na nowe portfolio ich działalności – wymiar cyfrowy (np. *e-commerce*) można je traktować jako *born again*, które przekształciły się z firm skoncentrowanych na rynku krajowym w działające w wymiarze globalnym, wykorzystując w tym celu cyfrowe technologie. Regionalne zakorzenienie jest bardzo dobrze widoczne na rynku *e-commerce* – Amazon dominuje w Stanach Zjednoczonych Ameryki, a Alibaba Group w Chinach, chociaż obie firmy są obecne na rynku globalnym. Ich przeciwieństwem są chińskie platformy Baidu i NetEase.

Wzorzec internacjonalizacji, łączący środowisko tradycyjne i wirtualne, widoczny także wśród innych *born globals*, gdyż realizują obok *e-commerce* również firmy oferujące treści cyfrowe: producenci i dostawcy towarów i usług w formacie cyfrowym, w tym cyfrowe media (np. wideo i telewizja, muzyka, e-książki), gry, a także produkty i usługi związane z dużymi bazami danych. Pozwala to na dopinanie do tradycyjnej działalności nowego cyfrowego wymiaru, który od początku realizowany jest w wymiarze ponadkrajowym (regionalnym, globalnym), lub na rozwój nowych podmiotów podejmujących globalne wyzwanie i koncentrujących się na rozwijaniu na rynku cyfrowych treści jedynie wirtualnego wymiaru. Treści cyfrowe mogą być dostarczane za pośrednictwem Internetu lub innych kanałów, np. telewizji kablowej. Technologie informatyczne i rewolucja oprogramowania stają się źródłem sukcesu także firm produkujących gry, wpisujących się w kreację wykazującej wysoką dynamikę wzrostu wirtualnej rzeczywistości, ale o implikacjach również dla realnej gospodarki.

Fakty i opinie

Rynek gier tworzonych w wirtualnej rzeczywistości współtworzą zarówno duże firmy technologiczne o różnym profilu działania i ucyfrowienia (Samsung, Microsoft, Facebook, Google), jak i mniejsze, specjalizujące się w tej produkcji (np. Unity Technologies, firma powstała w 2004 roku w Danii, mająca siedzibę w Kalifornii, która od 2018 roku zatrudnia ponad 2 tysiące osób na terenie Ameryki Północnej, Europy i Azji) oraz zyskujące na znaczeniu start-upy (np. Magic Leap, Wevr, VirtSpaces Pvt. Ltd., GazeMatic), łącząc tym samym różne typy globalnych przedsiębiorstw (*born global*, a w zasadzie *born to run*, np. Facebook, Unity Technologies, jak też tradycyjne korporacje, np. Samsung, rozwijające produkcję mediów cyfrowych i zestawów rzeczywistości wirtualnej).

Orientacja i doświadczenie to podstawowy warunek przyspieszonej internacjonalizacji. W myśl koncepcji *born to run*, jeśli w firmie nie następuje rozwój kluczowych kompetencji, wpisujący się w zmianę wizji uczącej się organizacji, to długotrwały rozwój jedynie w oparciu o zasoby wyjściowe może być niewystarczający w kontekście ewolucyjnych i złożonych rynków. Wiedza w tym zakresie musi być konsekwentnie poszerzana, aby ekspansja miała trwały charakter. Źródłem nowych doświadczeń i wiedzy może być także wejście na rynki o wysokich barierach, w czym pomocne są strategiczne partnerstwa, które z jednej strony gwarantują nowe kompetencje i umiejętności, z drugiej zaś – dzięki uzyskanej w ten sposób reputacji często ograniczają bariery wejścia na zagraniczne rynki [Liu, 2017, s. 46–47].

Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa cechuje wysoka elastyczność w aspekcie organizacyjnym i realizowanej strategii, która jest charakterystyczna dla firm typu *born to run*. Tym niemniej w nowych warunkach środowiska cyfrowego wynikająca z funkcji platform cyfrowych integracja różnych obszarów biznesowych (wprowadzanie na rynek własnych towarów, ale także obsługa platformy) daje firmom możliwość umocnienia przewagi na rynku. Zajmując pozycję lidera, platformy integrują i wykorzystują wkład partnerów, aby zaoferować swoim klientom szczególnie kompleksową i złożoną ofertę wartości. Dzięki temu są bardzo innowacyjne, rozwijają się niezwykle szybko, nawet gdy angażują w to niewielką bazę aktywów.

Co ważniejsze, lider ekosystemu często kontroluje interakcje z klientem, a zatem ma ogromny wpływ na jego zachowanie, sukces innych członków ekosystemu i zdolność do przechwytywania wartości. Lider jest zainteresowany utrzymywaniem klientów w swoim ekosystemie tak długo, jak to możliwe, m.in. przez ciągłe ulepszanie swojej oferty, ponieważ jest to niezwykle ważne w modelu biznesowym opartym na skali. Przykładowo TiVo, wcześniej Rovi, amerykańska firma technologiczna, obecna w ponad 70 krajach, specjalizująca się w licencjonowaniu oprogramowania oraz jego zabezpieczaniu przed kopiowaniem, stworzyła system rozrywki telewizyjnej, który pośredniczył w interakcjach widzów z różnymi stacjami telewizyjnymi, a tym samym kontrolował dostęp do klienta i związane z nim przychody z reklam [Ansari, Garud, Kumaraswamy, 2015, s. 9].

