

## Globalne pozyskiwanie zasobów – zarys problemu<sup>1</sup>

### Wstęp

Przemiany przełomu XX i XXI wieku, mające swe źródła w rewolucji informacyjnej i postępującej liberalizacji, sprzyjały upowszechnieniu się globalnego kapitalizmu. Wpłynęło to na zakres i możliwości działania poszczególnych uczestników – głównych „aktorów” (przedsiębiorstwa międzynarodowe, państwa, organizacje międzynarodowe) gospodarki światowej. Otwieranie gospodarek krajowych i propagowanie idei wolnego handlu sprzyjają rozszerzeniu możliwości działania przedsiębiorstw zapewniając im prawie nieograniczony dostęp do zasobów/czynników produkcji. Dotychczas wiele ograniczeń wiążących się z pozyskiwaniem zasobów w poszczególnych rejonach świata utożsamiano z barierami w mobilności niektórych z nich (np. zasobów ludzkich), brakiem własnych środków finansowych na podjęcie działalności (np. eksploatacji zasobów naturalnych), czy nieopłacalnością realizacji inwestycji w skali lokalnej. W odniesieniu do przedsiębiorstw postęp technologiczny wraz z liberalizacją gospodarki prowadzi do nowych możliwości globalnego pozyskiwania zasobów. Rozwija się *global resourcing* – globalne pozyskiwanie zasobów. Niestety, w Polsce nie prowadzi się badań na ten temat<sup>2</sup>. Z tego powodu nie ma też odpowiedniej polskiej terminologii objaśniającej to zjawisko. **W ujęciu podmiotowym odnosi się ono do przedsiębiorstwa, w ujęciu przedmiotowym zaś do zasobów i/bądź czynników produkcji niezbędnych do realizacji przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa i ich globalnego (w rzeczywistości często jednak międzynarodowego) pozyskiwania.** Jego celem jest wysoka produktywność, którą może przedsiębiorstwo uzyskać na dwa sposoby [Ketels, 2005]: a) strategiami kosztowymi – w warunkach gospodarki globalnej poprzez poszukiwanie najtańszych czynników wytwórczych, b) drugi – poprzez wysoką skuteczność operacyjną i odpowiednie pozycjonowanie strategiczne.

Skuteczność operacyjna to zdolność firmy do wykonania danej czynności w najbardziej efektywny sposób. Miarą efektywności jest relacja nakładów do

---

\* Autorki są pracownikami Katedry Geografii Ekonomicznej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Artykuł wpłynął do redakcji w listopadzie 2007 r.

<sup>1</sup> Artykuł powstał na podstawie zrealizowanych przez autorki w 2007 r. w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie badań własnych pt. „Globalne pozyskiwanie zasobów (*global resourcing*)”.

<sup>2</sup> O ile tego typu badania są prowadzone, to ze względu na brak publikacji umożliwiający dostęp do ich wyników szerokiemu gronu odbiorców, nie są nam znane.

wyników [Bossak, Bieńkowski, 2004]. W celu osiągnięcia wysokiej skuteczności operacyjnej przedsiębiorstwa podejmując decyzje lokalizacyjne biorą pod uwagę koszty (w tym także środowiskowe i społeczne) w relacji do oczekiwanych korzyści. Źródłem sukcesu nie są niskie ceny zaopatrzenia (transportu, siły roboczej, energii), ale ich korzystna relacja do wydajności czynników produkcji. W takiej sytuacji decyzja o wykorzystaniu lokalnych i regionalnych zasobów/czynników produkcji podejmowana jest poprzez porównywanie kosztów i ryzyka wynikającego z nowych powiązań funkcjonalnych. Pozycjonowanie strategiczne to z kolei kompromisy firmy mające na celu osiągnięcie wysokiej pozycji na rynku. Wynikiem pozycjonowania strategicznego są m.in. nowe decyzje inwestycyjne i podejmowanie różnego rodzaju inicjatyw na rzecz środowiska lokalnego lub regionalnego. Odnosi się to także do rosnących oczekiwań społeczności lokalnych w kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu. Działania podejmowane w ramach pozycjonowania strategicznego mają na celu wzrost konkurencyjności regionu, do poziomu adekwatnego dla potrzeb przedsiębiorstwa.

Innymi słowy w ujęciu mikroekonomicznym globalne pozyskiwanie zasobów nie jest rozpatrywane jako międzynarodowe przepływy dóbr i usług (wymiana handlowa), ale jako decyzje lokalizacyjne przedsiębiorstw zapewniające im dostęp do odpowiadających potrzebom zasobów i czynników produkcji, którym niejednokrotnie towarzyszy alokacja aktywności gospodarczej. Zważywszy na międzynarodowy charakter działalności głównymi „aktorami” w tym procesie są duże korporacje transnarodowe.

Zjawisko globalnego pozyskiwania zasobów ma swoje konsekwencje nie tylko o charakterze mikroekonomicznym, ale także makroekonomicznym. W efekcie niektóre kraje/regiony zyskują nowe inwestycje, które są źródłem ich rozwoju, inne zaś globalne pozyskiwanie przez przedsiębiorstwa zasobów postrzegają jako źródło problemów gospodarczych i napięć społecznych.

Powstaje w tym momencie wiele interesujących problemów badawczych:

1. Dlaczego występuje zjawisko globalnego pozyskiwania zasobów i jakie są perspektywy jego rozwoju?
2. Jak badać zjawisko globalnego pozyskiwania zasobów?
3. Jakie implikacje wynikają z tego faktu dla rozwoju przedsiębiorstw i gospodarek krajowych?

Nie zamierzamy tu udzielić satysfakcjonującej odpowiedzi na powyższe pytania. Naszym celem jest jedynie zaprezentowanie przemyśleń na ten temat oraz zainteresowanie problematyką globalnego pozyskiwania zasobów szerszej grupy odbiorców. Identyfikacja barier i stymulatorów tego procesu wydaje się szczególnie ważna w kontekście implikacji rozwojowych przedsiębiorstw i gospodarek krajowych. Jeżeli omawiany proces przynosi więcej korzyści niż strat w ujęciu mikro i/lub makroekonomicznym, to w myśl „konceptji rozwoju od góry” uzasadnione jest wspieranie tego procesu, zwłaszcza w tych obszarach działalności i w tych regionach świata, które potencjalnie zapewniają ich maksymalizację. Jeżeli jest zaś odwrotnie (straty przeważają nad efektami), to w duchu nasilającego się instytucjonalizmu warto zastanowić się jak im przeciwdziałać. Jednakże przejście ze sfery teoretycznej do sfery praktyki gospodar-

czej wymaga jednoznacznego zdefiniowania procesu globalnego pozyskiwania zasobów oraz identyfikacji jego determinant rozwojowych (tj. odpowiedzi na pytanie pierwsze). Dopiero na tej podstawie można konstruować modele służące analizie globalnego pozyskiwania czynników produkcji, które umożliwią wyciągnięcie wniosków dotyczących implikacji rozwojowych zarówno w ujęciu mikro, jak i makroekonomicznym.

### Przyczyny rozwoju

Dla uruchomionego na początku lat 90. nowego jakościowo etapu w rozwoju globalizacji, zwanego ekonomiczną formą globalizmu, charakterystyczne jest powiązanie porządku gospodarczego na świecie z liberalną wizją jej rozwoju. Liberalizm prowadzi do upodmiotowienia jednostek i grup społecznych w skali międzynarodowej, a zarazem deregulacji gospodarek krajowych i ograniczenia roli państwa. Sprzyja to globalnemu pozyskiwaniu przez przedsiębiorstwa czynników produkcji oraz przewartościowaniu znaczenia niektórych z nich. W odróżnieniu od dwóch poprzednich, obecna faza globalizacji przełomu XX i XXI wieku (XX/XXI) ma nie tylko charakter ilościowy, ale pociąga za sobą także zmiany jakościowe<sup>3</sup>. Wyrazem tego jest funkcjonalna integracja jednostek organizacyjnych i podmiotów gospodarczych uczestniczących w tym procesie [Kuciński, 1999]. Aktywna rola KTN w procesach globalizacji wyraża się w formie, rozmiarach i przestrzennym rozmieszczeniu korzyści netto będących efektem ich działalności, co znajduje odzwierciedlenie w sferze powiązań gospodarczych inicjujących procesy globalizacji.

