

Magdalena Rosińska-Bukowska
Uniwersytet Łódzki

Koncepcja paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw jako podstawy oceny konkurencyjności złożonych systemów biznesowych, którymi są globalne sieci biznesowe (GSB). Impulsem do poszukiwań takiego paradygmatu było stwierdzenie, że ocena konkurencyjności GSB z wykorzystaniem modeli stosowanych w klasycznej analizie konkurencyjności przedsiębiorstw jest „ułamna” z uwagi na zbyt ubogi zbiór uwzględnianych parametrów. W niniejszych badaniach jako podstawę teoretyczną wykorzystano koncepcję międzynarodowej konkurencyjności gospodarek (MKG). Należy zaznaczyć jednak, że teoria MKG stanowi jedynie źródło wiedzy odnośnie do znaczenia szerszego zestawu czynników oceny konkurencyjności. Starano się dokonać ich odpowiedniej interpretacji dla potrzeb analizy konkurencyjności przedsiębiorstw i wskazać ewentualne obszary, których uwzględnienie wzbogaciłoby i tym samym poprawiło efektywność oceny złożonych systemów biznesowych. Przedstawiona koncepcja stanowi rodzaj rekomendacji – zestaw założeń koncepcji paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw w rozumieniu „wzorca organizacji” zdolnej do zbudowania silnej pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym o charakterze względnie trwałym.

The concept of a paradigm for the international competitiveness of enterprises

The aim of the article is to present the concept of the international competitiveness of enterprises. It is treated as the basis for an evaluation of the complex business systems' competitiveness. These systems are referred to as global business networks (GBN). The reason for such research was the conclusion that GBN's competitiveness evaluation based on the classic analytical models was invalid on the grounds of an insufficient number of parameters taken into account. The theoretical basis of the concept refers to the international competitiveness of economies. However, it must be stressed that it is only an initial point since many other measures of evaluation are finally applied. They were interpreted appropriately to the needs and specificity of the analysis. At the same time there emerged an opportunity to point new areas for examining the problem of GBN. The concept presented should be treated as the form of recommendation, a set of assumptions for the paradigm in which the international competitiveness of enterprises is seen as a "model of organization" operating in a relatively stable environment.

Keywords: transnational corporations, competitiveness, international business, TNC, global business network, network formation and analysis, enterprise

Wprowadzenie

Obserwując rozwój korporacji transnarodowych i wzrost ich roli w systemie gospodarki światowej dostrzeżono, że podmioty te przekształcają się w złożone wieloelementowe systemy biznesowe – globalne sieci biznesowe (GSB). Najpotężniejsze korporacje pełnią w nich rolę *orchestratorów*, dlatego powinny być traktowane nieco inaczej niż tradycyjne, monolityczne przedsiębiorstwa. Istotą złożonych systemów organizacyjnych, których są centrami sterującymi, jest bowiem synergiczne współdziałanie tworzących je podsystemów, odzwierciedlających poszczególne kategorie kapitału takiej wielopoziomowej organizacji [Rosińska-Bukowska, 2011b, s. 172]. W systemach tych każdy element (w tym korporacja-*orchestrator*) jest zależny od zasobów kontrolowanych przez inne elementy (firmy, instytucje), a uzyskuje dostęp do nich poprzez nawiązywanie więzi ekonomicznych, technicznych, badawczo-rozwojowych, prawnych, administracyjnych i informacyjnych, własnościowych, społecznych itd. [Rymarczyk, 2004, s. 51–52]. W konsekwencji rozwoju powiązań z coraz licznieszymi podmiotami sieć poprawia swoje zdolności konkurencyjne. Konkurencyjność GSB nie jest zatem wynikiem jedynie zgromadzonego kapitału ekonomicznego, ale także aktywów niematerialnych, tkwiących w zbudowanym systemie więzi. W celu rzetelnej oceny konkurencyjności tak funkcjonujących podmiotów należy zatem zmodyfikować narzędzia badawcze. Kluczowe jest uwzględnienie pełniejszego zestawu czynników badanych jako determinanty ich konkurencyjności. Artykuł stanowi próbę wskazania obszarów, które należałoby brać pod uwagę, konstruując mierniki konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, działających jako wielopoziomowe systemy tworzenia wartości typu globalne sieci biznesowe (GSB). Artykuł podzielono na trzy części. W pierwszej starano się uzasadnić podstawy zróżnicowanej oceny konkurencyjności podmiotów w zależności od poziomu ich rozwoju, a tym samym ukształtowanego w toku ewolucji typu struktury organizacyjnej. W drugiej omówiono pięć modeli czynników oceny międzynarodowej konkurencyjności gospodarek, interpretując je jako podstawę teoretyczną „nowego” podjęcia do oceny konkurencyjności *orchestratorów* GSB. W ostatniej wskazano podstawowe założenia koncepcji paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw.

1. Ocena konkurencyjności podmiotów w zależności od fazy ich rozwoju

Na początku rozważań kluczowe wydaje się zaakcentowanie potrzeby dokonywania zróżnicowanej oceny konkurencyjności podmiotów w zależności od ich poziomu rozwojowego. W toku prowadzonych dociekań badawczych zwrócono

uwagę, że w gronie funkcjonujących w gospodarce przedsiębiorstw istnieje bardzo znaczne zróżnicowanie. Nie tyle dotyczy to ich formy organizacyjnej (choć także), co etapu rozwoju w znaczeniu pozycji w systemie gospodarki światowej. Najprościej rzecz ujmując, obok małych i średnich, a nawet mikroprzedsiębiorstw działają globalne potęgi – najpotężniejsze korporacje transnarodowe. Te ostatnie stanowią układy typu sieciowego, które zostały ukształtowane w toku wieloletniej ewolucji, na drodze systematycznie realizowanego, sekwencyjnego procesu integracji biznesowej. Efektem tych przemian było osiągnięcie przez nie najwyższego poziomu organizacyjnego – globalnych sieci biznesowych (GSB). Podkreślić należy, że w procesie tym biorą udział także pozostali uczestnicy procesów gospodarczych (którzy mogą to czynić świadomie lub mniej świadomie), ale stopień zaawansowania rozwojowego ich struktur jest znacznie niższy.