Ze względu na kontrolę nad klientami i ich wpływ na strukturę ekosystemu firmy działające jako jego liderzy przejmują dużą część jego wartości. Jednocześnie zwiększają tworzenie wartości dla wszystkich członków ekosystemu ze względu na ich koordynującą rolę, która sprawia, że ten jest atrakcyjny dla klientów [Stonig, Müller-Stewens, 2019, s. 8–9]. Wyzwaniem dla lidera jest przekonanie firm do współpracy w rozwoju przyjętej technologii ekosystemu, przy jednoczesnym braku szczegółowej wiedzy na temat ostatecznej oferty jego wartości i struktury.

Fakty i opinie

Tabela 5. Ekosystemy biznesowe i ich rozwój na wybranych przykładach

Firma oryginalny biznes	Uczestnicy lider firmy uzupełniające	Utworzenie	Wzrost	Transformacja
Apple sprzęt komputerowy	Apple z iOS twórcy aplikacji	Zaproszenie niezależnych twórców aplikacji i użytkowników	Dodawanie nowych urządzeń (iPad, Apple Watch) i usług (np. rozrywka)	Inicjatywy: Apple TV, samochody Apple
Amazon sprzedaż detaliczna <i>online</i>	Amazon niezależni sprzedawcy	Zaproszenie niezależnych dostawców na platformę sprzedaży detalicznej książek	Poszerzanie oferty o inne produkty, np. Amazon Prime	Wejście do fizycznych sklepów (księgarnie, Whole Foods), nowe produkty: Amazon Web Services
AirBnB platforma	AirBnB właściciele mieszkań	Łączenie podróżujących z właścicielami nieruchomości	Poszerzenie zasięgu geograficznego	-
Netflix wypożyczalnia VHS/DVD	Netflix studia filmowe	Dostarczanie online filmów z wielu wytwórni	Poszerzanie zakresu ofert i zasięgu geograficznego	Produkcja filmów i seriali TV
Spotify platforma	Spotify artyści i wytwórnie muzyczne	Łączenie artystów i fanów muzyki	Poszerzanie zakresu ofert i zasięgu geograficznego	-
Daimler / ReachNow produkcja samochodów	ReachNow dostawcy usług związanych z mobilnością (np. parkowanie, pobieranie opłat)	Oferta wielu opcji transportu i usług pomocniczych	Poszerzenie o współpracę z BMW, dzielenie kosztów i szybki rozwój	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stonig, Müller-Stewens [2019, s. 3–4].

Wśród wielu klasyfikacji podmiotów w otoczeniu międzynarodowym na szczególną uwagę zasługują różnie w nich ujmowane globalne firmy technologiczne, które w pewnym stopniu wpisują się w koncepcję *born to run*. Dowodem na to są spektakularne sukcesy ekonomiczne cyfrowych start-upów działających w modelu platform. Także w klasyfikacji UNCTAD [2013] wyróżnia się dynamicznie rozwijającą się grupę – wyłącznych cyfrowych graczy, którzy działają całkowicie w środowisku cyfrowym. Działające za pośrednictwem Internetu platformy stanowią przykład przedsiębiorstw aktywnych tylko cyfrowo od powstania (*born digital*), a należy do nich zaliczyć wyszukiwarki (Google), portale społecznościowe (Facebook) oraz inne platformy, np. typu *sharing* (platformy transakcyjne – eBay), a także platformy *open source* (np. Red Hat). Globalne firmy technologiczne bywają nazywane „zakorzenionymi kosmopolitami”, co oznacza, że dla większości z nich odgrywają dużą rolę rynki macierzyste, które często

są przez nie zdominowane, choć obsługują klientów z różnych regionów świata, gdzie realizują strategię adaptacji produktu. Małe zagraniczne zaangażowanie inwestycyjne, przy wysokiej w stosunku do nich sprzedaży na zagranicznych rynkach, świadczy o dużej elastyczności działania w kreacji zagranicznej sprzedaży i wykorzystaniu narzędzi ICT, w tym specyfiki platform internetowych w budowie potencjału firmy. Przejawia się to m.in. w szybkiej budowie zdolności i zasobów wąskiego gardła [Hannah, Eisenhardt, 2018, s. 3185–3187, za Stonig, Müller-Stewens, 2019, s. 11], jak też umiejętności dostosowania strategii ekosystemu do informacji zwrotnych z rynku i zmiany preferencji klientów [Ansari, Garud, Kumaraswamy, 2015, s. 21, 27].

Obok platform internetowych cyfrowe środowisko powstania jest charakterystyczne także dla dostawców rozwiązań cyfrowych, co w pewnym stopniu daje podstawę do zaliczenia ich do przedsiębiorstw technologicznych globalnych od początku. Są to firmy oferujące rozwiązania cyfrowe, tj. operatorzy płatności elektronicznych i cyfrowych, firmy przetwarzające dane, świadczące usługi w chmurze (*cloud hosting*) i inni dostawcy usług cyfrowych (np. *web hosting* – udostępniające miejsce na swoich serwerach), firmy usprawniające korzystanie z usług finansowych świadczonych tradycyjnie, np. przez stosowanie kryptowaluty czy wykorzystanie smartfonów do bankowości mobilnej oraz w usługach inwestycyjnych (*fintech*).

Wykazujące największą lukę pomiędzy (niskimi) aktywami zagranicznymi a (wysoką) sprzedażą zagraniczną czysto cyfrowe przedsiębiorstwa wielonarodowe, zwłaszcza platformy internetowe i dostawcy rozwiązań cyfrowych, to firmy, które działają prawie całkowicie w środowisku wirtualnym, a zatem charakteryzują się ograniczonymi fizycznie powiązaniem z ich rynkami. Zauważa się przy tym prawidłowość, że im bardziej przedsiębiorstwa międzynarodowe opierają się na Internecie, tym lepiej mogą wykorzystać swoje aktywa zagraniczne, uzyskując większy udział sprzedaży zagranicznej przy względnie ograniczonych zasobach zagranicznych. Rzutuje na to w pewnym zakresie także specyfika ich działalności.