Dunning [2006] do najważniejszych cech – przejawów (niejednokrotnie postrzeganych przez pryzmat przyczyn) globalizacji na przełomie XX/XXI wieku zalicza: 1) **liberalizację rynku** – proces ten dotyka wszystkie gospodarki (głównie jednak państw transformujących gospodarke i niektóre państwa rozwijające się). W dużym stopniu przyczynił się do tego upadek systemu socjalistycznego w państwach Europy Środkowej i Wschodniej. Konsekwencją tego jest m.in. otwieranie gospodarek tych państw na handel z zagranicą oraz napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Wielostronna liberalizacja (następująca m.in. wskutek negocjacji w ramach GATT/WTO) obejmując znaczną część międzynarodowej wymiany towarów i usług zwiększa intensywność

<sup>3</sup> Pierwszą fazę procesu umiędzynarodowienia, obejmującą okres poprzedzający I wojnę światową, nazwano narodzinami imperializmu (niektórzy jednak twierdzą, że pierwszym przejawem umiędzynarodowienia gospodarki była działalność kompanii handlowych w XVII w.). Stanowiła ona efekt powstania i rozwoju kapitału finansowego. Jej wyrazem był wzrost wielkości obrotów handlu zagranicznego i przepływów finansów. Druga faza przypadła na lata 50. i 60. Jest to okres tworzenia się korporacji transnarodowych i wzrostu znaczenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Rozwój aktywności przedsiębiorstw międzynarodowych miał miejsce w państwach wysoko uprzemysłowionych o modelu gospodarki rynkowej. Trzecia faza, nazywana globalizacją, datuje się od lat 80., a w zasadzie 90. i trwa do dziś (globalizacja przełomu wieków, czyli na przełomie XX/XXI). Ma ona nie tylko gospodarczy, ale też społeczny wymiar i obejmuje swym zasięgiem niemal wszystkie państwa świata, chociaż w niejednakowym stopniu.

- konkurencji zarówno w grupie produktów standardowych, jak i wysokiej technologii;
- 2) **postęp techniczny**, głównie w transporcie i komunikacji (wzrost szybkości – skrócenie dystansu, niższe koszty transportu, poprawa jakości). Rozwój technologii ICT stworzył nowe przedmioty konkurencji (produkty) oraz sposób konkurowania. W wyniku rewolucji informacyjnej obserwujemy bardzo silny spadek kosztów łączności na świecie. Rozwój Internetu daje nowe możliwości w zakresie organizacji, kontrolowania i zarządzania działalnością gospodarczą;
  - 3) **przeobrażenia ideologiczne poprzedzające lata 80.**, w tym zmiana roli społeczeństwa w kreacji bogactwa narodowego i wzrost roli kapitału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorstw. Sprawia to, że w globalnym pozyskiwaniu zasobów szczególne miejsce przypisuje się kapitałowi ludzkiemu (wyrazem tego jest węższe ujęcie omawianego zjawiska);
  - 4) **wzrost znaczenia nauki, doświadczenia, wiedzy w procesie rozwoju**. Czynniki wiedzy dostrzegany jest w fizycznym majątku, potencjale ludzkim, przedsiębiorczości, stając się niezmiernie ważnym elementem na wszystkich etapach kreacji łańcucha wartości;
  - 5) **wzrost współpracy i powiązań: między firmami i wewnątrz firmy oraz wewnątrz organizacji** (np. między rządami, organizacjami pozarządowymi – NGOs i firmami itp.). W wyniku umiędzynarodowienia rynek światowy przestaje być zbiorem rynków krajowych i międzynarodowych, stając się globalnym rynkiem poszczególnych produktów. W konsekwencji głównymi podmiotami i beneficjentami globalizacji są korporacje transnarodowe;
  - 6) **pojawienie się nowych uczestników (graczy) rynku na świecie** – Chiny [Szymański, 2007] i Indie. W odniesieniu do globalnego pozyskiwania zasobów należy je postrzegać nie tylko jako miejsca potencjalnej lokalizacji działalności gospodarczej, ale także jako źródło kapitału. Coraz więcej korporacji transnarodowych zasilanych kapitałem państwowym wywodzących się z tego regionu podejmuje ekspansję terytorialną<sup>4</sup>;
  - 7) **nową rolę struktury instytucjonalnej społeczeństwa**, traktowaną jako warunek sukcesu gospodarczego państw i regionów. Rzutuje to na perspektywy rozwoju globalnego pozyskiwania zasobów, choć nie są one w pełni przewidywalne.

Prawdopodobnie najbardziej znacząca konsekwencja globalizacji odnosi się do jej instytucjonalnych imperatywów, w szczególności do idei, motywacji i zachowań jej uczestników. Można wskazać dwa podstawowe tego przejawy.

Po pierwsze, współczesny kapitalizm rozwija się odmiennie w różnych częściach świata, z czego wynikają niejednorodne systemy zachowań, które co więcej, nie zawsze są ze sobą zgodne. Ich respektowanie jest gwarantem rozwoju międzynarodowego handlu i wzrostu produktywności pracy. Globalizacja to bowiem proces inspirowany oddziaływaniem sił rynku i postępu technicznego z jednej strony, a z drugiej kształtowany przez idee, koncepcje i wartości spo-

<sup>4</sup> Chiny dysponują także największymi na świecie rezerwami finansowymi.

łeczne [Haliżak, 2004]. Każdy etap kapitalizmu zależy od kultury, która określa wartości determinujące jego istnienie. Na każdym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego liczba nowych uczestników rynku rośnie<sup>5</sup>, co powoduje wzrost różnorodności ideologii i wartości. Telewizja, podróże i Internet przyczyniają się do wzrostu świadomości i umiejętności zrozumienia społeczności, mających odmienne wartości, potrzeby i aspiracje. Ułatwiają także międzynarodową wymianę wiedzy, pomysłów i informacji.

Malejące koszty transportu i łączności rozszerzają zakres międzyludzkich transakcji i przyczyniają się do rozwoju nowych form współpracy zarówno wewnątrz krajowej, jak i międzynarodowej. Stiglitz [2006] bazując na doświadczeniach krajów rozwiniętych wręcz sugeruje, by kraje rozwijające się stworzyły własną markę globalnego rozwoju, m.in. poprzez swoje aktywne uczestnictwo w procesie globalizacji i nadanie nowych celów instytucjom kształtującym ten proces<sup>6</sup>.

Po drugie, nie mniej istotne są zmiany „struktury bodźca”, rzadko przeobrażające się wraz ze zmianami o charakterze technicznym, gospodarczym i politycznym. Tę specyficzną „strukturę bodźca”, współtworzą rozwiązania instytucjonalne związane z motywacją i zachowaniami wszystkich uczestników rynku, które w sposób istotny rzutują na kierunki rozwoju gospodarki. Instytucje, ich jakość, stosowane instrumenty oraz mechanizmy oddziałują na rozmiary i jakość zasobów, potencjał i rynek, pozostając z nimi w relacjach o charakterze sprzężenia zwrotnego. Zdaniem Dunninga [2006] instytucje i sposób realizacji ich zadań mogą przybierać różne formy<sup>7</sup>. Ich skuteczność różni się w zależności od kraju, sektora gospodarki, wielkości i własności firm (KTN a firmy lokalne) i typu prowadzonej przez nie działalności.