W tym miejscu konieczne wydaje się wyjaśnienie istoty integracji biznesowej, czyli procesów integracji przedsiębiorstw zachodzących w gospodarce. Podstawowym założeniem koncepcji integracji biznesowej jest stwierdzenie, że przedsiębiorstwa w celu poprawy swojej pozycji konkurencyjnej podejmują się tworzenia różnorodnych systemów powiązań, stanowiących płaszczyzny mniej lub bardziej zaawansowanej współpracy. Procesy te przebiegają etapowo, dlatego w celu ich przejrzystego opisu odwołano się do znanego z literatury modelu fazowej integracji regionalnej (według B. Balassy). Wstępna integracja ma zwykle charakter luźniejszych związków, skoncentrowanych jedynie na wybranej sferze aktywności podmiotu (w procesie integracji państw etap ten nazwalibyśmy strefą wolnego handlu). Po sukcesach wyspecjalizowanej współpracy na wytyczonym, ograniczonym obszarze podmioty zainteresowane są zwykle intensyfikacją powiązań (np. tworzeniem wspólnych reguł traktowania podmiotów zewnętrznych – odpowiednik unii celnej). Konsolidacja podmiotów powoduje powstawanie przedsiębiorstw nie tylko zdolnych do ekspansji na rynek międzynarodowy, ale przede wszystkim już identyfikowalnych na tym rynku jako system zintegrowany. Dalsze pogłębianie współpracy związane jest zwykle z budowaniem silniejszych powiązań z podmiotami zlokalizowanymi w miejscach ekspansji. J. Cooper wskazał pięć typów zachowań opisujących zasady współpracy przedsiębiorstw zagranicznych z lokalnymi partnerami: najeźdźcy (np. montownie wykorzystujące tanią siłę roboczą), osadnicy (próba uzyskania pozycji autochtona i równocześnie zachowanie związków z rynkiem globalnym, np. Opel w ramach General Motors), klony (tworzenie „klonów” firmy-matki na rynkach lokalnych, np. Coca-cola), baronowie (koncentracja na określonym rynku lokalnym produkcji i zaopatrzenia oraz globalna dystrybucja produktów, np. BMW) oraz nieosiągalni (produkcja w jednym regionie świata a zaopatrzenie i sprzedaż globalna, np. Boeing) [Gorynia, Jankowska, 2008, s. 179–181]. Tego typu przedsiębiorstwa charakteryzują się, jak można zauważyć, rozbudowanym systemem

więzi w gospodarce światowej o zróżnicowanym charakterze i tym samym przestają być monolitycznymi organizmami. Wraz z „dojrzwaniem” współpracy umowy dotyczą coraz szerszego zakresu regulacji: towarów (produkcji), usług (handlu i usług z nim związanych), kapitału (finansowania realizowanych wspólnie przedsięwzięć) oraz siły roboczej (przepływu specjalistów, tworzenia wspólnych platform o charakterze edukacyjnym i badawczym). W ten sposób powstają sieci biznesowe o zasięgu globalnym, w których dla zachowania mobilności sterowania konieczne są odpowiednie zmiany strategii zarządzania. Ich istotą jest odejście od zcentralizowanego, hierarchicznego modelu zarządzania – charakterystycznego dla klasycznego przedsiębiorstwa, na rzecz spłaszczonej struktury i modelu kompetencyjnego, elastycznej regulacji. W tym celu następuje najpierw wyznaczenie obszarów kluczowych dla integrujących się podmiotów, a następnie powoływanie komórek koordynacyjnych, mających zapewnić „zgranie” systemu – odpowiednik etapu pełnej unii gospodarczej z elementami unii politycznej. Podmioty wiodące, dysponujące największym potencjałem, będące liderami w kluczowych sferach i wyznaczające kierunek rozwoju, posiadające potencjał organizacyjny i menedżerski do koordynowania złożonych struktur oraz zdolne do „pociągnięcia” za sobą innych uczestników sieci stają się *orchestratorami* sieci [Rosińska-Bukowska, 2011a, s. 235–240].

Kluczowe znaczenie dla niniejszych rozważań ma stwierdzenie, że w wyniku postępującego procesu integracyjnego następuje wykrystalizowanie się organizmów, które zyskują zdolność do oddziaływania na uwarunkowania funkcjonowania innych podmiotów, dlatego ocena ich pozycji konkurencyjnej powinna być nieco inna niż podmiotów na niższych poziomach tego procesu. GSB stanowi model regulacji rynku, będący finalnym etapem sekwencyjnej integracji biznesowej. Osiągnięcie tego poziomu zaawansowania procesów integracyjnych wiąże się z istotnym przemodelowaniem zasad budowania konkurencyjności, w tym przede wszystkim ze zrozumieniem idei konkurencyjności systemowej. *Orchestratora* GSB powinno się zatem oceniać inaczej niż podmiot na niższym „poziomie ewolucji”. Źródła przewagi *orchestratora* GSB są trudne do pełnej identyfikacji, a tym bardziej klasyfikacji. W efekcie miary oceny konkurencyjności przewidziane dla tradycyjnych struktur (sprawdzające się jeszcze na etapie przedsiębiorstwa międzynarodowego jako centrali i spółek-córek, powiązanych głównie poprzez stosunki własnościowe) nie przystają do struktur takich jak globalne sieci biznesowe. Z uwagi na opisaną specyfikę tego modelu regulacji zasadne wydaje się nowe spojrzenie na podstawy oceny konkurencyjności korporacji jako *orchestratorów* GSB.

Konkludując, uznano, że nie można traktować identycznie tych podmiotów, które znajdują się na początku tego procesu i tych, które dotarły do najwyższego poziomu – tworząc struktury globalnych sieci biznesowych. W odniesieniu do *orchestratora* GSB inaczej należy postrzegać potencjał konkurencyjny będący pod-

stawą uzyskiwania konkurencyjności. Zasadne wydaje się uwzględnienie w badaniach wszystkich warstw systemu organizacyjnego złożonej struktury powiązań globalnych. Posługiwanie się jedynie miarami czysto ilościowymi, powszechnie stosowanymi do oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, powoduje brak możliwości uwzględniania kompleksowej gamy czynników konkurencyjności. Nie pozwala to na rzetelne wyjaśnienie uwarunkowań i perspektyw konkurencyjności złożonych systemów biznesowych, jakimi są globalne sieci biznesowe. Zasadne wydaje się zatem podjęcie próby stworzenia modelu, opisującego elementy pomijane w analizach konkurencyjności tradycyjnych podmiotów mikroekonomicznych. W niniejszym artykule dokonano zatem analizy wybranych modeli czynników konkurencyjności, analizowanych dla gospodarek narodowych w celu wskazania możliwych rekomendacji dla modelu badania konkurencyjności *orchestratorów* GSB. Podkreślenia wymaga oczywiście fakt, że najbardziej nawet złożony organizm biznesowy nie może być zrównywany z gospodarką narodową. Odwołanie się do koncepcji międzynarodowej konkurencyjności gospodarek (MKG) w tym przypadku stanowi jedynie próbę wykorzystania znanego i akceptowanego instrumentarium pojęciowego (zestawu analizowanych czynników) na nowym gruncie badawczym.

Podstawą odwołania się do koncepcji MKG jest zwrócenie uwagi, że uwarunkowania otoczenia stanowią istotne wyznaczniki pozycji rynkowej podmiotu, dlatego konieczne jest badanie determinant konkurencyjności podmiotów dla odpowiednio zdefiniowanych poziomów otoczenia. Inaczej należy zatem traktować lokalne przedsiębiorstwa niemogące właściwie kształtować swoich uwarunkowań rozwojowych poza sferą relacji mikroekonomicznych najbliższego otoczenia (nieliczni dostawcy, kooperanci, klienci). Innego podejścia wymaga ocena możliwości ekspansji podmiotów zdolnych do wpływania na porządek międzynarodowy, reguły i mechanizmy funkcjonowania instytucji międzynarodowych, władze poszczególnych państw i regionów. Uwzględnienie w analizie konkurencyjności tych przedsiębiorstw szerszego ujęcia niż tylko otoczenie ekonomiczne wydaje się w pełni uzasadnione, a nawet konieczne.