Dokonujące się zmiany w światowym biznesie i rosnąca rola ICT prowadzą bowiem do wykształcenia nowych globalnych firm [Mees-Buss, Welch, Westney, 2019], które różnią się od tradycyjnych KTN tym, że nowe możliwości wzrostu wydajności, skalowanie i związany z tym wybór lokalizacji, uwarunkowane są w ich przypadku zmianami technologicznymi i rynkowymi w międzynarodowym środowisku biznesowym. Umożliwia to nie tylko przetrwanie, ale także rozwój w kontekście wyzwań XXI wieku, oparty na scentralizowanych, znormalizowanych procesach i procedurach, wpisanych w globalne łańcuchy wartości, przy ograniczeniu lokalnego zakorzenienia i jego oddziaływania. Przewaga rynkowa w warunkach rosnącego ucyfrowienia biznesu wydaje się efektem posunięć wpisujących się w budowę pozycji lidera platformy cyfrowej, niezależnie od etapu rozpoczęcia działalności przez KTN w cyfrowym wymiarze międzynarodowym

(tradycyjne korporacje transformujące swoje modele biznesu na cyfrowe czy *born global*, a w zasadzie *born digital*). Brak umiejętności wykorzystania zmian technologicznych zachodzących w gospodarce cyfrowej przez zasiedziały konkurentów może doprowadzić do sytuacji, w której to start-upy i inne *born global*, zwłaszcza technologiczne *born to run*, zdominują międzynarodową gospodarkę, zajmując miejsce tych pierwszych. Firmy opierające biznes na platformie, z których wiele to globalne firmy technologiczne i im podobne podmioty, które umiejętnie zajęły pozycję lidera platformy, dokonując ekspansji do innych sektorów i branż (np. handel, usługi finansowe, hotelarstwo), istotnie zakłóciły ich dotychczasowe działanie.

7.4. Podsumowanie

W teorii międzynarodowego biznesu występuje wiele ujęć badawczych, które można nadal wykorzystać do objaśniania specyfiki KTN w latach 20. XXI wieku. Podstawowa różnica odnosi się jednak do modelu platformy. To właśnie on zapewnia KTN wysoką dynamikę rozwoju w oparciu o dostęp, a nie własność zasobów, kompleksowe zaspokojenie potrzeb klienta, budowanie przewagi instytucjonalnej oraz dużą elastyczność operacyjną i strategiczną. W związku z tym niejako szkieletem ekspansji zagranicznej KTN wydaje się platforma, która jest nieodłącznym elementem wszelkich analiz i rozważań teoretycznych. To przez jej pryzmat należy oceniać wartość aktywów zagranicznych, budowę przewag konkurencyjnych, formy wejścia na rynki zagraniczne i kwestie związane z zarządzaniem międzynarodowym przedsiębiorstwem. To również z modelem platformy wiąże się proces przyspieszonej internacjonalizacji – *global born*, na którą to drogę coraz częściej wchodzi także tzw. tradycyjne korporacje – *born again*.

Bibliografia

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy, *Journal of Management*, 43(1), s. 39–58.
- Agrawal, A., Catalini, C., Goldfarb, A. (2015). Crowdfunding: Geography, Social Networks, and the Timing of Investment Decisions, *Journal of Economics and Management Strategy*, 24, s. 253–274.
- Amann, W., Baldegger, R., Schueffel, P. (2014). Behavioral Patterns in Born-Again Global Firms. Towards a Conceptual Framework of the Internationalization Activities of Mature SMEs, *The Multinational Business Review*, 22(4), s. 418–441.
- Ansari, S., Garud, R., Kumaraswamy, A. (2015). The Disruptor's Dilemma: TiVo and the U.S. Television Ecosystem, *Forthcoming Strategic Management Journal*, 37(9), s. 1829–1853, <https://www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/249178> (dostęp: 3.04.2020).

