

MARLENA DZIKOWSKA\*

---

## **Przenoszenie modułów łańcucha wartości a konkurencyjność przedsiębiorstw<sup>1</sup>**

### **Wstęp**

Jedną z przemian wywołanych przez globalizację jest zmiana sposobu konfigurowania przez przedsiębiorstwa ich łańcuchów wartości (Buckley, Ghauri 2004). Współcześnie osiągnięcie przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej wiąże się z koniecznością dostosowania przez firmę struktur geograficznych i własnościowych swojego łańcucha wartości, a także ich wewnętrznych zależności do potencjału globalizacyjnego określonej branży (Craig, Douglas 2000).

Celem artykułu jest omówienie schematu analitycznego, który stanowi próbę wyjaśnienia mechanizmu wpływu delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstwa. W kolejnych częściach artykułu przedstawiono przyjęte w rozważaniach ramy definicyjne dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz zastosowany pryzmat analizy, a także bardziej szczegółowo omówiono czynniki uwzględnione w schemacie. Dla utrzymania przejrzystości schematu czynniki bezpośrednio oddziałujące na konkurencyjność przedsiębiorstwa zostały podzielone na pięć grup, którym poświęcone są kolejne części artykułu. Przedstawione rozumowanie zostało oparte na dostępnej literaturze dotyczącej poruszanych zagadnień oraz opisywanych w niej wynikach badań empirycznych.

Przedsiębiorstwa podejmujące delokalizację modułów łańcucha wartości stoją przed wyborem struktur własnościowych i geograficznych potencjalnego dostawcy modułu. Kryteria struktur własnościowych i struktur geograficznych pozwalają na stworzenie 4-komórkowej macierzy, przedstawiającej możliwe formy delokalizacji modułów łańcucha wartości: *in-house sourcing*, *outsourcing*, *offshoring*, *offshore outsourcing*. Wykorzystanie każdej z wymienionych form delokalizacji powoduje

---

\* Dr Marlena Dzikowska – Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: marlena.dzikowska@ue.poznan.pl

<sup>1</sup> Artykuł przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego MNiSW nr N N112 122739, pt.: „Wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw”.

konsekwencje dla przedsiębiorstwa, związane z przynajmniej częściową zmianą warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Owe czynniki, związane z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa, wpływają na jego konkurencyjność.

## 1. Ramy definicyjne

Wbrew opiniom o całkowitej swobodzie przestrzennej lokalizacji działalności przedsiębiorstw<sup>2</sup> i braku jej powiązania z terytorium, kwestia wyboru lokalizacji działań firmy zachowuje swoją aktualność i nadal odgrywa znaczącą rolę w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wybór lokalizacji działalności przedsiębiorstw niesie ze sobą daleko idące bezpośrednie konsekwencje dla sposobu organizacji zakładu i jego wielkości, rozmiarów, a nawet rodzaju inwestycji, sposobu organizacji pracy oraz rodzaju wykonywanych działań. Do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej niezbędne jest włączenie w jego strategię lokalizacji oraz sieci czynności i nastawienia na wykorzystanie wynikających z nich korzyści, a także niwelację zagrożeń (Porter 2001, s. 385–386). Dodatkowo, jednym z podstawowych problemów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest określenie jego granic, tzn. określenie, które transakcje odbywają się na rynku (pomiędzy danym przedsiębiorstwem a jego kontrahentem), a które są zlokalizowane wewnątrz firmy (Gorynia 1998, s. 443). Połączenie tej kwestii z przestrzenną lokalizacją działalności przedsiębiorstw tworzy podstawy do analizy zagadnienia delokalizacji<sup>3</sup> działalności przedsiębiorstw. Czynniki istotne w przypadku wyboru lokalizacji działalności przedsiębiorstw brane są pod uwagę również w przypadku decyzji o delokalizacji tejże działalności, a ocena poszczególnych krajów z perspektywy atrakcyjności lokalizacji dla danej działalności jest punktem wyjścia procesu delokalizacji (Odrobina 2009, s. 85).

Wiele badań empirycznych wskazuje na relacje delokalizacji z kwestiami związanymi z konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Niektórzy z autorów wskazują, że delokalizacja modułów łańcucha wartości pozwala na podnoszenie przez relokujące podmioty ich produktywności (Burger 2008, Thakur i Contractor 2008,

---

<sup>2</sup> W artykule przyjęto, że określenie „działalność przedsiębiorstw” obejmuje wytwarzanie produktów i/lub oferowanie usług w ramach prowadzonej działalności gospodarczej oraz przeniesienie części lub całości procesu wytwarzania produktów i/lub oferowania usług do dostawcy zewnętrznego. Jest to zatem pojęcie szersze od zwrotu „działalność gospodarcza przedsiębiorstw”.