Proponowana koncepcja oznacza wyjście ponad analizy wskaźników wzrostu (*ex post*) i podjęcie próby uwzględnienia w badaniu konkurencyjności dla złożonych systemów biznesowych także uwarunkowań rozwojowych (*ex ante*). Wymaga to znalezienia sposobu „wyceny” i oceny wpływu na budowanie pozycji konkurencyjnej takich trudno mierzalnych elementów jak np.: zdolność wykorzystania różnorodnych uwarunkowań rozwojowych o charakterze formalnoprawnym, społeczno-kulturowym, wynikającą ze skali „usieciowienia” systemu biznesowego. K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner, J. Meyer-Stamer przedstawili koncepcję analizy uwarunkowań konkurencyjności w podziale na cztery poziomy – model konkurencyjności systemowej [Esser et al., 1995, s. 28]. Starając się

wskazać podstawowe obszary, a zatem grupy czynników, mogących mieć wpływ na konkurencyjność globalnych sieci biznesowych, wyodrębniono na tej podstawie cztery wymiary regulacji oddziałujące na funkcjonujące podmioty:

- sfery mikroekonomicznej – związane bezpośrednio z mechanizmem alokacji zasobów pomiędzy konkurencyjne cele, realizację konkretnych przedsięwzięć, służących poprawie bieżącej sytuacji;
- sfery mezoekonomicznej – dotyczące poszczególnych sektorów czy innych wydzielonych sfer; poziom zaawansowania technologicznego i infrastruktury organizacyjno-zarządczej; zasady budowania relacji między przedsiębiorstwami a rynkiem oraz modele systemów organizacji i zarządzania; kreowanie układów biznesowych oraz wykorzystanie innych mechanizmów, służących poprawie dostępu do rzadkich zasobów – formy porozumień rynkowych;
- sfery makroekonomicznej – odnoszące się do relacji przedsiębiorstwo – państwo; uwarunkowania procesów ekonomicznych wynikające z zasad ustroju gospodarczego – zasady budowania relacji międzynarodowych, prawa własności, działalność B+R, system edukacji itd.;
- sfery metaekonomicznej – odzwierciedlające wymiar instytucjonalny, podłoże cywilizacyjno-kulturowe (normy moralne, tradycje, zwyczaje i wyznania), wpływające na sposób regulacji rynków i kształtowanie strategicznych uwarunkowań rozwojowych.

Przedsiębiorstwa najpierw weryfikują dane z najbliższego przedsiębiorstwu obszaru instytucji mikroekonomicznych. Podstawą jest ocena posiadanego potencjału zasobów oraz ich rynkowa wycena – pozycjonowanie na tle konkurencji. Elementy te są uwzględniane niemal w pełnym zakresie w tradycyjnych miarach konkurencyjności przedsiębiorstw. Kolejnym etapem budowania konkurencyjności międzynarodowej musi być analiza uwarunkowań sektorowych, czyli rozpoznanie struktury podmiotowej i zasad funkcjonowania w danej branży w celu stworzenia systemu organizacyjnego zgodnego z tradycją branży i adekwatnego do istniejących uwarunkowań konkurencji. Wkomponowanie się przedsiębiorstwa w światowy system biznesowy to sprostanie wymogom na poziomie mezoekonomicznym. Kwestie te w badaniach konkurencyjności uwzględniane są najczęściej jedynie poprzez budowę rankingów sektoralnych na podstawie pojedynczych parametrów (rangowanie względem określonej wielkości). Analiza czynników konkurencyjności na poziomie makroekonomicznym w przypadku tradycyjnych, jedynie „lokalnie” działających przedsiębiorstw może być pomijana (i tak się dzieje w klasycznych koncepcjach pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstw). W odniesieniu do globalnych sieci biznesowych, które uzyskują możliwość wywierania wpływu na system regulacji prawno-formalnych, uwarunkowań realizacji działalności gospodarczej na danym obszarze i traktowane są przez władze w kategoriach partnerów, pomijanie czynników tej sfery jako sty-

mulant lub destymulant konkurencyjności wydaje się jednak czynić analizę niepełną. Miejsca zbieżności celów między państwem/państwami a GSB to bowiem potencjalne obszary poprawy pozycji konkurencyjnej członków sieci. Poziom metaekonomiczny stanowiący warstwę instytucjonalną, odpowiadającą za istotne uwarunkowania kreowania konkurencyjności, został dostrzeżony dopiero w teoriach konkurencyjności z nurtu tzw. alternatywnego. Siła oddziaływania takich czynników jak [Esser et al., 2008, s. 21–26]: uwarunkowania społeczno-kulturowe, przyjęte w poszczególnych społecznościach systemy wartości, schemat budowania relacji (w tym model polityczno-społeczny) czy ogólne zdolności do formułowania danego typu strategii i polityk zasadniczo w żaden sposób nie są ujmowane w narzędziach pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstw.

Podsumowując, wymienione elementy poziomu mezo-, makro- i metaekonomicznego nie są właściwie uwzględniane przy ocenie konkurencyjności z wykorzystaniem tradycyjnie stosowanych miar dla przedsiębiorstw. O ile można uznać, że nie zaburza to w drastyczny sposób oceny konkurencyjności klasycznych przedsiębiorstw jako podmiotów ulokowanych na „niższych poziomach” rozwoju, w sensie etapu integracji biznesowej, o tyle wydaje się mieć kluczowe znaczenie dla rzeczywistej oceny potencjału konkurencyjności systemów złożonych, zaawansowanych struktur zintegrowanych typu GSB. Konkurencyjność GSB – z uwagi na fakt, że posiadają one wiele atrybutów przynależnych tylko im – należy analizować nieco inaczej niż konkurencyjność mniej zaawansowanych podmiotów, podobnie jak inne podejście stosuje się do oceny konkurencyjności państw wysoko i słabo rozwiniętych. Punktem wyjścia do wyznaczenia zmiennych istotnych w analizie jest bowiem aktualna pozycja rynkowa badanego obiektu. M.E. Porter wskazał, że gospodarki narodowe przechodzą przez cztery etapy rozwoju konkurencyjności narodowej. Podobne etapy można wskazać w rozwoju systemów organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych (np. zgodnie z przedstawionym modelem sekwencyjnej integracji biznesowej). Pozwala to na dostrzeżenie istotnych różnic w mechanizmach kreowania konkurencyjności między podmiotami, znajdującymi się w różnych fazach rozwojowych. Studia literaturowe, dotyczące zasad badania konkurencyjności, wykazały jednak, że czynniki te są bardzo szczegółowo analizowane w modelach oceny konkurencyjności gospodarek. Nie zrównując bynajmniej globalnych sieci biznesowych z gospodarkami narodowymi, ale wykorzystując stosowane dla nich instrumentarium diagnostyczne, podjęto próbę skonstruowania podobnego modelu oceny konkurencyjności GSB.