- Banalieva, E. R., Dhanaraj, C.H. (2019). Internalization Theory for the Digital Economy, *Journal of International Business Studies*, 50, s. 1372–1387.
- Beugelsdijk, S., Mudambi, R. (2013). MNEs As Border-Crossing Multi-Location Enterprises: The Role of Discontinuities in Geographic Space, *Journal of International Business Studies*, 44, s. 413–426.
- Brouthers, K.D., Geisser, K.D., Rothlauf, F. (2015). Explaining the Internationalization of iBusiness Firms, *Journal of International Business Studies*, 47(5), s. 513–534.
- Burtch, G., Ghose, A., Wattal, S. (2014). Cultural Differences and Geography as Determinants of Online Pro-Social Lending, *MIS Quarterly*, 38, s. 773–794.
- Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., Li, S. (2019). The International Penetration of Ibusiness Firms: Network Effects, Liabilities of Outsidership and Country Clout, *Journal of International Business Studies*, 50(2), s. 172–192.
- Eisenmann, T.R., Parker, G., Van Alstyne, M. (2008). *Opening Platforms: How, When and Why?*, Working Paper 09–030, Harvard Business School, August 31.
- Eisenmann, T.R., Parker, G., Van Alstyne, M. (2011). Platform Envelopment, *Strategic Management Journal*, 32(12), s. 1270–1285.
- Engels-Zandén, N. (2017). Responsibility Boundaries in Global Value Chains: Supplier Audit Prioritizations and Moral Disengagement Among Swedish Firms, *Journal of Business Ethics*, 146(3), s. 515–528.
- Evans, P.C., Gawer, A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey, The Center for Global Enterprise, *The Emerging Platform Economy Series*, 1, https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf (dostęp: 22.12.2020).
- Hagen, B., Zucchella, A. (2014). Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms, *Management International Review*, 54, s. 497–525.
- Hannah, D.P., Eisenhardt, K.M. (2018). How Firms Navigate Cooperation and Competition in Nascent Ecosystems, *Strategic Management Journal*, 39(12), s. 3163–3192.
- Hazarbassanova, D.B. (2016). The Value Creation Logic and the Internationalisation of Internet Firms, *Review of International Business and Strategy*, 26(3), s. 349–370.
- Head, K., Mayer, T. (2013). What Separates Us? Sources of Resistance to Globalization, *Canadian Journal of Economics*, 46, s. 1196–1231.
- Helfat, C.E., Raubitschek, R.S. (2018). Dynamic and Integrative Capabilities for Profiting from Innovation in Digital Platformbased Ecosystems, *Research Policy*, 47(8), s. 1391–1399.
- Hennart, J.F. (2014). The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), s. 117–135.
- Holm, D., Eriksson, K., Johnson, J. (1996). Business Networks and Cooperation in International Business Relationships, *Journal International Business Study*, nr 27, s.1033–1053.
- Hortaçsu, A., Martínez-Jerez, F., Douglas, J. (2009). The Geography of Trade in Online Transactions: Evidence from eBay and Mercado Libre, *American Economic Journal: Microeconomics*, 1, s. 53–74.
- Iansiti, M., Levien, R. (2004). *The Keystone Advantages*. Boston: Harvard Business School Press.
- Za: Nam-bisan, S. (2019). Global Platforms and Ecosystems: Implications for International Business Theories, *Journal of International Business Studies*, 9, s. 1464–1486.
- Jacobides, M.G., Cennamo, C., Gawer, A. (2018). Towards a Theory of Ecosystems, *Strategic Management Journal*, 39(8), s. 2255–2276, https://www.researchgate.net/publication/323916602_Towards_a_Theory_of_Ecosystems (dostęp: 11.09.2019).
- Langlois, R. (2002). Modularity in Technology and Organization, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 49, s. 19–37.
- Li, J., Chen, L., Yi, J., Liao, J. (2019). Ecosystem-Specific Advantages in International Digital Commerce, *Journal of International Business Studies*, 50, s. 1448–1463.

- Liu, Y. (2017). Born Global Firms' Growth and Collaborative Entry Mode: The Role of Transnational Entrepreneurs, *International Marketing Review*, 34(1), s. 46–67.
- Mees-Buss, J., Welch, C., Westney, D.E. (2019). What Happened to the Transnational? The Emergence of the Neo-Global Corporation, *Journal of International Business Studies*, 50(9), s. 1513–1543.
- Nambisan, S. (2019). Global Platforms and Ecosystems: Implications for International Business Theories, *Journal of International Business Studies*, 9, s. 1464–1486.
- Narula, R., Asmussen, Ch.G., Chi, T., Kundu, S.K. (2019). Applying and Advancing Internalization Theory: The Multinational Enterprise in the Twenty-First Century, *Journal of International Business Studies*, 50, s. 1231–1252.
- Olanrewaju, T., Smaje, K., Willmott, P. (2014). *The Seven Traits of Effective Digital Enterprises*, McKinsey and Company, May, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-seven-traits-of-effective-digital-enterprises> (dostęp: 20.05.2019).
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), s. 45–64.
- Pakulska, T. (2018). Przedsiębiorstwo globalne w e-commerce, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 3(816), s. 92–101.
- Powell, W.W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms or Organization, *Research on Organization Behavior*, 12, s. 295–336.
- Shriver, S.K., Nair, H.S., Hofstetter, R. (2013). Social Ties and User-Generated Content: Evidence from an Online Social Network, *Management Science*, 59(6), s. 1425–1443.
- Stallkamp, M., Schotter, A.P.J. (2019). Platforms Without Borders? The International Strategies of Digital Platform Firms, *Global Strategy Journal*, Special Issue Article s. 1–23.
- Stonig, J., Müller-Stewens, G. (2019). Navigating the Challenges of Ecosystem Emergence: A Multi-Level Review of Leader and Complementor Strategies, *Die Unternehmung*, 73(4), s. 288–307.
- Szpringer, W. (2020). *Zarządzanie przez algorytmy*. Warszawa: Poltext.
- Talar, S., Kos-Łabędowicz, J. (2014). Internacjonalizacja w warunkach gospodarki internetowej na przykładzie firm micromultinationals, *International Business and Global Economy*, 33, s. 571–582.
- UNCTAD (2013). *World Investment Directory. Central and Eastern Europe 2003*. New York and Geneva.
- Urpilainen, A. (b.r.). *API Economy – The Crash Course*, Friends, <https://friends.com/article/api-economy-the-crash-course> (dostęp: 22.04.2020).
- Wittkop, A., Zulauf, K., Wagner, R. (2018). How Digitalization Changes the Internationalization of Entrepreneurial Firms: Theoretical Considerations and Empirical Evidence, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(2), s. 193–207.
- Yip, G.S. (2004). *Strategia globalna*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zhang, K., Sarvary, M. (2015). Differentiation with User-Generated Content, *Management Science*, 61(4), s. 898–914.