### ***Global resourcing – ujęcie przedmiotowe***

Zjawisko globalnego pozyskiwania zasobów najczęściej jest definiowane jako proces decyzyjny korporacji transnarodowych wskazujący, która część ich aktywności powinna ulec alokacji, dokąd i kto powinien ją realizować [McKinsey Global Institute, 2005]. Jej efektem jest zmiana geograficznej kon-

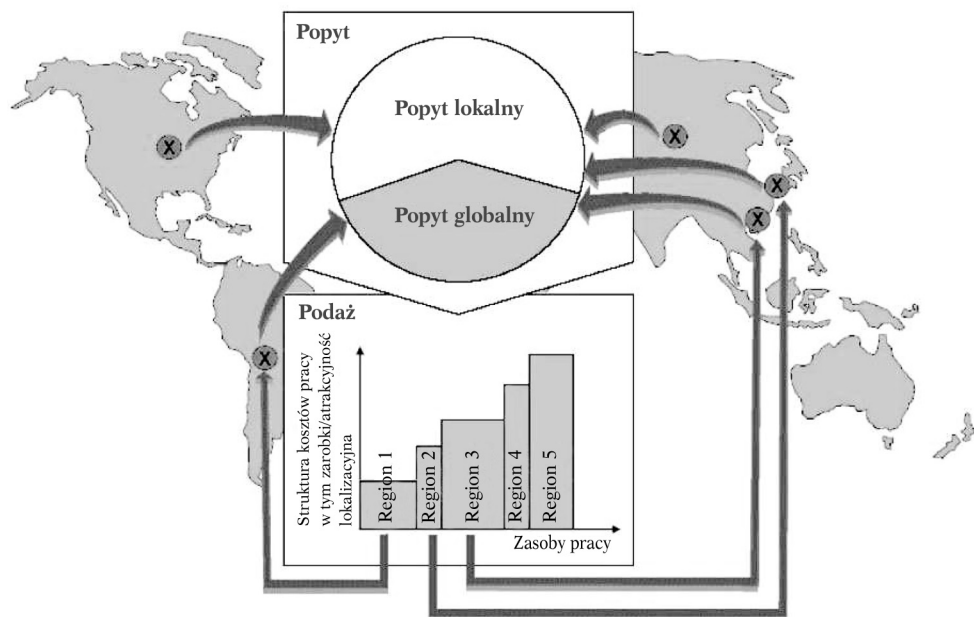
<sup>5</sup> Np. liczba państw należących do Organizacji Narodów Zjednoczonych pod koniec 2003 r. wynosiła 215, a trzydzieści lat wcześniej 90.

<sup>6</sup> Zdaniem W. Szymańskiego tylko ponadnarodowe działania mogą podporządkować kapitał pewnym regułom, które będą służyć godzeniu interesów krajów z interesem całej gospodarki globalnej oraz kojarzyć interes doraźny z długofalowym [Szymański, 2007].

<sup>7</sup> Np. Rondinelli [2004] wydziela siedem rodzajów instytucji, tj. zajmujące się regulacją i stabilizacją w gospodarce; stymulujące rozwój gospodarczy; powiązane z własnością prywatną i jej ochroną; promujące wolność przedsiębiorstw; zajmujące się rozwojem społecznym; wspierające konkurencyjność; zajmujące się sprawami socjalnymi. Odnosząc się do pracy Giersch [1995] oraz Voigt, and Kiwit [1998] można wyróżnić cztery typy moralności, związane z rozwojem zachodniej cywilizacji. Są to: moralność własności, moralność „z kontraktu”, moralność indywidualna i moralność republikanizmu. Trudno powiedzieć czy wystarczą, by wesprzeć rozwój społeczno-gospodarczy na przełomie XX/XXI wieku.

figuracji pozyskiwanych zasobów. Różnica pomiędzy globalizacją a procesem umiędzynarodowienia lat 50. i 60. polega na tym, że niewiele rodzajów aktywności korporacji transnarodowej jest ograniczonych koniecznością kontaktów o charakterze lokalnym. Mogą być one prowadzone tam, gdzie firma uważa, że jest to najwłaściwsze (decyduje o tym relacja pomiędzy czynnikami o charakterze popytowym i podażowym), aczkolwiek niejednokrotnie dostępność czasowa niektórych z nich jest lepsza w regionach o wyższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego.

Rysunek. Globalne pozyskiwanie zasobów a wybór lokalizacji działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/emerging-globallabormarket/part3/MGI\\_supplyanddemand\\_fullreport.pdf](http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/emerging-globallabormarket/part3/MGI_supplyanddemand_fullreport.pdf) s. 15

Jest to związane z tym, że w regionach o niskim jego poziomie, przy korzystnej relacji kosztów do korzyści czerpanych z lokalizacji, jest ona optymalna, o ile realizuje popyt o charakterze globalnym. W regionach o wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego, ze względu na rozmiary rynku wewnętrznego lokalizację można uznać za optymalną nawet w sytuacji, gdy na wstępnym etapie rozwoju lub w odniesieniu do niektórych faz produkcji występuje niekorzystna relacja pomiędzy kosztami i efektami związanymi z jej realizacją. Osiągnięcie globalnej efektywności dotyczy całego systemu organizacyjnego, a niekoniecznie wszystkich etapów i jednostek.

U progu XXI w. do nasilenia się zjawiska globalnego pozyskiwania zasobów znacznie przyczynił się *outsourcing*. Duża intensywność różnego typu powiązań w przemyśle, wynikających m.in. z niezwykle szybkiego przebiegu postępu

technologicznego sprawia, że coraz częściej przedsiębiorstwa produkcyjne zlecają firmom zewnętrznym świadczenia zarówno o charakterze produkcyjnym, jak i usługowym – *outsourcing*<sup>8</sup>. Zjawisko to bywa ujmowane jako umowy o współpracy i wspólnych przedsięwzięciach struktur biznesowych budowanych na partnerstwie a nie kontroli [Drucker, 2001]. 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*. *Offshoring* jest więc jedną z form globalnego pozyskiwania zasobów związaną ze sferą usługową i obejmuje usługi nacechowane różnym stopniem złożoności i wartością dodaną – niską *call-centers*, wysoką księgowość, *billing*, analizy finansowe, tworzenie oprogramowania, projekty architektoniczne, testowanie oraz działalność badawczo-rozwojowa. Zjawisko to może także dotyczyć własnej działalności przedsiębiorstwa, która została ulokowana w innym państwie (tzw. *intra-firm offshoring*). Jest ono charakterystyczne przede wszystkim dla dużych korporacji międzynarodowych, które nie podejmują decyzji o *offshoringu* z uwagi na markę i jakość produktów. Taki sposób rozwoju firmy pozwala podmiotom działającym w skali międzynarodowej przezwyciężyć trudności wynikające z lokalnego charakteru usług [WIR, 2004].

Globalnie pozyskiwanie zasobów najczęściej odnosi się do geograficznych kierunków, zakresu i form pozyskiwania przez przedsiębiorstwa zasobów ludzkich (ujęcie ilościowe i jakościowe). Jest to w dużej mierze związane z faktem, że w globalnym pozyskiwaniu zasobów, niezależnie od formy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (absolutna, innowacyjna czy lokalizacyjna) coraz większą rolę przypisuje się kapitałowi ludzkiemu. Stan i dalsze perspektywy rozwoju globalnego pozyskiwania zasobów w wąskim ujęciu, tj. ograniczającym się do globalnego pozyskiwania zasobów ludzkich, są w dużym stopniu pochodną rachunku strat i zysków uzyskiwanych w wyniku przenoszenia działalności. Często brane są pod uwagę nie tylko koszty pracy, ale także powab pejzażu, potencjał lokalnego rynku, ryzyko lokalizacji, otoczenie biznesu oraz jakość jego infrastruktury.