2. Teoria międzynarodowej konkurencyjności gospodarek jako podstawa teoretyczna „nowego” podejścia do oceny konkurencyjności orchestratorów GSB

Kluczowym założeniem było uznanie, że powstała w toku sekwencyjnego procesu integracji biznesowej (jako efekt końcowy) globalna sieć biznesowa, choć obejmuje liczne i zróżnicowane elementy, rozlokowane w gospodarce światowej, często nawet bez wyraźnych powiązań formalnych, to funkcjonuje jako spójny system regulacyjny. Ten dość wirtualny obiekt stanowi pewien typ organizmu gospodarczo-społecznego, którego członkowie skupieni są wokół wspólnej idei rozwojowej, odzwierciedlonej w strategii kreowania w sposób ciągły i systemowy konkurencyjności międzynarodowej. Na zewnątrz GSB postrzegana jest poprzez pryzmat poczynań instytucji – *orchestratora*, ale należy podkreślić, że jest on wybieralnym organem władzy. Korporacja-*orchestrator*, podobnie jak rząd w przypadku systemu państwowego stanowi zatem jedynie odzwierciedlenie priorytetów rozwoju swojego mocodawcy – społeczności GSB. Analogia ta służy wskazaniu podstaw doszukiwania się możliwości wykorzystania koncepcji stosowanych do oceny międzynarodowej konkurencyjności gospodarek przy ocenie konkurencyjności *orchestratorów* GSB. Oceny konkurencyjności poszczególnych gospodarek narodowych jako złożonych, wielopoziomowych systemów odwołują się do szerokiego spektrum czynników, stanowiących uwarunkowania „rządzenia”. Podejmując próbę zbudowania paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw (MKP) zastosowano tożsamy sposób myślenia o czynnikach warunkujących konkurencyjność takiego podmiotu [Rosińska-Bukowska, 2012].

Należy zaznaczyć, że dokonując próby połączenia elementów teorii mikroekonomicznych oraz makroekonomicznych pojawiają się problemy metodologiczne, związane z miarami stosowanymi w odniesieniu do różnych poziomów w hierarchii systemów gospodarczych. Zasadniczo inaczej powinno się bowiem traktować każdy z poziomów [Gorynia, 1998, s. 10]: mikro-mikro (poszczególne elementy przedsiębiorstwa), mikro (całe przedsiębiorstwa), mezo (sektory, branże, gałęzie), makro (państwa), regionalne (grupy krajów) i globalne (gospodarka światowa). Dla przedstawianej koncepcji MKP kapitalne znaczenie ma przyjęcie, że szczególnie istotną kwestią przy wyborze metod oceny konkurencyjności jest osiągnięta pozycja w strukturze rynkowej. Pozycja ta zgodnie z tryptykiem J. Bain’a (struktura – zachowanie – rezultat) determinuje możliwe instrumenty i metody rozwojowe [Kompendium, 2008, s. 30–31]. Założenie wykorzystywane jest wprawdzie przy analizie konkurencyjności przedsiębiorstw z wykorzystaniem analiz wynikowo-czynnikowych, ale przy zastosowaniu ograniczonego zestawu instrumentów diagnostycznych. Najczęściej miary koncentrują się na ocenie efek-

tów (wielkości sprzedaży, zysków) w zestawieniu z wykorzystanymi nakładami (zgrupowanymi zasobami – aktywami, zatrudnieniem). Rzadziej uwzględniają kwestie efektywności zarządzania posiadanym potencjałem. Zasadniczo nie odwołują się w ogóle do miar jakościowych. W badaniach konkurencyjności popularne są m.in.: indeks Lerner, indeks Herfindahla–Hirschmana, metoda Boone’a jednak żadna z wymienionych miar nie uwzględnia „wyceny” wpływu wyższych (makro- i meta-) poziomów regulacji na konkurencyjność przedsiębiorstw.

Należy oczywiście dostrzec, że wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy coraz większa liczba badaczy stara się uwzględniać czynniki jakościowe w ocenie konkurencyjności przedsiębiorstwa. W podejmowanych próbach ich kwantyfikowania akcent pada zwykle na pewien typ relacji, uznawanych przez konkretnego autora za najistotniejszy. Na przykład M.J. Stankiewicz zaprezentował zestawienie blisko 30 metod i narzędzi wykorzystywanych przez różne grupy badaczy do pomiaru zasobów wiedzy [*Zarządzanie*, 2006, s. 162-182]. Z punktu widzenia podjętych rozważań kluczowe znaczenie ma fakt, że w toku przeglądu literatury przedmiotu nie znaleziono modelu uwzględniającego specyfikę budowania przewagi konkurencyjnej przez globalne sieci biznesowe jako organizmy, które osiągnęły pewien wyższy poziom rozwoju niż tradycyjne, monolityczne przedsiębiorstwa o spójnej, hierarchicznej strukturze organizacyjnej.

Po dokonaniu analizy definicji międzynarodowej konkurencyjności gospodarek zdecydowano się zatem na sięgnięcie do tej koncepcji teoretycznej jako podstawy, służącej wskazaniu grup czynników, które powinny być brane pod uwagę przy ocenie konkurencyjności GSB jako złożonych systemów biznesowych. Podejmując próbę analizy konkurencyjności globalnych sieci biznesowych przez pryzmat MKG przyjęto założenie bazowe, że międzynarodowa konkurencyjność jest uwarunkowana osiągniętym poziomem rozwoju ekonomicznego, gdyż to on determinuje wybór instrumentów i zasad budowania konkurencyjności. Dla państw (MKG) podstawę porządkowania stanowią poziom dochodu narodowego i wydajność pracy. Dla przedsiębiorstw (MKP) za parametry wyznaczające kategorie porównywalnych obiektów przyjęto poziom przychodów ze sprzedaży oraz wartość aktywów, przypadających na jednego zatrudnionego. W ten sposób wyznaczona zostaje grupa przedsiębiorstw-korporacji zdolnych w ogóle do zajęcia pozycji *orchestratora* GSB (o potencjale wyjściowym to umożliwiającym). Tym samym wstępna selekcja służy wyłonieniu wąskiej grupy podmiotów, dla których konstruowany jest model MKP.

W celu wskazania źródeł pozycji konkurencyjnej GSB odwołano się do pięciu modeli oceny międzynarodowej konkurencyjności gospodarek [Radło, 2008, s. 20–25], dokonując stosownych interpretacji przedstawianych w nich czynników konkurencyjności: model WEF – *The Global Competitiveness Report*, model

BEG – *Business Environment Group of the World Bank*, model IMD – *The World Competitiveness Yearbook*, model amerykański AM – autorstwa W. Bieńkowskiego, model systemowy MS – autorstwa K. Essera, W. Hildebranda, D. Messnera i J. Meyera-Stamera.