ZAKOŃCZENIE

Platformy są nieodłącznym komponentem naszego życia społecznego i gospodarczego, a ich znaczenie jeszcze bardziej wzrosło w czasach pandemii. Są one spotykane we wszystkich sektorach gospodarczych i we wszystkich regionach świata. Na gospodarczej mapie świata od lat funkcjonują takie firmy, jak Google, Facebook czy Amazon, a tradycyjnie postrzegane korporacje transnarodowe stają się coraz bardziej cyfrowe. Łącznikiem globalnych firm technologicznych i transformujących się tradycyjnych korporacji wydaje się platforma, która rzutuje na przebieg procesu ich internacjonalizacji, coraz częściej dokonującego się w **ekosystemie platformy**. **Pełni on w rozwoju korporacji transnarodowych liczne funkcje. Jest m.in. szkieletem modułowej architektury korporacyjnej, umożliwia dostęp do zasobów, których korporacje nie mają, jest otwartym otoczeniem konkurencyjnym (tzw. ekosystem platformy), w którym istotnym elementem są relacje z klientem (prosumentem), pozwala także uzyskiwać zewnętrzne efekty sieciowe na bazie odwróconej ekonomii skali.** Wymienione atrybuty platform są przedmiotem licznych badań podejmowanych od strony technologicznej, społecznej, regulacyjnej, a w ostatnim okresie także z punktu widzenia internacjonalizacji przedsiębiorstw. Brak jest jednak jednej, spójnej teorii objaśniającej rozwój korporacji transnarodowych z uwzględnieniem modelu platformy, który w istotny sposób rzutuje na przebieg i specyfikę rozwoju korporacji transnarodowych w XXI wieku.

Powyższe spostrzeżenia skłaniają do refleksji na temat:

- a) czy taka teoria w dobie dynamicznych i rewolucyjnych zmian jest w ogóle uzasadniona,
- b) jakie ujęcia teoretyczne i w jakim stopniu powinny być wykorzystane w objaśnianiu specyfiki KTN w erze gospodarki cyfrowej.

Gospodarka cyfrowa coraz szybciej wchodzi w kolejne etapy rozwoju, a zupełnie nowe, jeszcze niezidentyfikowane jej obszary należy wiązać z algorytmami sztucznej inteligencji. W efekcie tych przeobrażeń struktury korporacyjne oparte na ekosystemach platformy wciąż ewoluują w różnorodnych kierunkach, wymykając się spod kontroli wszystkich interesariuszy. W takiej sytuacji zdaniem autorek zasadne jest w płaszczyźnie biznesu międzynarodowego odejście od formułowania jednoznacznej, poświęconej tym formom organizacji teorii, a ograniczenie się jedynie do wskazania pewnych

ram konstrukcyjnych – definicji i specyfiki (atrybutów), modyfikowanych do potrzeb wybranego zakresu badawczego (np. elastyczności, kreacji wartości, konkurencyjności). Pomocne w tym przedsięwzięciu są, ze względu na charakter analizowanego zjawiska, ujęcia teoretyczne związane:

- a) z międzynarodowym biznesem, a konkretnie z korporacjami transnarodowymi,
- b) z przyspieszonym przebiegiem procesu internacjonalizacji, najczęściej rozpatrywanym przez pryzmat firm typu *global born*. To drugie ujęcie podyktowane jest bardzo wysoką dynamiką wzrostu i szerokiego międzynarodowego zasięgu firm postrzeganych jako globalne korporacje technologiczne.

W świetle przeprowadzonej analizy należy stwierdzić, że korporacje XXI wieku, w porównaniu z tego typu organizacjami charakterystycznymi przede wszystkim dla ery przemysłowej, wykazują wiele podobieństw, ale też kilka istotnych różnic, wynikających z wymienionych wcześniej atrybutów organizacji funkcjonujących w ekosystemie platformy. W erze gospodarki cyfrowej korporacja transnarodowa to, zdaniem autorek, **przedsiębiorstwo globalne, ukierunkowane na dostosowanie się do indywidualnych potrzeb klienta, kontrolujące ekosystem platformy przez zajmowane w nim miejsce (tzw. lider platformy), a nie przez zaangażowanie kapitałowe, o którego roli w światowej gospodarce decyduje wartość zagranicznych dochodów, nie zaś – jak to było w przypadku tradycyjnych korporacji – udział zagranicznych aktywów.**

Powyższe podejście wynika przede wszystkim ze zmiany geograficznego kontekstu gospodarki. Postępująca wirtualizacja sprawia, że obserwowane zjawiska społeczno-gospodarcze zachodzą w tzw. geoprzestrzeni, czyli jednocześnie w trzech płaszczyznach: globalnej, regionalnej i lokalnej, postrzeganej w dwóch wymiarach – tradycyjnym i wirtualnym. Platforma eliminuje ograniczenia wynikające z lokalności, zapewnia kompleksową integrację działań w obrębie jej ekosystemu, a relacje z partnerami dają dostęp do zasobów, co podnosi pozycję konkurencyjną w wymiarze międzynarodowym (tradycyjnym i wirtualnym) – czyli warunki przedsiębiorstwa globalnego są spełnione.