Naszym zdaniem, do globalnego pozyskiwania zasobów można podejść szerzej, tj. uwzględniając wszystkie kategorie zasobów lub czynników produkcji. Różnica pomiędzy pojęciami zasób a czynnik produkcji odnosi się przede wszystkim do kategorii w jakich je analizujemy. Zasoby najczęściej ujmowane są ilościowo, czynniki produkcji zaś jakościowo, aczkolwiek podział ten jest niejednoznaczny i w literaturze pojęcia te często używane są wymiennie. W warunkach rozwoju gospodarki opartej na wiedzy często dokonuje się podziału czynników produkcji na podstawowe i zaawansowane bądź inaczej naturalne i kreatywne [Hämäläinen, 2003]. Próbuje się w ten sposób wskazać, które z nich należy

<sup>8</sup> *Outsourcing* działalności produkcyjnej oraz zarządczej (usługi informatyczne, księgowość) rozpoczął się zanim upowszechnił się Internet. Przyczynami redukcji łańcucha powiązań pionowych jest bowiem wzrost natężenia konkurencji oraz niepewności warunków działania. Jednakże rozprzestrzenienie Internetu nasiliło to zjawisko oraz stworzyło nowe możliwości w tym zakresie.

uznać za wiodące w procesach gospodarowania. Jednakże określenie roli zasobów, jak też czynników produkcji w rozwoju gospodarczym jest zadaniem złożonym, zwłaszcza w odniesieniu do zasobów, które w znacznym stopniu uczestniczą w procesie globalnego pozyskiwania. Mamy bowiem do czynienia z procesem dwukierunkowym, tj. „podążaniem” zasobów pozakapitałowych za kapitałem albo migracją kapitału do miejsc o korzystnych czynnikach. Rola zasobów w gospodarce zależy więc od specyfiki badania – kto, z jakiego punktu widzenia i w jakim celu je ocenia. Nie bez znaczenia jest też rodzaj zasobów. Oznacza to, że w analizach poświęconych zjawisku globalnego pozyskiwania zasobów przedmiot analizy – zasoby/czynniki produkcji, w zależności od potrzeb badawczych może być w różny sposób ujmowany. Uważamy, że warto w badaniu zjawiska globalnego pozyskiwania zasobów odnieść się do klasyfikacji zasobów zaprezentowanych przez Czaję i Becla [2007], które w największym stopniu korespondują z przejawami globalizacji na przełomie XX/XXI wieku. Zalicza się do nich poza zasobami ludzkimi (wąskie ujęcie globalnego pozyskiwania zasobów) także zasoby: wiedzy (niekiedy ujmowane jako informacje), naturalne, kapitałowe oraz kulturowe.

Wiedza to zasób szczególnie istotny w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych o dużym rozproszeniu geograficznym i dywersyfikacji prowadzonej działalności gospodarczej. Dla wielu korporacji międzynarodowych wiedza, obok tradycyjnych czynników wytwórczych: ziemi, pracy i kapitału jest czynnikiem strategicznym, który nie tylko jest przez nie pozyskiwany na rynkach międzynarodowych, ale także w znacznym stopniu kształtowany. Towarzyszy temu proces powszechnego uczenia się, a także rozwój narzędzi i technik informacyjnych, które w wielu przypadkach umożliwiły proces globalnego pozyskiwania zasobów i stały się czynnikiem przyspieszającym jego rozwój.

Nieco szerszym pojęciem, w stosunku do zasobów wiedzy, są zasoby informacyjne. Właściwe wykorzystanie informacji i kompleksowe do niej podejście staje się szczególnie ważne w przypadku zlecenia wykonania usług na zewnątrz, czy podejmowania takiej działalności za granicą, tj. upowszechniania globalnego pozyskiwania zasobów. Zjawisko to implikuje w stosunku do wcześniejszych form pozyskiwania zasobów wzrost złożoności form i charakteru powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami. W konsekwencji przepływ informacji dotyczy większej liczby dostawców i klientów. Każdy węzeł przepływu informacji ma kilku „graczy”, z których każdy dysponuje swoim własnym systemem IT, co czyni przepływ informacji jeszcze bardziej skomplikowanym. Zbieranie kompleksowej i pełnej informacji nie jest proste ze względu na wielość podmiotów uczestniczących w łańcuchu tworzenia wartości, a także występującą między nimi rozbieżność interesów. Bez dostępu do odpowiednich informacji przedsiębiorstwa nie będą w stanie rozwijać nowej produkcji, zdobywać rynków, czy zmieniać poddostawców. Niski poziom integracji łańcucha dostaw i produkcji, a w związku z tym niedostateczny przepływ informacji powoduje, że partnerzy biznesowi wchodzący w skład tego łańcucha powielają inwestycje. Prowadzi to do spadku efektywności działalności przedsiębiorstw.



U progu XXI w. nowy paradygmat rozwoju niejednokrotnie jest utożsamiany z rozwojem zrównoważonym. W tym kontekście nowego znaczenia nabiera kwestia środowiska przyrodniczego, a w tym także zasobów naturalnych. Kierunki globalnego pozyskiwania zasobów naturalnych zdeterminowane są przede wszystkim dwoma czynnikami. Po pierwsze, osiągniętym poziomem rozwoju gospodarki światowej, a co się z tym faktem wiąże popytem na określone zasoby i technicznymi możliwościami ich pozyskiwania. Po drugie, geograficznym rozmieszczeniem zasobów i ich dostępnością nie tylko techniczną (choć ta jest ważna gdyż rzutuje na cenę), ale także dostępnością wynikającą z protekcjonizmu państwowego.

Rosnący popyt na zasoby naturalne wraz z negatywnymi konsekwencjami nadmiernego bądź niewłaściwego wykorzystania wielu z nich sprawiają, że dla wielu korporacji związanych z poszukiwaniem zasobów naturalnych wzrasta w ich strategiach znaczenie czynnika wiedzy. Z jednej strony poszukuje się alternatywnych zasobów, z drugiej zaś wiedza zwiększa techniczne możliwości pozyskiwania i bardziej efektywnego wykorzystania zasobów naturalnych. Wzrost znaczenia wiedzy w globalnym pozyskiwaniu surowców naturalnych przyczynia się do większej konsolidacji działań przedsiębiorstw w tym zakresie. Tendencje te są zwłaszcza widoczne w grupie korporacji związanych z produkcją stali, pozyskiwania węgla oraz ropy naftowej.

Aktywną rolę w pozyskiwaniu wyżej wymienionych zasobów (ludzkich, wiedzy, naturalnych) odgrywa kapitał, który w warunkach postępu technicznego stwarza możliwość prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o zasoby występujące w różnych regionach świata i zwiększa ich szansę globalnego wykorzystania. Tego typu aktywność niejednokrotnie prowadzi do zmian w geograficznej konfiguracji działalności gospodarczej na świecie. Tym samym kapitał stanowi zasób, który charakteryzując się dużą mobilnością stwarza warunki „uruchomienia” pozostałych zasobów w innych regionach świata niż „pierwotne” miejsce jego pochodzenia. Jednakże społeczno-ekonomiczne efekty tej wysokiej mobilności różnych form kapitału mogą być różne.

Ostatnią kategorią zasobów są zasoby kulturowe, czyli zasoby kultury, historii, tradycji i stosunki międzyludzkie, które w starym paradygmacie rozwoju traktowane były marginalnie. Jednakże współcześnie w naukach ekonomicznych problematyka ta zyskuje na znaczeniu, w dużym stopniu za sprawą noblistów z zakresu ekonomii. Kwestie wartości, stosunków międzyludzkich, tożsamości, aczkolwiek różnie postrzegane i definiowane, poruszane są przez Sena, Stiglitz, North'a [Dunning, 2006]. Na niektóre z elementów zasobów kulturowych można także spojrzeć poprzez pryzmat instytucji, w tym przypadku odnoszących się do swobodnych zasad (etyczne normy, konwenanse, porozumienia i umowy kodeks postępowania), które rządzą ludzkimi zachowaniami. Warto także podkreślić, że do zasobów kulturowych nawiązuje się też w polityce regionalnej Unii Europejskiej, tzw. trzeciej generacji. W jej myśl źródłem kreowania nowych wartości (np. innowacyjności gospodarki) jest terytorium, rozumiane kategoriami zamieszkałej na danym obszarze społeczności powiązanej gęstymi sieciami współzależności. Zasoby kultury mogą się przyczyniać do wyższej

efektywności gospodarczej przedsiębiorstw i regionów, czego przykładem są struktury typu klastra.

Wszystkie wyżej wymienione kategorie zasobów, choć cechuje je różny stopień mobilności, przedsiębiorstwo może pozyskiwać globalnie i czerpać z tego tytułu określone efekty ekonomiczne. W ostatnich latach duże znaczenie w rozwoju gospodarczym przypisuje się instytucjom. Kwestie oceny ich roli podejmowane są nie tylko na gruncie makroekonomicznym, ale także mikroekonomicznym. Zdaniem Dunninga [2006] korzyści instytucjonalne (formalne i nieformalne) mogą rzutować na uzyskiwaną przez przedsiębiorstwa przewagę na rynku międzynarodowym. Z kolei North zwraca uwagę, że instytucje dlatego są niezwykle ważne dla ekonomicznych efektów działalności przedsiębiorstwa, gdyż mogą przyczynić się do zmniejszenia kosztów transakcyjnych. Wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym i wzrostem specjalizacji, koszty transakcyjne działalności gospodarczej rosną w przeciwieństwie do kosztów produkcji, które wykazują tendencję spadkową.