Model WEF wyróżnia osiem grup czynników, mających wpływ na poziom konkurencyjności. Zachowując przyjęty podział, wskazano odpowiedniki elementów badanych dla państw, które należy rozważać jako istotne, analizując konkurencyjność przedsiębiorstw. Po pierwsze, stopień otwartości podmiotu na współpracę, wyrażający się aktywnością handlową i inwestycyjną w skali globalnej (w tym np. liczbą przedstawicielstw, umów *joint venture*). Po drugie, rolę korporacji-matki jako regulatora procesów wewnątrz systemu korporacyjnego, w tym zarówno strukturę, jak i wielkość jej udziałów w aktywach i sprzedaży całej organizacji oraz pełnioną funkcję w systemie organizacyjnym. Po trzecie, stabilność sytuacji rynkowej podmiotu, której miarą może być wartość rynkowa jednostek wchodzących w skład sieci, wielkość ich aktywów, wolumen sprzedaży. Po czwarte, czynniki infrastrukturalne rozwoju GSB, czyli jakość bazy produkcyjnej i logistycznej, w której podstawę oceny może stanowić rozkład przestrzenny filii i innych jednostek zależnych oraz stowarzyszonych korporacji i ich strukturalne zróżnicowanie (produkcyjne, handlowe, naukowo-badawcze). Po piąte, zdolność podmiotu do włączenia się w międzynarodowy system innowacji, w tym wielkość wydatków na badania i rozwój, zaangażowanie w tzw. inwestycje „przyszłościowe” (np. technologie chroniące środowisko), liczbę uzyskanych patentów czy udział w kreowaniu i rozpowszechnianiu nowych standardów jakości. Po szóste, jakość metod zarządzania zarówno personalnego, jak i marketingowego. W pierwszym przypadku ocenie podaje się podmiot jako przyjazne miejsce pracy, sprzyjające rozwojowi zasobów ludzkich (stosowane systemy motywowania i wynagradzania). W drugim przypadku miarą może być skuteczność konstrukcji portfela marek, zapewniającego pełne pokrycie wielosegmentowego rynku lub zdolność dywersyfikacji ofert pod jedną silną marką. Po siódme, ocenić należy strukturę i potencjał zasobów ludzkich, których rola w gospodarce opartej na wiedzy jest kluczowa. Analiza powinna dotyczyć struktury wykształcenia zatrudnionego personelu oraz jego zdolność do kreacji wartości dodanej (miarą może być np. dynamika liczby zatrudnionych na jednostkę sprzedaży, innowacyjne rozwiązania proponowane przez pracowników). Wreszcie konieczne jest uwzględnienie stanu systemu instytucjonalno-zarządczego, w tym charakteru „instytucji”, sterujących organizacją (np. stopnia formalizacji struktur). Podstawową zaletą koncepcji oceny konkurencyjności na bazie modelu WEF jest kompleksowość podejścia, obejmująca wszystkie grupy czynników „zawarte w otoczeniu”.

Drugim z prezentowanych modeli oceny międzynarodowej konkurencyjności gospodarek jest model BEG, w którym znalazło się pięć grup czynników, decydujących o konkurencyjności według ekspertów Banku Światowego. Pierwsza grupa czynników służy ocenie ogólnej sytuacji podmiotu – dla sieci biznesowej to miary pozycji konkurencyjnej w danym momencie na tle konkurencji. Druga pozwala na ocenę zmian podstawowych parametrów (analiza *ex post*) – dynamika sprzedaży, produktywności aktywów, inwestycji, a także zmiany w strukturze aktywności handlowej. Trzecia dotyczy wskaźników płynności finansowej, a zwłaszcza relacji zysków do dokonanych inwestycji. Czwarta wydaje się kluczowa, ocena bowiem odnosi się do fundamentów rozwojowych. W modelu BEG to infrastruktura i klimat inwestycyjny, co w odniesieniu do przedsiębiorstwa zinterpretować można jako ocenę stanu posiadanego majątku produkcyjno-usługowego (infrastruktura fizyczna) i organizacyjno-strukturalnego (sieci informacyjne i komunikacyjne) oraz zgromadzonego „potencjału infrastrukturalnego”, istotnego dla poprawy pozycji podmiotu na poszczególnych rynkach w przyszłości. Ostatnia grupa czynników związana jest z oceną kondycji zasobów ludzkich. Akcent pada na rolę kapitału ludzkiego i intelektualnego, jako sił decydujących o budowaniu konkurencyjności w gospodarce opartej na wiedzy. Z punktu widzenia analizy podstaw MKP model BEG niesie istotne przesłanie, że konkurencyjność ma charakter systemowy i opiera się na kreacji wartości dodanej, ale z uwagi na znaczenie fundamentów rozwojowych trwałej i znaczącej pozycji konkurencyjnej nie da się osiągnąć „z dnia na dzień”.

Trzecim z prezentowanych modeli międzynarodowej konkurencyjności gospodarek jest model IMD, wskazujący cztery grupy czynników konkurencyjności [Gierszewska, Wawrzyniak, 2001, s. 190–193]. Pierwsza obejmuje obraz „sytuacji ekonomicznej”. Analizowane parametry mają na celu ocenę potencjału konkurencyjnego podmiotu na podstawie kondycji podsystemów rynkowego i finansowego, co można uczynić, wykorzystując takie parametry jak: aktywa, sprzedaż, zatrudnienie, cena akcji. Druga odnosi się do „infrastruktury”, czyli bazy, na której opierają się decyzje o instrumentach konkurowania. Za strukturę produkcyjną i handlową odpowiada stan infrastruktury podstawowej i technologicznej, w tym sfery B+R. Istotnym czynnikiem wyboru narzędzi realizacji strategii konkurencyjnej jest system wartości, wokół którego zbudowany został system sieci biznesowej. Możemy go traktować jako „infrastrukturę wyznawanych wartości”, której odzwierciedleniem jest zawartość portfela marek sieci oraz powszechnie akceptowane, niepisane zasady kodeksu etyki (np. wykaz niedozwolonych i dobrych praktyk). Ostatnią grupę czynników można określić mianem „wydajność rządu” i „wydajność zarządzania”. Ocenie podać należy rolę *orchestratora* w skonstruowanym wokół niego globalnym systemie sieciowym, w tym struktury instytucjonalno-biznesowe, czyli zasady i mechanizmy budowania sieci oraz model

sterowania przepływami wewnątrzorganizacyjnymi (zasobami finansowymi, ludzkimi, a przede wszystkim wiedzą).

Czwarty to model MKG – model amerykański (AM). W. Bieńkowski wyodrębnił pięć grup czynników, decydujących o zdolności do bycia konkurencyjnym [Radło, 2008, s. 13–15]. Dokonując ich interpretacji pod kątem badania źródeł konkurencyjności systemów biznesowych można wskazać na: wielkość i strukturę zasobów produkcyjnych (przewaga na bazie paradygmatu OLI), efektywność wykorzystania zasobów produkcyjnych (umiejętność doboru odpowiednich w danym czasie i miejscu instrumentów konkurowania z wykorzystaniem teorii obfitości zasobów dla osiągnięcia dodatnich wyników finansowych), stosowany model kultury organizacji rozumiany jako zespół wartości, celów i zasad realizacji biznesu (stanowiący odzwierciedlenie uwarunkowań społeczno-ekonomicznych), zasady walki z konkurencją – dywersyfikacja oferty czy specjalizacja i wynikająca ze skali działalności przewaga kosztowa (efektem realizacji określonego modelu zdobywania przewagi konkurencyjnej jest inny system organizacyjno-zarządczy) oraz miejsce w międzynarodowym otoczeniu ekonomicznym, które odzwierciedla pozycję podmiotu w gospodarce w danym momencie i stanowi punkt wyjścia do oceny perspektyw jego rozwoju (m.in. na podstawie stopnia otwartości systemu i umiędzynarodowienia poszczególnych elementów aktywności podmiotu). Model AM wskazuje na bardzo ważny aspekt analizy konkurencyjności, a mianowicie na „zazębianie” się poszczególnych grup czynników, decydujących o konkurencyjności organizacji i ich wzajemne interakcje.