Na przestrzeni lat na gruncie teoretycznym spotykamy się z różnymi celami funkcjonowania przedsiębiorstwa, takimi jak minimalizacja kosztów, maksymalizacja zysku czy wartości. W erze gospodarki cyfrowej mamy do czynienia, w przeciwieństwie do lat poprzednich, z odwróconą ekonomią skali, która znajdując się po stronie popytu, generuje efekty sieciowe (użytkownicy tworzą wartość dla innych użytkowników, przyciągając w ten sposób kolejnych). Gospodarka platformy obejmuje wyraźnie nowy zestaw relacji ekonomicznych, które zależą od Internetu, obliczeń i danych. Ekosystem tworzony przez każdą platformę jest źródłem wartości i określa warunki, na których użytkownicy mogą w nim uczestniczyć, a relacje zachodzące pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem stanowią źródła przewagi konkurencyjnej. Walkę konkurencyjną wygrywają te firmy, które w jak najkrótszym czasie pozyskają jak największą bazę klientów.

Kontrolująca rola tak postrzeganej korporacji wynika z samej specyfiki struktury platformy, która sprowadza się do tworzenia ekosystemu, składającego się z różnych grup użytkowników (inaczej stron) platformy i wprowadzenia w nim zasad uczestnictwa poprzez jak najlepsze dopasowanie wszystkich stron platformy do każdej interakcji i transakcji. W modelu platformy zmienia się rola własności. Dostęp do zasobów zewnętrznych staje się funkcją zmian uwarunkowanych trendami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstwa i cyfryzacji działalności, przyczyniając się zarazem do szybszej ich transformacji w zasoby wewnętrzne. W takiej sytuacji korporacje transnarodowe, będąc liderem platformy, nie tylko korzystają ze współdzielonych zasobów, ale także je organizują dla innych, syntezują i integrują. Organizacja zasad funkcjonowania w ekosystemie nie musi i często nie jest tożsama z powiązaniami między partnerami biznesowymi o charakterze kapitałowym. Lider jest za to bardzo zainteresowany utrzymywaniem klientów w swoim ekosystemie tak długo, jak to możliwe.

Cyfryzacja i spadek znaczenia własności w przepływach kapitałowych, czego wyrazem jest wzrost powiązań o charakterze *non-equity*, sprawiają, że duże aktywności zagranicznej nie muszą towarzyszyć wysokie aktywa zagraniczne. Niezbędnym warunkiem sukcesu w tym przypadku jest architektura skrojona do potrzeb, aspiracji i indywidualnych możliwości korporacji XXI wieku. Złożone i zintegrowane aplikacje umożliwiają zacieśnienie relacji z klientem i dostarczanie mu spersonalizowanych pakietów produktowych w dowolnym czasie i miejscu. W ten sposób wzrasta wartość sieci relacji z klientem, jednego z elementów zasobów niematerialnych. To właśnie on jest źródłem coraz większych zagranicznych dochodów globalnych firm technologicznych, jak też w coraz większym stopniu KTN utożsamianych z gospodarką tradycyjną, a nie wielkość zaangażowanego kapitału. To nie własność zmniejsza ryzyko zagranicznej aktywności, ale satysfakcja klienta i jego przywiązanie do firmy i produktu. W takiej sytuacji lepszą miarą zaangażowania zagranicznego korporacji w modelu platformy są jej zagraniczne dochody, a nie aktywa.

Jak już wspomniano wcześniej, korporacje XXI wieku wykazują wiele cech wspólnych ze swoimi poprzednikami, choć nabierają one nieco odmiennego znaczenia – zostają wzmocnione przez cyfryzację. Są to:

- suwerenność – brak granic geograficznych w wirtualnym wymiarze gospodarki sprawia, że KTN coraz łatwiej jest funkcjonować poza strukturami organizacyjnymi państwa. Wsparciem w tym zakresie jest aktywne współtworzenie otoczenia instytucjonalnego, a największe możliwości w tym przypadku znajdują się w przestrzeni wirtualnej. KTN wykorzystujące algorytmy sztucznej inteligencji funkcjonują w tzw. próżni instytucjonalnej, gdyż dotychczasowe regulacje kierowane były do firm, a nie do ich algorytmów,
- złożoność – wzrasta i to we wszystkich trzech podstawowych wymiarach, tj. własnościowym, funkcjonalnym i strukturalnym. Wynika to z podstawowej funkcji

platformy, czyli łączenia różnych grup użytkowników, aktywnych relacji z konsumentami oraz kreacji spersonalizowanej oferty. Wzrasta też złożoność strukturalna, ukierunkowana na warstwowanie platformy w taki sposób, by sekwencyjna seria platform mogła być podstawą konkurencji nowoczesnego produktu,