Globalizacja i jej dwa główne motory: postęp techniczny i liberalizacja rynków w zróżnicowany sposób wpływają na koszty transakcji. Z jednej strony np. poprzez rozwój handlu elektronicznego następuje obniżenie kosztów wymiany transnarodowej. Z drugiej strony wzrost stopnia złożoności gospodarek i ich specjalizacji oraz towarzyszący temu zjawisku rozwój globalnego pozyskiwania zasobów sprzyjają wzrostowi kosztów transakcyjnych. North możliwość ich obniżenia upatruje przede wszystkim we wzroście znaczenia instytucji. Można w związku z tym zaryzykować stwierdzenie, że instytucje to nowa kategoria zasobów, które należy jasno zdefiniować i oddzielić od zasobów kulturowych.

North porównuje funkcjonowanie instytucji do zasad gry określających zakres i charakter interakcji międzyludzkich w istniejących strukturach. Składają się na nie po pierwsze, formalne zasady (konstytucja, prawo i przepisy) wprowadzane w życie przez poszczególne rządy, ponadnarodowe agencje itp. Reguły formalne zajmują najważniejsze miejsce oraz są najbardziej oczywiste. Po drugie, są to swobodne zasady (etyczne normy, konwenanse, porozumienia i umowny kodeks postępowania), które rządzą ludzkimi zachowaniami. Mają one spontaniczny charakter lub mogą być też narzucone niższemu szczeblowi władzy przez wyższy szczebel. Te nieformalne reguły niejednokrotnie w istotny sposób korygują reguły formalne. Trzeci aspekt dotyczy wprowadzania w życie mechanizmów, które obejmują: a) dobrowolne albo narzucone normy zachowania, b) umiejętność reagowania na sytuacje niekorzystnie społecznie, (c) kary, podatki i inne bodźce narzucone przez rządzących. Innymi słowy trzecim elementem jest system sankcji określający sposób egzekwowania formalnych i nieformalnych norm zachowań i ograniczeń [North, 2003]. Zasoby instytucjonalne niezbędne dla prawidłowego rozwoju przedsiębiorstwa, tak jak pozostałe zasoby, można pozyskiwać globalnie. Udowodnienie tej tezy wymaga pogłębionych badań.

## Korporacje transnarodowe w procesie globalnego pozyskiwania zasobów

Proces globalnego pozyskiwania zasobów nasila się. Jego początków należy szukać w decyzjach dotyczących alokacji kapitału podejmowanych przez pierwsze korporacje. Wiązały się one z poszukiwaniem przez korporacje przewag komparatywnych poza granicami własnego kraju. Dotyczyły podstawowych czynników produkcji i koncentrowały się na wiodącej działalności. Liberalizacja wielu sfer gospodarki, postęp techniczny i dokonująca się rewolucja informacyjna stwarzają nowe możliwości rozwoju korporacji transnarodowych (KTN). Przyczyniają się tym samym do tego, że współcześnie proces globalnego pozyskiwania zasobów/czynników produkcji staje się coraz bardziej złożony. Niejednokrotnie polega on na prowadzeniu przez KTN działalności, lub poszczególnych jej faz w kilku krajach równocześnie, gdyż takie praktyki zapewniają wyższą efektywność wykorzystywanych zasobów/czynników produkcji. Towarzyszy temu zmiana wielkości i kierunków ich przepływów wewnątrz korporacji oraz przekształcenie powiązań przedsiębiorstw z instytucjami zewnętrznymi. Ulega także zmianie globalny łańcuch tworzenia wartości dodanej w strukturze korporacyjnej. Następuje jego znaczna fragmentaryzacja, a jednostki macierzyste coraz częściej ograniczają się jedynie do koordynacji działań i realizacji funkcji dystrybucji i marketingu [Zorska, 2002]. KTN w dużym stopniu koncentrują się na tzw. działalności naukochłonnej, handlu, usługach zarządzaniu „znakami”, a w mniejszym stopniu na działalności produkcyjnej. W efekcie znacznie wzrasta liczba kontraktów przemysłowych (*contract manufactures*) – podwykonawcy realizują działalność produkcyjną KTN lub niektóre jej fazy na podstawie podpisanych kontraktów. Zdaniem Slywotzky'ego [1996] wartość dodana tak naprawdę nie migruje pomiędzy branżami i przedsiębiorstwami, a jest wynikiem zmieniających się modeli firmy (np. model dywersyfikacji produkcji, model globalizacji, model specjalizacji, firma wirtualna). Modele dezaktualizują się wraz ze zmianą makrootoczenia przedsiębiorstwa. Przyjmowane przez przedsiębiorstwa nowe modele i strategie działania sprzyjają coraz lepszemu przez nie antycypowaniu w procesie globalnego pozyskiwania zasobów/czynników produkcji.

Nie wszystkie korporacje w jednakowym stopniu uczestniczą w procesie globalnego pozyskiwania zasobów. Różnice dotyczą rodzaju, stopnia wykorzystania i miejsca pozyskiwanych zasobów/czynników produkcji. Na rodzaj i stopień ich wykorzystania przez inwestorów rzutują m.in. następujące czynniki:

- **strategia przedsiębiorstwa.** Alokacja kapitału może stanowić wyraz internacjonalizacji, postrzeganej przez pryzmat terytorialnej ekspansji działalności, jak i globalizacji – globalnie zintegrowanej strategii. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwa dokonują wyboru kraju na podstawie kryterium atrakcyjności każdego z nich. Natomiast przy podejściu globalnym ważny staje się wybór krajów, które przyczynią się do realizacji zysku globalnego i umocnienia globalnej pozycji konkurencyjnej. Chociaż na decyzje lokalizacyjne wpływa wiele różnorodnych czynników, to istotne jest dostrzeżenie

różnicy pomiędzy tradycyjnym znaczeniem danego kraju, a jego globalnym znaczeniem strategicznym [Yip, 2004],

- **związane z ukierunkowaniem inwestycyjnym**, które rzutują na rodzaj i miejsce pozyskiwanych czynników produkcji. U progu XXI w. dla inwestorów [WIR, 2006] poszukujących zasobów ważne są: dostępność, jakość, a w odniesieniu do zasobów pracy koszt wysoko wykwalifikowanych pracowników; poszukujących rynku – dostępność jednocześnie do rynku regionalnego i globalnego; poszukujących efektywności – członkostwo kraju w międzynarodowych ugrupowaniach; a dla inwestorów poszukujących aktywów – występowanie instytucji ukierunkowanych na wzrost gospodarczy,
- **związane z charakterystyką sektora i dynamiką jego rozwoju**. Istotna jest nie tylko specyfika poszczególnych rodzajów działalności i ich faz (produkcja, sfera B+R), ale też możliwość unifikacji rozwiązań – procedur. W tym ostatnim przypadku dotyczy to zwłaszcza podobnej działalności, lecz realizowanej w ramach odmiennej aktywności, jak: usługi IT, zarządzanie, finanse, księgowość, które mogą być związane zarówno ze sferą naukowo-badawczą, jak i produkcją czy też marketingiem. Jeżeli istnieją te same standardy (niezależnie od rodzaju aktywności gospodarczej i fazy produkcji) to możliwości globalnego pozyskiwania zasobów są większe. Podjęcie tego typu decyzji lokalizacyjnej przez przedsiębiorstwo uwarunkowane jest nasilającą się presją na obniżanie kosztów, lepszym dostępem niż w dotychczasowym miejscu prowadzenia działalności do odpowiednich pod względem ilości i jakości zasobów pracy oraz rynków zbytu,
- **możliwości organizacyjno-techniczne i operacyjne korporacji**. Należy do nich zaliczyć nabyte przez przedsiębiorstwo doświadczenie w globalnym pozyskiwaniu zasobów oraz dotychczasową skalę tego typu praktyk. Nie bez znaczenia są także organizacyjno-techniczne możliwości wdrożenia *offshoringu/outsourcingu*. Równie ważne są czynniki organizacyjne, które ograniczają możliwości przenoszenia działalności i jej fragmentaryzacji. W niektórych rodzajach aktywności (np. B+R) praca zespołowa w jednym zakładzie jest bardziej efektywna niż jej świadczenie przez pracowników zatrudnionych w różnych placówkach,
- **regulacje prawne, czynniki społeczno-polityczne** (dostęp do atrakcyjnych rynków, społeczna/polityczna atrakcyjność kraju goszczącego sprzyjająca/utrudniająca rozwojowi globalnego pozyskiwania zasobów, 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 wpływa także kraj macierzysty korporacji transnarodowej i prowadzona w tym zakresie polityka państwa. Dotyczy to zwłaszcza nowych uczestników rynku w procesie globalizacji 20/21, tj. Chin i Indii. Kierunki inwestycyjne korporacji z państw rozwijających się wynikają nie tylko z dostępności źródeł, możliwości ich pozyskania (pośrednio polityki państw goszczących), ale w znacznym stopniu są także efektem realizowanej polityki państw macierzystych, gdyż często państwo jest jednym ze współwłaścicieli