<sup>3</sup> Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej delokalizacja to proces przenoszenia aktywności gospodarczej za granicę, odzwierciedlający zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikające z ich adaptacji do coraz bardziej konkurencyjnego środowiska oraz szybszych zmian technologicznych. W artykule przyjęto szersze znaczenie tego terminu, jednocześnie określono go bardziej precyzyjnie. Mianowicie przyjmuje się, że delokalizacja to proces przenoszenia części lub całości zadań realizowanych przez dany podmiot gospodarczy do innego podmiotu działającego w tym samym kraju bądź za granicą, który jest lub nie jest powiązany własnościowo z przedsiębiorstwem oddelegowującym moduł. Terminy: delokalizacja, realokacja oraz fragmentaryzacja są w artykule stosowane zamiennie.

Un 2009), innowacyjności (Rodríguez i Nieto 2009), obniżkę kosztów i uzyskanie dostępu do wysokiej jakości dóbr/usług pośrednich (Auer i in. 2006, s. 2). Delokalizacja może również prowadzić do wzrostu konkurencji, stymulować sprzedaż i silnie wpływać na cenę dostępnych na rynku dóbr i usług (Miroudotet i in. 2009, s. 12). A zatem zagadnienie delokalizacji modułów łańcucha wartości może być analizowane z perspektywy jej wpływu na konkurencyjność relokujących przedsiębiorstw.

W artykule zastosowano szerokie ujęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa zaproponowane przez Gorynię (*Luka konkurencyjna...* 2002, s. 48). Uznano, iż przedsiębiorstwa są konkurencyjne, jeśli posiadają zdolność do przetrwania i rozwoju na konkurencyjnym rynku. Konkurencyjność jako cecha relatywna o własnościach porównawczych i zmienna w czasie wymaga, aby przy określaniu jej poziomu dokonano porównania z aktualnymi rywalami. Stąd też możliwa jest stopniowalność oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa i jej zmiana w zależności od przyjętego punktu odniesienia (rywala lub momentu). Na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływają zarówno czynniki wewnętrzne, jak i warunki zewnętrzne (otoczenie firmy).

Ponieważ konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym, przeprowadzenie pomiaru tej cechy w odniesieniu do przedsiębiorstw wymaga dekompozycji omawianego terminu na pojęcia podlegające operacjonalizacji (*Luka konkurencyjna...* 2002, s. 60–61). W artykule przyjęto, że wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstw są (*Luka konkurencyjna...* 2002, s. 68): potencjał konkurencyjny, strategia konkurencji, pozycja konkurencyjna. Ponadto w artykule przyjęto, iż wspomniane wymiary są cechami relatywnymi o własnościach relacyjnych<sup>4</sup>. Uznano zatem, że określają one konkurencyjność, a jednocześnie zachodzą pomiędzy nimi zależności i oddziaływanie.

Potencjał konkurencyjny jest rozumiany jako źródło potencjalnej wartości dostarczanej klientom. Obejmuje on zarówno ogół zasobów przedsiębiorstwa, jak i działania przez nie podejmowane lub wykonywane na nich<sup>5</sup>. Zasoby i działania rozumiane jako potencjał konkurencyjny dotyczą wszystkich stref funkcjonowania przedsiębiorstwa, obejmują zatem swoim wpływem cały łańcuch wartości danego podmiotu.

Dążąc do osiągnięcia własnych celów, przedsiębiorstwa za pomocą strategii konkurencji próbują przedstawić oferty korzystniejsze od propozycji konkurentów pod względem ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzję zawarcia transakcji. Owe świadomie kreowane cechy (narzędzia i sposoby), wpływające na decyzję klientów o zawarciu transakcji, to narzędzia (instrumenty) konkurowania (Haffer 2003, s. 169). Ocena narzędzi konkurowania firmy w odniesieniu do jej bezpośrednich konkurentów pozwala na ewaluację konkurencyjności przedsiębiorstwa w wymiarze strategii konkurencji.

<sup>4</sup> Szerzej zob. Nowak (1985, s. 98).

<sup>5</sup> Szerzej zob. Dzikowska, Gorynia (2012).