- rozproszenie geograficzne – w większym zakresie niż w XX wieku umożliwia to środowisko NGC, sprawiając, że firma, działając w wymiarze globalnym, realizuje indywidualnie dopasowane potrzeby klienta. Rozproszenie geograficzne nie odnosi się jedynie do motywów rynkowych, lecz także do kierunków przepływu kapitału. Alokacja kapitału (aktywów) w rejony o najkorzystniejszych rozwiązaniach instytucjonalnych, często słabych instytucji, dotyczy nie tylko unikania podatków, ale też mniej restrykcyjnej polityki antymonopolowej oraz obciążania partnera kosztami korzystania z wartości materialnych i niematerialnych (praw intelektualnych, usług biznesowych). Dużo łatwiej przeprowadzić działania o charakterze alokacyjnym, gdy „produkcja” ma charakter niematerialny,
- specjalizacja w erze gospodarki cyfrowej, tak jak w XX wieku, przejawia się w koncentracji na *core businessie*, lecz nieco inaczej postrzegany. *Core biznes* w modelu platformy należy rozumieć łącznie – jako ułatwienie wymiany między niezależnymi grupami, przy jedoczesnym dostosowywaniu przedmiotu wymiany do aktualnych potrzeb rynkowych. Zjawisku temu mogą towarzyszyć zmienne modele dochodowe – obok prowizji coraz ważniejszym źródłem dochodów stają się reklama i nowe rozwiązania cyfrowe (np. chmura),
- zdolność integrowania, bardzo duża, wynikająca z istniejących współzależności w ekosystemie platformy. Od zdolności integracyjnej zależy sposób, w jaki korporacje będą się rozwijać i budować przewagę konkurencyjną. Dzięki dużej zdolności integracyjnej, ukierunkowanej na działania o wielkiej wartości dla klienta, której żadna z firm samodzielnie nie byłaby w stanie zapewnić, tworzą się liczne efekty synergii, a skala tego oddziaływania jest znacznie szersza od tej postrzeganej w łańcuchu wartości,
- elastyczność organizacyjna to zdolność do szybkiego i skutecznego wprowadzania zmian. Dzięki modelowi platformy skraca się czas reakcji na zmianę, co jest jedną z ważniejszych cech elastycznego przedsiębiorstwa. Wyrazem poszukiwania elastyczności na różnych płaszczyznach działania korporacji są: wzrost atrakcyjności NEMs jako form wejścia na rynki zagraniczne względem zagranicznych inwestycji bezpośrednich, wykorzystywanie e-rozwiązań w procesie pozyskiwania zasobów globalnych, a w działalności innowacyjnej: *open source*, udział klientów w tworzeniu produktów, prosumenctwo czy też pozyskiwanie talentów, np. przez *acqui-hiring*,
- sieciowość to atrybut korporacji, polegający na utworzeniu systemu składającego się z węzłów i łączących je powiązań relacyjnych, który w ekosystemie należy postrze-

gać nieco szerzej niż w tradycyjnych układach sieciowych. W przeciwieństwie do tych ostatnich KTN w ekosystemie platformy nie tylko poszukują kontroli nad strategiami łańcuchów wartości partnerów i możliwości kształtowania otwartych opcji strategicznych, ale także mogą przejąć innowacje i uzupełniające oferty partnerów, znajdujące się poza oczekiwanymi (zakładanymi) kierunkami rozwoju platformy. Celem internacjonalizacji firmy platformowej jest stałe podnoszenie wartości całego ekosystemu, a nie tylko minimalizowanie kosztów transakcji,

- zdolność arbitrażowania, polegająca na dokonywaniu różnych transakcji w ramach własnych struktur organizacyjnych doprowadzona została niemal do perfekcji, w czym dużą rolę należy przypisać zarządzaniu wspartemu przez algorytmy sztucznej inteligencji. Co prawda, na obecnym etapie trudno określić, czy wykorzystanie w biznesie autonomicznych i inteligentnych systemów technicznych do zarządzania przez algorytmy w większym stopniu zoptymalizuje procesy i struktury gospodarcze, czy raczej doprowadzi to do wzrostu dominacji już najsilniejszych na rynku firm. Niemniej jednak jest to z korzyścią dla KTN XXI wieku,
- globalna efektywność. Źródłem dużej efektywności firm może być obniżanie kosztów, wzrost wartości dodanej, innowacyjności czy wreszcie elastyczności działania. Wysoka dynamika wzrostu dochodów w modelu platform, w porównaniu z innymi modelami biznesu cyfrowego, wynika z bardzo dużych możliwości generowania efektów sieciowych. W tym celu wykorzystywane są informacje o klientach zbierane w ramach interakcji dotyczących wyboru produktów czy spersonalizowanych usług, z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi – połączenie IoT i analityki danych z AR lub VR. Nie bez znaczenia jest też duża elastyczność modelu dochodowego.

Przedłożona propozycja nie wyczerpuje tematu i pozostaje otwarta. Postępująca cyfryzacja niejako zmusza do zmiany optyki postrzegania procesu internacjonalizacji z KTN na ekosystem platformy KTN oraz przesunięcia z konkurencji między korporacjami na konkurencję między ich platformami. Dzięki ekosystemowi platformy korporacje transnarodowe zwiększają swój potencjał, umożliwiając im szybkie poszerzenie zasięgu geograficznego i rynkowego (jest to zarówno ekspansja zagraniczna, jak i międzybranżowa), oferując spójną propozycję wartości ponad granicami, z jednoczesnym wykorzystaniem powiązanych z nią efektów sieciowych. KTN, wykorzystując algorytmy sztucznej inteligencji, zyskują przewagę nad konkurentami, sprawiając, że coraz trudniej jest się oprzeć samonapędzającemu się cyklowi monopolizacji. W pierwszej kolejności zjawisko to dotyczy firm technologicznych (MAFIA-G, którą tworzą: Microsoft, Apple, Facebook, IBM, Amazon, Google) oraz BAT (Baidu, Alibaba, Tencent). Trudno jednak przewidzieć, jak ten trend wpłynie na rozwój KTN utożsamianych z gospodarką tradycyjną. Duże i nie w pełni zbadane możliwości w tym zakresie należy wiązać z rewolucją przemysłową 5.0.