Ostatnim, przywołanym modelem międzynarodowej konkurencyjności gospodarek jest model systemowy (MS), który podkreśla znaczenie owych interakcji między poszczególnymi sferami, wpływającymi na konkurencyjność organizacji. W modelu wyodrębniono cztery poziomy analizy konkurencyjności, odpowiadające przedstawionym poziomom regulacji, które powinny być uwzględniane dla przedsiębiorstw działających w przestrzeni globalnej. Poziom meta tworzą czynniki aksjologiczne, czyli uwarunkowania kulturowe i społeczne. Należy zbadać zatem umiejętności dostosowywania się podmiotu do zróżnicowanych wymagań poszczególnych obszarów globalnej przestrzeni. Organizacja powinna być zdolna wskazać różnice regionalne i stworzyć swoje struktury regiocentryczne – wyznaczyć „centra regionalnej kompetencji”. Kolejna grupa analizowanych czynników dotyczy poziomu makro, czyli wpływu działalności podmiotów sfery makroekonomicznej (państw, organizacji międzynarodowych) na kreowanie uwarunkowań instytucjonalnych konkurencyjności międzynarodowej. W odniesieniu do systemów biznesowych to m.in.: wpływ państw macierzystych i goszczących korporacji na ich rozwój poprzez prowadzoną politykę kształtowania środowiska ekonomicznego. Częściowo „miernikiem” stopnia uniezależnienia od decyzji poszczególnych podmiotów poziomu makro może być zakres

umiędzynarodowienia działalności. Wraz ze wzrostem TNI poprawia się zdolność arbitrażowania w globalnej przestrzeni, a element ten jest bardzo słabo eksponowany w miernikach konkurencyjności. Trzeci poziom analizy stanowią uwarunkowania wynikające ze specyfiki danej branży. Bazowym czynnikiem konkurencyjności na poziomie mezo jest pozycja w sektorze (siła marki, udział w rynku swojego segmentu, dynamika zmian wielkości sprzedaży, aktywów podmiotu na tle sum dla całego sektora, skala oligopolizacji sektora – wartości indeksu HHI. Czwarty poziom (mikro) dotyczy analizy czynników związanych z bieżącą działalnością przedsiębiorstw tworzących sieć: zmiany wartości marek produktowych, bezwzględnych zmian wartości sprzedaży i zysku, oceny przez inwestorów trafności posunięć spółek w świetle fluktuacji wartości rynkowej i cen akcji. Przedstawiony model wnosi kolejne istotne spostrzeżenia do analizy międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Kapitalne znaczenie ma jednak to, że w analizie właściwie pomija się wpływ na konkurencyjność wyposażenia w czynniki produkcji. Wynika to z faktu przyjęcia, że wyposażenie to stanowi pewien standard minimum, warunkujący w ogóle podjęcie walki konkurencyjnej na poziomie globalnym. Tym samym uzasadnione jest przy wykorzystywaniu tego modelu dokonanie wstępnej selekcji podmiotów, dla których konstruowany jest paradygmat MKP.

Podsumowując przedstawioną analizę przywołanych modeli oceny konkurencyjności (WEF, BEG, IMD, AM, SM), wydaje się, że choć w założeniu ich autorów miały stanowić podstawę analizy czynników konkurencyjności gospodarek, mogą posłużyć jako baza źródłowa uwzględnianych parametrów przy konstruowaniu paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Pozwalają dzięki szerszemu spojrzeniu na otoczenie przedsiębiorstw (cztery poziomy) zrozumieć istotę i konieczność systemowego ujęcia konkurencyjności, gdy mowa o badaniu złożonych, globalnych systemów.

3. Podstawowe założenia paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw

W ostatniej części niniejszego artykułu zaprezentowano podstawowe założenia proponowanej koncepcji paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw w rozumieniu „wzorca organizacji” zdolnej do zbudowania silnej pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym o charakterze względnie trwałym. Na początku przedstawiono jednak warunki, których spełnienie decyduje o tym, czy model może być wykorzystywany do oceny konkurencyjności danego podmiotu. Starano się w ten sposób podkreślić, że prezentowana koncepcja MKP przeznaczona jest jedynie dla najwyżej rozwiniętych systemów bizneso-

wych, w przypadku których ocena na bazie tradycyjnych miar konkurencyjności przedsiębiorstw wydaje się pomijać istotne determinanty ich rozwoju. GSB wykorzystują bowiem szersze spektrum możliwości poprawy swojej konkurencyjności dzięki wywieraniu wpływu na sfery otoczenia pozostające poza zasięgiem tradycyjnych przedsiębiorstw.

I tak, wykorzystanie modeli MKG na potrzeby analiz konkurencyjności globalnych sieci biznesowych obwarowane jest jednak spełnieniem trzech warunków dotyczących obiektów poddawanych badaniu.

Po pierwsze, podmioty te zgromadziły potencjał rozwojowy, który sprawia, że zaliczane są do grupy zdolnych do konkurowania w globalnej przestrzeni biznesowej. Założeniem wyjściowym jest zatem przyjęcie, że istnieje pewien poziom minimum stanu posiadania, w postaci określonej wartości aktywów, rocznej wartości sprzedaży, stanu zatrudnienia, skali umiędzynarodowienia itp., które łącznie decydują o niepodważalnej pozycji przedsiębiorstwa w systemie gospodarki światowej. W efekcie tylko nieliczne, najpotężniejsze korporacje transnarodowe uznane są za zdolne do stania się *orchestratorami* GSB i tylko w stosunku do nich możliwe jest posługiwanie się w badaniach konkurencyjności analogiami do badań gospodarek narodowych. Konstatacja ma kapitalne znaczenie w kontekście dopuszczalności tego typu porównań – koncepcja oceny międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw konstruowana jest zatem tylko dla tej wąskiej grupy „przedsiębiorstw”, czyli korporacji transnarodowych zdolnych do bycia *orchestratorami* GSB.

Po drugie, kluczowe, ocena nie może dotyczyć stanu bieżącego, lecz pewnego dłuższego okresu – minimum dekady. Miarą wstępną klasyfikacji danej organizacji biznesowej do tej grupy jest stabilność pozycji rynkowej podmiotu, która jest odzwierciedlona przez poziom aktywów, przychodów ze sprzedaży, zatrudnienia, wartości rynkowej oraz jego zdolność do operowania na rynku globalnym, potwierdzoną odpowiednimi poziomami tych wielkości ulokowanymi za granicą (poza krajem pochodzenia podmiotu). Dodatkowo podmiot musi być postrzegany w kategoriach jednej z „najbardziej podziwianych korporacji” świata danego sektora, czyli w oczach klientów globalnych uznanym reprezentantem konkretnej branży. Ocena może odwoływać się do portfela zgromadzonych marek. Wówczas przedsiębiorstwo musi wykazać się posiadaniem cenionych marek – ranking *The 100 Top Brand* (dane dostępne z lat 2000–2011). Może także opierać się na rankingu *The Most Admired Companies* (dane dostępne z lat 2005–2011). Może przywoływać wysokie notowania korporacji w innych kategoriach, np. według: *IFI's Top-50 Patent Assignees* (dane dostępne z lat 2000–2011) czy *The World's Most Innovative Companies* (dane dostępne z lat 2006–2011). Korporacja poddawana procedurze oceny konkurencyjności metodą MKP musi być zdolna wyznaczać standardy rynku przynajmniej w jednej z kategorii dla swojej branży, co obok bazy ekonomicznej potwierdzi jej ugruntowaną pozycję w sektorze.