Zmiany osiąganą przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej pokazują, czy w pewnym okresie czasu firma polepszyła czy pogorszyła swoją sytuację względem rywali. Zmiany te znajdują odzwierciedlenie w poziomie wyznaczników pozycji konkurencyjnej. Wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej może być względny udział w rynku oraz względna sytuacja finansowa (np. rentowność) (*Luka konkurencyjna...* 2002, s. 102; Pierścionek 2003, s. 184), rozpatrywane także w ujęciu dynamicznym. Względny udział w rynku odzwierciedla stopień dostosowania firmy do preferencji odbiorców (Pierścionek 2003, s. 184), z kolei sytuacja finansowa obrazuje skuteczność w generowaniu odpowiednich wyników finansowych.

## 2. Schemat analityczny

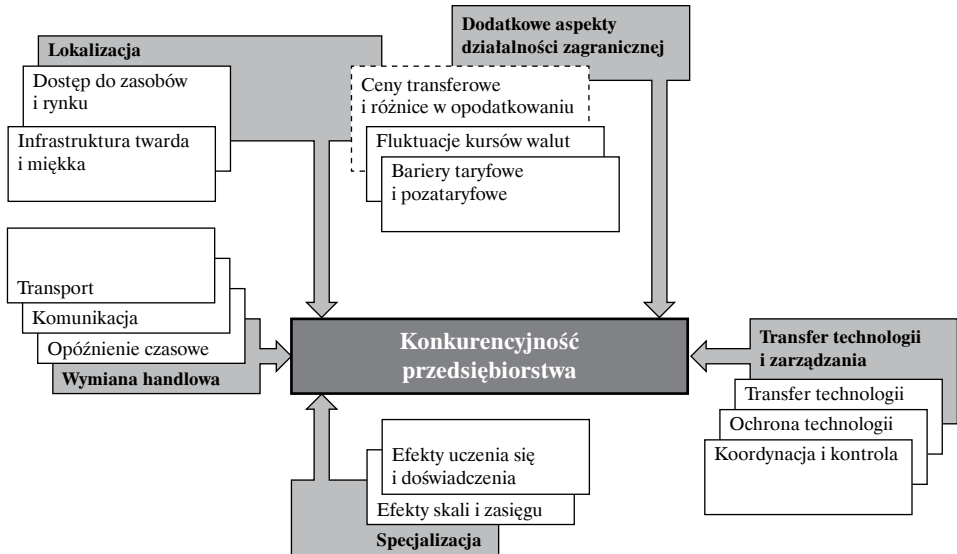
Na podstawie analizy literatury i własnych przemyśleń autorki<sup>6</sup> przygotowano schemat analityczny odnoszący się do wpływu wywieranego przez delokalizację modułów łańcucha wartości na konkurencyjność relokującej firmy<sup>7</sup>. Dla utrzymania przejrzystości schematu czynniki bezpośrednio oddziałujące na konkurencyjność przedsiębiorstwa zostały podzielone na 5 grup. Delokalizacja modułów łańcucha wartości, poprzez oddziaływanie związanych z nią czynników, wywiera bezpośredni wpływ na konkurencyjność relokującej firmy. Jednakże wiąże się ona zarówno z szansami, jak i zagrożeniami dla wspomnianego podmiotu gospodarczego, i w związku z tym niekoniecznie musi prowadzić do poprawy jego konkurencyjności. Faktyczne rezultaty wydają się ściśle zależne od dopasowania strategicznego pomiędzy warunkami otoczenia, cechami dostawcy modułu oraz cechami i oczekiwaniami podmiotu relokującego. Wśród cech przedsiębiorstwa relokującego istotna jest jego zdolność do wykorzystania szans i niwelacji zagrożeń (lub ich efektów) związanych z delokalizacją.

Lokalizacja, wymiana handlowa, specjalizacja oraz transfer technologii i zarządzania to grupy czynników, które wpływają na konkurencyjność relokującego przedsiębiorstwa niezależnie od wykorzystanej formy delokalizacji. Niemniej jednak w przypadku określonych form relokacji wpływ poszczególnych czynników na konkurencyjność przedsiębiorstwa może być niewielki, a niekiedy marginalny. Znaczenie poszczególnych czynników jest także zróżnicowane w zależności od cech charakterystycznych delokalizującego podmiotu i obszaru, którego dotyczy ta delokalizacja. Grupa czynników dotycząca dodatkowych aspektów działalności zagranicznej jest jedyną, której czynniki wpływają na konkurencyjność delokalizującego przedsiębiorstwa wyłącznie wtedy, jeśli zastosowało ono określone formy delokalizacji (*offshoring* lub *offshore outso-*

<sup>6</sup> Szerzej zob. Dzikowska (2012).