Spis rysunków

Rysunek 1. Zakres gospodarki cyfrowej	11
Rysunek 2. Przedsiębiorstwa wykorzystujące platformy na przykładzie 500 największych amerykańskich firm z indeksu Standard & Poor's	12
Rysunek 3. Dzienna liczba użytkowników Zooma w milionach w okresie grudzień 2019–kwiecień 2020	13
Rysunek 4. Transgraniczny przepływ danych w latach 2005–2017 (przepustowość) w terabitach na sekundę	23
Rysunek 5. Przyczyny procesu globalizacji w warunkach cyfryzacji	25
Rysunek 6. Sieć 5G	28
Rysunek 7. Geoprzestrzeń	30
Rysunek 8. Przychody przemysłu muzycznego w latach 2008–2018 według sposobu dostępu (w miliardach dolarów)	31
Rysunek 9. Typologia platform według kreowania wartości	37
Rysunek 10. Przedsiębiorstwa według typów platform w 2015 roku	38
Rysunek 11. Podstawowe czynniki sukcesu biznesu opartego na platformach wirtualnych	40
Rysunek 12. Warstwowanie platform w ekosystemie NGC	42
Rysunek 13. Rola korporacji transnarodowych w światowej gospodarce w 2014 roku (w procentach)	52
Rysunek 14. Korporacja transnarodowa w sieci biznesowej	55
Rysunek 15. Sieci kontrolowane przez największe korporacje transnarodowe	58
Rysunek 16. Przedsiębiorstwa gospodarki cyfrowej – globalni liderzy	62
Rysunek 17. Dziesięć największych firm świata pod względem wartości przychodów w 2018 roku (w miliardach dolarów)	65
Rysunek 18. Zintegrowany łańcuch wartości w warunkach wirtualnej przestrzeni biznesowej	70
Rysunek 19. <i>Outsourcing i offshoring</i> – zależności	79
Rysunek 20. Typologia zasobów przedsiębiorstwa	82
Rysunek 21. Poziom zasobów własnych i zewnętrznych	87
Rysunek 22. Kierunki ewolucji organizacji	90
Rysunek 23. Tworzenie i wykorzystanie fundamentu działalności	92
Rysunek 24. Przemysłowy Internet (na przykładzie GE)	93
Rysunek 25. <i>Global resourcing</i> a miejsce prowadzonej działalności	97
Rysunek 26. Sieć skupień wyszukiwań krajowych w Google (N = 229) w 2018 roku	100
Rysunek 27. Biznes platform – miejsce graczy	109
Rysunek 28. Tradycyjny i nowoczesny łańcuch wartości klienta	113
Rysunek 29. Przykłady narzędzi kreacji ekosystemów innowacji w nowej gospodarce cyfrowej	114
Rysunek 30. Asymetryczny wzrost	115
Rysunek 31. Przewidywane największe ekosystemy w 2025 roku (w bilionach dolarów)	116
Rysunek 32. Udział platform i generowanych przez nie dochodów w grupie firm S&P 500 w latach 2015–2040	121
Rysunek 33. Facebook – liczba aktywnych użytkowników na świecie w latach 2004–2019	123
Rysunek 34. Geoblokowanie według etapów zakupów <i>online</i> w procentach danego etapu zakupu	126
Rysunek 35. Strategia długiego ogona	127
Rysunek 36. Otoczenie instytucjonalne	135
Rysunek 37. Dochody Chin generowane przez 12 największych chińskich przedsiębiorstw <i>state-owned</i> w 2014 roku, znajdujących się na liście Fortune 500 (w miliardach dolarów)	140

Spis rysunków

Rysunek 38. Elementy przetargowe między krajem goszczącym a korporacją transnarodową	144
Rysunek 39. Rodzaje relacji i organizacji międzynarodowych	146
Rysunek 40. Polityka korporacji w zakresie oddziaływania na otoczenie instytucjonalne	153
Rysunek 41. Wydatki technologicznych potentatów na lobbing w latach 2010–2018 (w milionach dolarów)	154
Rysunek 42. Sztuczna inteligencja	156
Rysunek 43. Kary nałożone przez Federalną Komisję Handlu (Federal Trade Commission – FTC) Stanów Zjednoczonych Ameryki za naruszenie prywatności klientów w 2019 roku (w milionach dolarów)	157
Rysunek 44. Zapętlenie algorytmów	159
Rysunek 45. Uproszczony hierarchiczny model wyboru sposobu wejścia na rynek zagraniczny	168
Rysunek 46. Typy zagranicznych inwestycji bezpośrednich	170
Rysunek 47. Budowanie elastyczności korporacji transnarodowych przez NEMs	181
Rysunek 48. Przestrzeń okazji w perspektywie międzynarodowej	184
Rysunek 49. Granice przedsiębiorstwa międzynarodowego	193
Rysunek 50. Wpływ cyfryzacji na wybór strategii internacjonalizacji w międzynarodowych przedsiębiorstwach usług cyfrowych (SMNC)	199
Rysunek 51. Przewagi konkurencyjne wynikające z bazy użytkowników	202
Rysunek 52. Opcja strategiczna dla liderów i organizacji komplementarnych w procesie tworzenia i wzrostu ekosystemu	205
Rysunek 53. Typy globalnych przedsiębiorstw na przykładzie dziesięciu największych na świecie z branży <i>e-commerce</i>	211

Spis tabel

Tabela 1. Największe pod względem wartości rynkowej przedsiębiorstwa z sektora internetowego w 2018 roku (w miliardach dolarów)	63
Tabela 2. Dziesięć największych na świecie przedsiębiorstw według wartości aktywów niematerialnych w 2018 roku	85
Tabela 3. Uwarunkowania lokalizacyjne ZIB i NEMs	177
Tabela 4. Ekosystemy vs. przedsiębiorstwa sieciowe	201
Tabela 5. Ekosystemy biznesowe i ich rozwój na wybranych przykładach	214