korporacji. Korporacje te w odróżnieniu od KTN z państw o wysokim poziomie rozwoju, niejednokrotnie podejmują decyzje inwestycyjne w regionach, obciążonych dużym ryzykiem, w których trwają różnego rodzaju konflikty społeczne, etniczne itp. (np. inwestycje *China National Petroleum Corporation* w Sudanie) [WIR, 2006].

Jest wiele czynników wpływających na skalę globalnego pozyskiwania zasobów, które w zależności od sytuacji mogą stymulować jego rozwój bądź też ograniczać jego istnienie. Dążenie do obniżenia kosztów uważa się za najważniejszy bodziec prowadzący do alokacji kapitału, wiążącej się z korzystaniem z zasobów dostępnych w różnych częściach świata. Rosnącą rolę w tym zakresie odgrywa doświadczenie przedsiębiorstw w globalnym pozyskiwaniu zasobów i umiejętność zarządzania organizacją funkcjonującą w wielu państwach. Z drugiej strony umiejętność dopasowania procesu produkcji do możliwości globalnego pozyskiwania zasobów postrzega się jako największe ograniczenie tego procesu. W podobny sposób można analizować także: stopę zwrotu inwestycji, przepisy rynku pracy, regulacje rynkowe kraju goszczącego. W zależności od indywidualnej oceny korporacji powyższe czynniki mogą być stymulatorami bądź barierami globalnego pozyskiwania zasobów.

Do czynników powstrzymujących rozwój omawianego procesu zalicza się:

- konieczność fizycznej obecności producenta w interakcjach handlowych z klientem (np. gdy niezbędne są negocjacje przedstawicieli sfery produkcji z właścicielami przedstawicielstw handlowych itp.),
- znajomość lokalnych gustów, upodobań, mody, systemu wartości panującej na danym rynku („wiedza o lokalnej społeczności”, do której mają być kierowane produkty). Jest to istotne, zwłaszcza na etapie projektowania produktu (np. Toyota otworzyła centrum projektowe w Antibes w południowej Francji w 2000 r., aby zorientować się w lokalnym stylu życia potencjalnych klientów),
- powiązania interakcyjne niezbędne w świadczeniu usług i ich rozwoju. Bezpośrednie kontakty są ponadto pomocne w rozwiązywaniu różnorodnych problemów lokalnych.

Mając na uwadze ograniczenia rozwoju globalnego pozyskiwania zasobów, do funkcji w największym stopniu poddających się temu procesowi należy zaliczyć:

- projektowanie i sferę B+R. Ta pierwsza obejmuje konceptualizację i projektowanie produktu, specyfikacje podzespołów, projektowanie systemów (łączenie elementów, testy produktu) i rozwiązań logistycznych. To sprawia, że inżynierowie to grupa zawodowa, która w bardzo dużym stopniu może uczestniczyć w procesie globalnego pozyskiwania zasobów przez przedsiębiorstwa;
- usługi IT. Tego rodzaju działalność (w tym operacje typu *hardware*) nie wymaga bezpośrednich kontaktów z klientem i może być rozwijana w oparciu o zasoby dostępne w różnych częściach świata;
- działalność obejmująca: zarządzanie, obsługę prawną, zaopatrzenie, księgowość, szkolenia, rekrutację pracowników. Realizacja tych funkcji przedsiębiorstwa może w całości bazować na globalnych zasobach.

- inne funkcje, np. sprzedaż i marketing mogą także być wykonywane „zdalnie”, chociaż znacząca ich część wymaga bezpośrednich kontaktów z klientami.

### **Społeczne oczekiwania wobec kapitału – potrzeba nowych ujęć badawczych**

Protesty społeczne w 1999 r. w Seattle powszechnie uznawane są za przełomowy moment w postrzeganiu i ocenie procesu globalizacji. Pracownicy w krajach wysoko uprzemysłowionych poczuli się zagrożeni utratą miejsc pracy na rzecz państw rozwijających się. Z drugiej zaś strony rolnicy w krajach o niskim poziomie rozwoju gospodarczego zaczęli obawiać się ekonomicznych konsekwencji napływu taniego zboża ze Stanów Zjednoczonych Ameryki. Globalizacja została „oskarżona” o wzrost cen leków przeciwko AIDS, deregulację rynku w zakresie ochrony środowiska, niszczenie kultur narodowych itp. [Stiglitz, 2006]. Zdaniem Szymańskiego [2007] niektóre z problemów wywołanych współczesnym przebiegiem procesu globalizacji wpisują się w tzw. jego niekompletność. Fakt, iż nikt nie określa globalnych warunków brzegowych sprawia, że na takim rynku zaczynają dominować partykularne interesy i racjonalność mikroekonomiczna związana z maksymalizacją zysku. Zmniejsza się rola podmiotów, które powołane są do tego, by dbać o interes makroekonomiczny i makrospołeczny. Stąd też ekonomiści coraz częściej wskazują na konieczność sterowania przebiegiem procesu globalizacji. Przeszkodą we wdrażaniu globalnego zarządzania, jak też jego reformowaniu jest unilateralizm i niesprawność wielu instytucji międzynarodowych. Fakt, że umowy i deklaracje mogą obowiązywać tylko jedną ze stron niezależnie, czy inne państwa podejmą tego samego typu działania jest jedną z wad międzynarodowej demokracji i jej instytucji. Z drugiej strony organizacje, takie jak Bank Światowy czy Międzynarodowy Fundusz Walutowy oskarżane są o to, że zapomniały o celu swojej działalności – utrzymaniu stabilizacji gospodarczej na świecie [Stiglitz, 2006]. Konsekwencją realizowanej przez nie polityki jest m.in. nadmierne zadłużenie wielu państw rozwijających się. Otwartość gospodarek i swoboda przepływów kapitałowych sprawiają, że inwestorzy lokują środki tam, gdzie mogą one wygenerować najwyższą stopę zwrotu, co skłania instytucje finansowe do zawierania transakcji na nowych i nie płynnych rynkach – występuje tzw. zjawisko pokusy nadużycia (*moral hazard*). W efekcie banki oraz inne instytucje finansowe coraz częściej cechuje niezbyt ostrożne postępowanie przy lokowaniu środków w nadmiernie zadłużonych krajach. Jak zauważa Rajan [2005] banki koncentrują się bardziej niż kiedyś na utrzymaniu wysokich dochodów kosztem podejmowania na siebie większego ryzyka [Rybiński, 2004]. Brak staranności w ocenie ryzyka inwestycyjnego i lekkomyślne udzielanie kredytów bankom, przedsiębiorstwom i rządowi w tzw. gospodarkach wschodzących przyczyniły się do nadmiernego zadłużenia w walutach obcych wielu z nich [Oręziak, 2004].