Po trzecie, działania podmiotu na poziomie mikroekonomicznym powinny odzwierciedlać jego silne wkomponowanie w globalną przestrzeń biznesową. Analiza historii rozwoju korporacji, czyli ścieżki integracji biznesowej musi wskazywać na aktywny udział w procesach międzynarodowych fuzji i przejęć, angażowanie się w alianse strategiczne (w tym z konkurentami), ustanawianie coraz liczniejszych *joint venture* z partnerami zagranicznymi, nieustanną intensyfikację działań w sferze inwestycji badawczo-rozwojowych, podejmowanie prób tworzenia własnych systemów edukacji i szkoleń itd. Wszystkie te działania muszą wykraczać poza kraj macierzysty, czyli dotyczyć globalnej przestrzeni biznesowej. Dodatkowo ocena zmian dokonujących się w poszczególnych sferach musi świadczyć o „nadażaniu” podmiotu za zmianami rozwojowymi, np. docenianiu w coraz większym stopniu kwestii jakości i budowania potencjału wiedzy.

Po czwarte, podmioty te muszą w swoich działaniach i koncepcjach strategicznych wykraczać poza standardy zachowań właściwe dla typowych przedsiębiorstw. Korporacja-*orchestrator* zobowiązana jest do prowadzenia własnej, aktywnej polityki (zwłaszcza inwestycyjnej) w celu uniezależnienia się od czynników instytucjonalnych i aksjologicznych. Dodatkowo w ich strategiach rozwojowych muszą znajdować się zapisy, świadczące o próbach realizacji pewnych działań z zakresu funkcji zastrzeżonych dotychczas wyłącznie dla państw. W toku analizy modeli ekspansji konieczne jest wskazanie w nich działań, które można zaklasyfikować do obszaru tzw. społecznej odpowiedzialności za środowisko, społeczności lokalne, sferę edukacji, innowacji itd.

Tylko spełnienie równocześnie tych czterech warunków pozwala na wykorzystanie w odniesieniu do przedsiębiorstwa metod analizy czynników determinujących konkurencyjność, przewidzianych w koncepcji MKP. Postulowane warunki miałyby stanowić podstawę selekcji podmiotów zdolnych do bycia *orchestratorami* globalnych sieci biznesowych, czyli organizacjami rzeczywiście zdolnymi do konkutowania w globalnej przestrzeni biznesowej. Za podstawowe założenia paradygmatu MKP należy uznać siedem elementów. 1. Posiadanie odpowiedniego dla danego sektora bazowego kapitału finansowego (aktywów), rynkowego (zdolności do generowania określonej wartości sprzedaży) i ludzkiego (zatrudnienia), umożliwiającego konkutowanie na poziomie globalnym. 2. Funkcjonowanie na zasadach systemu regulacyjnego, nastawionego na realizację wartości dodanej na bazie wewnętrznych interakcji wszystkich podsystemów w ramach globalnej struktury podmiotu. 3. Ustanowienie struktur typu globalnego, czyli rozlokowanie aktywności na całym rynku globalnym z maksymalnie kilkoma regionalnymi centrami kompetencji instytucjonalnej. 4. Spłaszczanie globalnej struktury organizacyjnej w celu zapewnienia jej transparentności na poziomie *orchestratora*. 5. Wdrażanie modelu „wiedzy organizacji”, którego istotą jest traktowanie kapitału intelektualnego jako podstawy pomnażania zgromadzonego kapitału ekonomicznego. 6. Wskazanie filarów strategii ekspansji, adek-

watnych do wymogów gospodarki opartej na wiedzy, takich jak: innowacyjność, rozwój zrównoważony, globalność, kooperacyjność, konkurowanie miękką wartością dodaną. 7. Prowadzenie aktywnej polityki na poziomie metaekonomicznym, wynikającej ze społecznej odpowiedzialności organizacji za: środowisko, społeczności lokalne, sferę edukacji i innowacji, bezpieczeństwo itd.

Istnienie progu minimum, pozwalającego na wejście na ścieżkę kreacji międzynarodowej konkurencyjności wydaje się oczywiste w sytuacji, gdy w wyniku postępującej globalizacji przedsiębiorstwa zostały niejako zmuszone do konkurowania na poziomie globalnym. W praktyce oznacza to konieczność zgromadzenia określonego, wyjściowego potencjału rozwojowego, który pozwala uznać daną korporację za jednego z głównych animatorów globalnej przestrzeni biznesowej. Poziom wyznaczany jest dla danego sektora na poziomie gospodarki światowej. Postrzegany poprzez odpowiednie wartości parametrów, takich jak: wolumen aktywów, poziom obrotów, wielkość zatrudnienia – z tym, że nie tylko ogółem, ale i za granicą, co potwierdzać ma aktywność podmiotu na rynku międzynarodowym. Miernikiem zakresu zaangażowania podmiotu poza obszarem macierzystym jest wskaźnik umiędzynarodowienia działalności (TNI), który stale powinien wynosić minimum 30%. Istotna jest także stabilność parametrów, czyli zdolność do utrzymywania się w ścisłej czołówce najpotężniejszych korporacji transnarodowych danej branży (w okresie minimum dekady).

Wymóg dążenia do funkcjonowania na zasadach systemu regulacyjnego oznacza akceptację zmiany podstaw „sprawowania władzy” – z własności na kompetencje. Przejście z pozycji dominatora, zarządzającego zwartym systemem organizacyjnym, do roli *orchestratora*, sterującego ewoluującą siecią powiązań. *Orchestrator* pełni w systemie równocześnie trzy role: lidera-promotora, koordynatora-menedżera oraz dyrygenta-zarządcy. Wymaga tego prowadzenie działań kooperacyjnych, czyli realizacji współpracy połączonej z kreatywnym konkurowaniem. W badaniach nad konkurencyjnością skutkuje koniecznością zastosowania podejścia wielowymiarowego, w którym możliwe będzie uwzględnienie różnych form relacji: własnościowych, strategicznych, kooperacyjnych.

Glokalność struktur to podkreślenie konieczności efektywnego łączenia globalności i lokalności działania. Termin „glokalizacja” należy rozumieć jako łączenie efektu skali z dostosowywaniem do lokalnych specyfik [Robertson, 1985, s. 29]. „Przyswajaniem sobie aspektów globalizacji przez kulturę” i odwrotnie [Friedman, 2001, s. 307–360]. W konsekwencji wymaga to wykorzystywania różnych typów inwestycji i aktywności zależnie od uwarunkowań otoczenia: *joint venture*, wykup udziałów, filie własne, alianse strategiczne, doraźne umowy o współpracy. W ten sposób następuje elastyczne dopasowywanie się organizacji do złożoności otoczenia międzynarodowego. Na szybkie spełnianie wymogów „lokalnych” rynków pozwala „przybliżenie” organizacji do miejsc odbioru dóbr i usług, czyli ustanawianie regionalnych centrów kompetencji.

Splaszczanie struktury organizacyjnej globalnej sieci polega przede wszystkim na minimalizacji liczby ośrodków sterujących operacjami, ograniczeniu się do kilku sfer kompetencji przedmiotowej (działów) oraz kilku obszarów geograficznych (regionów). Przejrzystość struktur podstawowych na poziomie *orchestratora* służy poprawie efektywności współpracy sieciowej.

Realizacja modelu organizacji inteligentnej opartej na „wiedzy organizacji” wynika z akceptacji częściowej dewaluacji tradycyjnego podejścia zasobowego i uznaniu kapitału intelektualnego za przynajmniej równoprawny, jeżeli nie nawet decydujący czynnik wzrostu udziałów w rynku, wielkości sprzedaży, zysków. Wymaga to przede wszystkim stworzenia skutecznych mechanizmów kreatywnego transferu wewnątrzsieciowego między jednostkami odpowiedzialnymi za różne segmenty (marki) czy czynności jako podstawy budowania konkurencyjności (w tym wyceny wartości rynkowej podmiotu powyżej zgromadzonego kapitału własnego).

Szczególnie istotne wydaje się skonstruowanie strategii ekspansji opartej na filarach adekwatnych do nowych wymogów. Oznacza to widoczny nacisk na zaangażowanie w projekty innowacyjne, w tym przyczyniające się do rozwoju zrównoważonego (np. patenty proekologiczne), rozwijanie międzynarodowej bazy jednostek B+R jako centrów kompetencji, ale koordynowanej globalnie, przez *orchestratora*. Proces tworzenia nowych rozwiązań powinien bowiem w pełni eksploatować synergę różnorodności sieci. Mechanizm zarządzania procesem „dystrybucji innowacji” musi z kolei wykorzystywać „lokalny” rozkład faz międzynarodowych cykli życia poszczególnych produktów oraz przesunięcia faz cyklu koniunkturalnego na świecie. Całość działań związanych z budowaniem konkurencyjności międzynarodowej powinna raczej obrazować zmniejszanie „pracochłonności” (nakładów aktywów materialnych), a wzrost „kapitałochłonności” produktów (wzrost efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego).

Ostatnim kryterium wyróżniania *orchestratorów* jest aktywność na poziomie metaekonomicznym. W konsekwencji przyjęcia modelu konkurencyjności miękką wartością dodaną obszar tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi źródło potencjalnych przewag konkurencyjnych. W praktyce oznacza to szersze stosowanie metod zarządzania, pozwalających na wykorzystywanie zróżnicowanych kompetencji wielokulturowego otoczenia (w tym izomorfizm, *benchmarking*) czy pełnego wachlarza narzędzi *public relations* (w tym np. sponsoringu społecznego). Efektem jest poprawa wizerunku organizacji, np. wyceny wartości, należących do niej marek, czy ocen jakości modelu zarządzania.

Spełnienie wymienionych wymogów wydaje się pozwalać konkretnym przedsiębiorstwom na uzyskiwanie ponadprzeciętnej pozycji konkurencyjnej na rynku międzynarodowym w długim okresie. W konsekwencji uprawnionym staje się

postulat uznania ich za podstawowe elementy paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji korporacyjnej.

Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie koncepcji paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw jako podstawy oceny konkurencyjności powstających w wyniku ewolucji uwarunkowań funkcjonowania w gospodarce światowej złożonych systemów biznesowych – globalnych sieci biznesowych. Dostrzeżono potrzebę poszukiwań takiego paradygmatu, uznając ocenę konkurencyjności GSB z wykorzystaniem modeli stosowanych w klasycznej analizie konkurencyjności przedsiębiorstw za posługującą się zbiorem parametrów, niedostatecznie uwzględniającym specyfikę uwarunkowań ich potencjału rozwojowego. W fazie globalizacji korporacyjnej wyznacznikiem długookresowej konkurencyjności staje się bowiem „korporacyjność”, a szczególnego znaczenia nabierają kwestie uwarunkowań instytucjonalnych (cywilizacyjno-kulturowe) i zdolności do kreacji wartości dodanej na bazie kapitału intelektualnego. Istnieją „lokalne światy” charakteryzujące się określoną specyfiką, ale są one umocowane w globalnej przestrzeni i powiązane z jej elementami w taki sposób, że ich granice stają się coraz bardziej przepuszczalne, a podstawą przewagi jest zdolność sprośtania wyzwaniu globalizacji [Rosińska-Bukowska, 2009, s. 52–56]. W miarę uzyskiwania coraz wyższego poziomu rozwoju podmioty stają się organizacjami uwikłanymi, każdy z elementów coraz bardziej i bardziej zależy od innych, czyli od ustanowionego systemu powiązań. W konsekwencji konieczne wydaje się podjęcie próby uwzględnienia tych zmian w modelach oceny konkurencyjności.

Jako podstawę teoretyczną rozważań wykorzystano koncepcję międzynarodowej konkurencyjności gospodarek. Omówiono pięć modeli czynników oceny MKG, interpretując je dla potrzeb „nowego” podejścia, wskazania obszarów, których uwzględnienie wzbogaciłoby, a tym samym poprawiło efektywność oceny złożonych systemów biznesowych. Warto zauważyć, że na gruncie badań ilościowych zasadne wydaje się z kolei rekomendowanie odwołania się do wielowymiarowej analizy statystycznej [Grabiński, Wydymus, Zeliaś, 1989, s. 87–89]. Umożliwia ona skonstruowanie miernika syntetycznego, uwzględniającego zestaw kilku wskaźników diagnostycznych, a także dokonanie oceny obiektu na tle innych podmiotów w ten sposób „opisanych” (porządkowanie liniowe), np. w ramach sektora. Temat ten nie został jednak szerzej omówiony w niniejszym artykule.

Ostatecznie przedstawiono zestaw założeń koncepcji paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw w rozumieniu „wzorca organizacji” zdolnej do zbudowania silnej pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym

o charakterze względnie trwałym. Podkreślono, że możliwości wypełnienia wskazanych wymogów mają obecnie właściwie jedynie najpotężniejsze korporacje transnarodowe, pełniące role *orchestratorów* GSB, a zatem rekomendowany model oceny konkurencyjności dotyczy jedynie tej grupy podmiotów. Korporacje-*orchestrators* posiadają bowiem pewne atrybuty, których nie uwzględniają tradycyjne modele oceny konkurencyjności przedsiębiorstw. Uznając specyficzny charakter korporacji-*orchestratorów*, starano się, na podstawie analizy wybranych koncepcji MKG, wskazać kwestie, których uwzględnienie pozwoliłoby na zbudowanie modelu oceny międzynarodowej konkurencyjności adekwatnego dla tych specyficznych podmiotów.

Bibliografia

- Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J., 2008, *Systemic Competitiveness: a New Challenge for Firms and for Government*, [in:] *Milestones in a Process of Innovation, Change and Development*, Special Edition – Buenos Aires/Dortmund.
- Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J., 1995, *Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development*, GDI Book Series, London.
- Friedman Th. L., 2001, *Lexus i drzewo oliwne. Zrozumieć globalizację*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., 2001, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa.
- Gorynia M., 1998, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, [w:] *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, red. E. Najlepszy, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 266, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Gorynia M., Jankowska B., 2008, *Klasy i międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A., 1989, *Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Kompendium wiedzy o konkurencyjności międzynarodowej*, 2008, red. M. Gorynia, E. Łaźniewska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Radło M.-J., 2008, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, [w:] W. Bieńkowski i in., *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, Prace i Materiały nr 284, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa.
- Robertson R., 1985, *The Relativization of Societies: Modern Religion and Globalization*, [in:] *Cults, Culture and the Law*, eds. T. Robins et al., Scholars Press Chico, California.
- Rosińska-Bukowska M., 2011a, *Koncepcja oceny konkurencyjności korporacji jako orkiestratorów globalnych sieci biznesowych*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, red. J. Schroeder, Zeszyty Naukowe nr 180, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Rosińska-Bukowska M., 2011b, *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych, Łódź.

- Rosińska-Bukowska M., 2009, *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Dom Wydawniczy Duet, Toruń.
- Rosińska-Bukowska M., 2012, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjności korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rymarczyk J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, 2006, red. M.J. Stankiewicz, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.