Na forum międzynarodowym podnoszone są też kwestie warunków, jakie muszą spełnić kraje zadłużone, aby uzyskać kredyty na spłatę wcześniej zaciągniętych długów. W przeszłości programy dostosowawcze w znacznej mierze

sprowadzały się do dużego ograniczenia wydatków budżetowych, prywatyzacji wielu sektorów gospodarki, zamrożenia płac i otwarcia gospodarki, co nie wszędzie przyniosło oczekiwane efekty gospodarcze [Wielgosz, 2004]. Co prawda nie do końca jednak wiadomo na ile „wadliwe” były programy naprawcze, a na ile zawiniła korupcja i niesprawne instytucje w państwach rozwijających się (np. na ile przyczynił się do tego nadmiernie sztywny kurs walutowy, niedostateczny nadzór bankowy, brak stabilności wydatków publicznych). Tym niemniej reformowanie globalizacji i wynikające z tego tytułu zmiany w funkcjonowaniu międzynarodowego systemu finansowego mogą w znacznym stopniu odbić się na kierunkach przepływu kapitału i warunkach jego pozyskiwania.

Za negatywne konsekwencje globalizacji obwiniane są nie tylko międzynarodowe instytucje finansowe, ale także korporacje transnarodowe. Coraz częściej przykuwa uwagę kwestia nie tyle wpływu KTN na procesy globalizacji, co możliwości „przeorientowania” ich oddziaływania w kierunku zarówno większej skuteczności gospodarczej, jak i społecznej akceptowalności. Według Stiglitz [2006] tylko radykalna zmiana nastawienia i instytucjonalnych obyczajów głównych ponadnarodowych „projektantów” porządku światowego jest w stanie wymóc pełne korzyści wynikające z gospodarczej współzależności i złożoności otoczenia współczesnego człowieka. Zrodzona na tym gruncie koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest efektem następujących zmian, które dokonały się w jego otoczeniu:

- 1) **wzrost wymagań udziałowców w zakresie odpowiedzialności i tworzenia kodeksu postępowania przez przedsiębiorstwa.** Pierwsze próby regulacji zasad działania międzynarodowego biznesu podjęto w latach 70. Jednakże w latach 90., ze względu na zmianę uwarunkowań zewnętrznych, organizacje biznesowe aktywnie włączyły się w proces ustalania uniwersalnych zasad prowadzenia działalności gospodarczej, podkreślając potrzebę społecznej odpowiedzialności w praktyce biznesowej,
- 2) **szybki wzrost społecznie odpowiedzialnych inwestycji (SRI),** tj. inwestycji opartych nie tylko na indeksach finansowych, ale także społecznych i środowiskowych,
- 3) **popularność zielonego konsumeryzmu** – konsumenci wykazują zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, czego wyrazem są preferencje nabywcze – konsumenci chętniej kupują produkty przedsiębiorstw, które wykazują zainteresowanie problemami społecznymi i środowiskowymi,
- 4) **wzrost popytu na zaangażowanie społeczne i wzrost inicjatyw społecznych.** Korporacje spodziewają się wzrostu ich roli w rozwiązywaniu problemów społecznych zarówno w wymiarze lokalnym, jak i globalnym.

Rosnące znaczenie KTN w gospodarce światowej sprawia, że stają się one przedmiotem bardziej wnikliwej niż w okresie wcześniejszym obserwacji społecznej [Bakan, 2006]. Korporacje w walce o coraz lepiej wyedukowanego o klienta muszą się zmieniać i dostosowywać swoje strategie do nowych warunków działania. Nie zawsze jest to jednak jednoznaczne ze zmianą ich stosunku do szeroko rozumianego środowiska i sposobów jego wykorzystywania dla swoich potrzeb. Zdaniem alterglobalistów niejednokrotnie podejmowane w tym zakre-

się działania są pozorne i wiążą się z coraz większymi środkami finansowymi przeznaczanymi na kreację „prośrodowiskowego” wizerunku firmy i ucieczki od odpowiedzialności, czego wyrazem jest wzrost liczby powiązań typu *non-equity*. W takiej sytuacji w nadchodzącym okresie wielką „niewiadomą” jest geograficzna konfiguracja pozyskiwanych czynników produkcji. W wyniku rosnących światowych roszczeń pod adresem korporacji transnarodowych należy bowiem liczyć się z realokacją ich kapitału.

Do podobnych wniosków można dojść patrząc na zmiany otoczenia przedsiębiorstwa poprzez pryzmat instytucjonalizmu. Coraz szersze wykorzystywanie przez KTN „bodźców strukturalnych” jako przewagi instytucjonalnej wpływa na obserwowany, na przestrzeni ostatnich dwóch dekad, wzrost międzynarodowego znaczenia tego typu bodźców. To z kolei oddziałuje na pozarynkowe działania akcjonariuszy, lokalnych i krajowych władz, organizacji pozarządowych oraz międzynarodowych agencji. W grupie rosnącej liczby różnorodnych międzynarodowych *joint-venture*, porozumień o współpracy itp., zwiększa się liczba uregulowań restrykcyjnych (nie tylko rządowych) w stosunku do zagranicznej własności kapitału np. infrastruktura kierowana jest do firm uczących się oraz funkcjonujących w klastrach, co sprzyja podejmowaniu tego typu inwestycji. Z drugiej strony rozpowszechnianie się zjawiska korupcji i nieetycznego postępowania miejscowych organizacji pokazuje, że wzrost restrykcji ma też negatywny wpływ na BIZ. Uogólniając można powiedzieć, że choć wzrasta popularność sojuszniczego kapitalizmu czego wyrazem jest rozwój i udoskonalanie różnych postaci współpracy opartej na instytucjach, to niektóre inicjatywy i praktyki zarówno pozarządowych organizacji (NGO), jak i krajowych rządów mogą się wydawać nie w pełni słuszne. Dotyczy to także postępowania organizacji ponadnarodowych. Podejmowanych jest wiele poważnych, lecz nie zawsze w pełni, zdaniem Dunninga [2006], przemyślanych prób mających na celu zachęcenie przedsiębiorstw kreujących dochody do większego zaangażowania się w problemy współczesnego świata. Oddziałuje się na ich zachowanie przez zmiany zasad gry, które są akceptowane przez wiele powszechnie uznawanych instytucji. Są to np. *Global Compact*, *Global Reporting Initiative*, *Norms on Responsibilities of Transnational Corporations* [Dunning, 2006]. Każde z tego typu działań rzutuje nie tylko na poziom i wzór zachowań KTN w krajach rozwijających się, ale na ogólnie ujmowany sposób prowadzenia przez nie działalności gospodarczej. W wyniku światowych roszczeń KTN dopasowują strategię do nowych warunków. Niekiedy prowadzi to do obniżenia koordynacyjnych kosztów instytucjonalnych kreujących wartość dodaną. Czasami, dzięki nowym możliwościom telekomunikacyjnym (Internet), następuje wzrost wartości inwestycji zagranicznych. Kiedy indziej zaś, redukując koszty transakcyjnej wymiany rynkowej, KTN zmniejszają swój stopień internacjonalizacji, co sprzyja rozwojowi *outsourcingu* i innych nie przynoszących wartości operacji. W wyniku nasilającego się instytucjonalizmu zdaniem Buckley’ a i Ghauri [2004] **najważniejszym współcześnie zadaniem wymagającym rozwiązania przez ekonomistów jest powiązanie międzynarodowych ekonomicznych współzależności typu *non-equity* z ich geograficznymi konsekwencjami.**



## Zakończenie

Z mikroekonomicznego punktu widzenia transakcje wynikające z globalnego pozyskiwania zasobów postrzegane są jako źródło oszczędności i wzrostu efektywności działania przedsiębiorstwa. W podejściu makroekonomicznym, globalne pozyskiwanie zasobów, podobnie jak proces globalizacji, nie jest już tak jednoznaczne w ocenie. Jego rozwój i alokacja działalności firm niejednokrotnie oznacza odpływ kapitału i utratę miejsc pracy w jednych regionach, a napływ inwestycji i wzrost liczby miejsc pracy w innych. Stąd też nie zawsze korzystnemu oddziaływaniu przedsiębiorstw na szeroko rozumiane środowisko, tj. nie tylko społeczne, ale także przyrodnicze i kulturowe towarzyszy rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Jednakże ma ona oprócz zwolenników liczne grono przeciwników. Według Friedmana [1970] celem korporacji jest pomnażanie zysku, co niekiedy jest sprzeczne ze wdrażaniem zasad społecznej odpowiedzialności [Rybak, 2004]. Tym niemniej korporacje nie mogą być obojętne wobec rosnących oczekiwań społecznych. Uwzględnienie w strategii działania tych aspektów, jak też i innych zmian otoczenia będących konsekwencją prób reformowania procesu globalizacji sprawia, że w istotny sposób ulega przeobrażeniu charakter przestrzenno-funkcjonalnych powiązań przedsiębiorstw – wzrasta liczba powiązań typu *non-equity*. Globalne pozyskiwanie zasobów charakteryzuje się coraz większym stopniem złożoności, co staje się nowym, interesującym problemem badawczym zarówno w mikro, jak i makroekonomicznym kontekście.

Warto przypomnieć, że z globalizacją i globalnym pozyskiwaniem zasobów wiążą się też określone korzyści społeczno-gospodarcze. Wraz z napływem kapitału niejednokrotnie zwiększa się dostępność do różnego typu dóbr i usług w krajach goszczących poprawiając w ten sposób warunki życia ludności. Globalnemu pozyskiwaniu zasobów towarzyszy międzynarodowy przepływ idei i wiedzy, a także nie tylko negatywne, ale też pozytywne zmiany w kulturze, w wartościach społecznych i środowisku. Te powiązania są łatwe do uchwycenia, gdy przedsiębiorstwo prowadzi swą działalność w warunkach pełnej „jawności” społecznej. Jednakże wdrożeniu zasad społecznej odpowiedzialności nie zawsze towarzyszy taka „jawność” działalności przedsiębiorstwa z jaką łączyli nadzieję zwolennicy tej koncepcji.

Przedstawiciele alterglobalizmu i antyglobalizmu twierdzą, że w wyniku rosnących oczekiwań społecznych wobec przedsiębiorstw korporacje transnarodowe w coraz większym stopniu prowadzą działalność poprzez umowy licencyjne ograniczając się jedynie do funkcji koordynacyjnej. W ten sposób to nie one negatywnie oddziałują na środowisko tylko ich partnerzy handlowi. Wytwarzanie dóbr bowiem, a tym samym podejmowane inwestycje to coraz częściej margines działalności transnarodowych korporacji. Klasycznym przykładem tego typu praktyk jest znana na świecie firma Tommy Hilfiger, która zdaniem Klein [2004], funkcjonuje w branży „metkowania”. Wszystkie produkty są wytwarzane na zamówienie Tommy Hilfiger’a przez inne firmy, np. Jockey

International szyje bieliznę, a Pepe Jeans London dzinsy. Jakie więc zasoby/czynnikami produkcji wykorzystuje Tommy Hilfiger i skąd one pochodzą?

### Bibliografia

- Bakan J., [2006], *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*, Wyd. Lepszy Świat, Warszawa.
- Bossak J.W., Bieńkowski W., [2004], *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstwa. Wyzwania dla Polski na progu XXI w.*, SGH, Warszawa.
- Buckley P.J., Ghauri P.N., [2004], *Globalisation, economic geography and strategy of multinational enterprises*, „Journal of International Business Studies” 35(2).
- Czaja St., Becla A., [2007], *Ekologiczne podstawy gospodarowania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Drucker P.F., [2001], *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
- Dunning J.H., [2006], *Towards a new paradigm of development: Implications for determinants of international business*, „Transnational Corporations”, Vol. 15, No. 1.
- Farrell D., Laboissière M., Pascal R., de Segundo Ch., Rosenfeld J., Stürze S., Umezawa F., [2005], *The Emerging Global Labour Market: Part III – How Supply and Demand for Offshore Talent Meet*, McKinsey Global Institute – [http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/emergingglobalballabormarket/part3/MGI\\_supplyanddemand\\_fullreport.pdf](http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/emergingglobalballabormarket/part3/MGI_supplyanddemand_fullreport.pdf).
- Friedman M., [September 13 1970], *The Social Responsibility of Business Is To Increase its Profits*, „The New York Times Magazine”.
- Giersch H., [1995] *Wirtschaftsmoral als Standortfaktor*, Lectiones Jenenes Jena, Max Planck-Institute.
- Halizak E., [2004], *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa.
- Hämäläinen T.J., [2003], *National Competitiveness and Economic Growth. The Changing Determinants of Economic Performance in The World Economy*, New Horizons in Institutional and Evolutionary Economics, Cheltenham UK, Northampton MA USA.
- Ketels Ch., [2005], *Location, location, location*, <http://www.globalagendamagazine.com/2005/christianketel.asp>
- Klein N., [2004], *No Logo*, Świat Literacki, Izabelin.
- Kuciński K., [1999], *Gospodarka współczesnego świata*, Wielka Encyklopedia Geografii, tom XVI, Wydawnictwo „Kurpisz”, Poznań.
- North D.C., [2003], *Pojmowanie zmian ekonomicznych i wzrostu gospodarczego*, [w:] *Globalizacja, transformacja i wzrost*, (red.) G. Kołodko, Computerland, Warszawa.
- Oreżiak L., [2004], *Globalizacja rynków finansowych*, [w:] *Globalizacja od A do Z*, (red.) E. Czarny, NBP, Warszawa.
- Rajan R., [2005], *Has financial development made the world riskier?*, Working paper 11728, NBER.
- Rondinelli D.A., [2004], *Assessing government Policy for business competitiveness*, [w:] *Emerging Market Economies: An Institutional Approach*, Chapel Hill, University of North Karolina.
- Rybak M., [2004], *Etyka menedżerska – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Rybiński K., [2004], *Globalizacja a rynki finansowe*, [http://www.nbp.pl/publikacje/wyklady/rybinski\\_200406.pdf](http://www.nbp.pl/publikacje/wyklady/rybinski_200406.pdf).
- Slywotzky A.J., [1996], *Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School Press, Boston.
- Stiglitz J., [2006], *Making globalization work*, Allen Lane an imprint of Penguin Books, London.

- Szymański W., [2007], *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Seria Wyd. Przedsiębiorstwo Współczesne, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, Warszawa.
- The Emerging Global Labour Market: Part III – How Supply and Demand for Offshore Talent Meet*, [2005], McKinsey Global Institute, [http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/emergingglobalballabormarket/part3/MGI\\_supplyanddemand\\_fullreport.pdf](http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/emergingglobalballabormarket/part3/MGI_supplyanddemand_fullreport.pdf).
- Voigt S., Kiwit D., [1998], *The role of and evolution of beliefs, habits, moral norms and institutions*, [w:] *Merits and Limits of Markets*, (red.), H. Giersch, Springer-Verlag, Berlin and New York.
- Wielgosz P., [2004], *Opium globalizacji*, Wydawnictwo akademickie, Dialog, Warszawa.
- WIR, [2004], *World Investment Report 2004. The Shift Toward Services*, United Nations, New York and Geneva.
- WIR, [2006], *World Investment Report 2006. FDI From Developing and Transition Economies: Implications for Development*, United Nations, New York and Geneva.
- Yip G.S., [2004], *Strategia globalna*, (przek.) K. Bolesta-Kukułka PWE, Warszawa.
- Zorska A., [2002], *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

## GLOBAL RESOURCING

### Summary

The information technology revolution of the past decade and the progressive liberalization of the world's economies have boosted the importance of global resourcing among enterprises. Many businesses have begun to reevaluate the role of individual resources and factors of production. Large transnational corporations are leading the way in this process. In international economic literature, global resourcing is usually defined in terms of outsourcing and offshoring. In Poland, no research has been made in this area so far. Pakulska and Poniatońska-Jaksch set out to identify the causes of global resourcing and limitations to the process. Their aim is to stimulate greater interest in these problems among Polish researchers. Global resourcing seems to be especially important in an era of intensifying institutionalism and growing challenges faced by enterprises. Nowadays businesses are expected to pay more attention to various social and environmental problems. This trend leads to new forms of global resourcing and is changing its intensity. The regional arrangement of "winners" and "losers" is changing in both micro- and macroeconomic terms. However, this process is difficult to measure due to a proliferation of international non-equity ties. Consequently, it is necessary to work out new methods to examine the socioeconomic implications of global resourcing, the authors say. Priorities include research into the geographic distribution of non-equity ties.

**Keywords:** global resourcing, transnational corporations, globalization, institutions