<sup>7</sup> Inne podejście do analizy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedstawiają m. in. Kalogeris i Labrianidis (2008, s. 31) oraz Knoblen (2008, s. 26).

**Rysunek 1**  
**Wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości**  
**na konkurencyjność przedsiębiorstw**



Źródło: Opracowanie własne.

urcing). Jest to jednocześnie grupa, która współdzieli czynnik (różnice w opodatkowaniu i ceny transferowe) z grupą dotyczącą lokalizacji miejsca realizacji modułu<sup>8</sup>.

Każdy ze zidentyfikowanych czynników związanych z delokalizacją modułów łańcucha wartości wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa poprzez oddziaływanie na przynajmniej jeden z uwzględnionych wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa. W tabeli 1 przedstawiono czynniki, które bezpośrednio oddziałują na poszczególne wymiary, z uwzględnieniem ich podziału na grupy. Z uwagi na zależności zachodzące pomiędzy wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>9</sup>, bezpośredni wpływ wywierany przez określony czynnik na jeden z wymiarów konkurencyjności skutkuje wywarciem pośredniego wpływu na pozostałe wymiary.

Kierunek wpływu (pozytywny/negatywny) poszczególnych czynników jest cechą relatywną o właściwościach porównawczych, charakterystyczną dla każdego delokalizującego podmiotu. Punktem odniesienia jest sytuacja przedsiębiorstwa przed relokacją. Ostateczny wpływ delokalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa jest wypadkową wpływów wywieranych przez poszczególne czynniki.

<sup>8</sup> Możliwość wykorzystania tych czynników w przypadku pozostałych form jest ograniczona do pewnych wyjątków, o czym piszę w dalszej części artykułu.

<sup>9</sup> Szerzej zob. Dzikowska, Gorynia (2012).

**Tabela 1**  
**Czynniki związane z delokalizacją modułów łańcucha wartości**  
**a wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Grupa	Czynnik	Wymiar konkurencyjny znajdujący się pod bezpośrednim wpływem
Lokalizacja	Dostęp do zasobów i rynku	Potencjał konkurencyjny Pozycja konkurencyjna
	Infrastruktura instytucjonalna, twarda i miękka	Potencjał konkurencyjny Strategia konkurencyjna Pozycja konkurencyjna
Wymiana handlowa	Transport	Strategia konkurencyjna Pozycja konkurencyjna
	Komunikacja	Strategia konkurencyjna Pozycja konkurencyjna
	Opóźnienie czasowe	Potencjał konkurencyjny Pozycja konkurencyjna
Dodatkowe aspekty związane z działalnością zagraniczną	Bariery taryfowe i pozataryfowe	Potencjał konkurencyjny Strategia konkurencyjna Pozycja konkurencyjna
	Fluktuacje kursów	Strategia konkurencyjna Pozycja konkurencyjna
	Ceny transferowe i różnice w opodatkowaniu*	Pozycja konkurencyjna
Specjalizacja	Efekty uczenia się i doświadczenia	Potencjał konkurencyjny Strategia konkurencyjna Pozycja konkurencyjna
	Efekty skali i zasięgu	Strategia konkurencyjna Pozycja konkurencyjna
Transfer technologii i zarządzania	Transfer technologii	Potencjał konkurencyjny Strategia konkurencyjna Pozycja konkurencyjna
	Ochrona technologii	Potencjał konkurencyjny Strategia konkurencyjna Pozycja konkurencyjna
	Koordinacja i kontrola	Potencjał konkurencyjny Pozycja konkurencyjna

\* W wyjątkowych sytuacjach czynnik ten może występować jako czynnik związany z lokalizacją miejsca realizacji relokowanego modułu.

Źródło: Opracowanie własne.

Zależność tę można przedstawić za pomocą wzoru:

$$WD_{KP} = f(CZ_L, CZ_S, CZ_Z, CZ_W, CZ_T),$$

gdzie:

- $WD_{KP}$  – wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstwa,
- $CZ_L$  – czynniki związane z lokalizacją miejsca realizacji relokowanego przedsiębiorstwa,
- $CZ_S$  – czynniki związane ze specjalizacją,
- $CZ_Z$  – czynniki związane z dodatkowymi aspektami zagranicznymi,
- $CZ_W$  – czynniki związane z wymianą handlową,
- $CZ_T$  – czynniki związane z transferem technologii i zarządzania.

Delokalizacja modułów łańcucha wartości:

- pozwala na poprawienie konkurencyjności przedsiębiorstwa, jeśli  $WD_{KP} > 0$ ;
- nie pozwala na poprawienie konkurencyjności przedsiębiorstwa, jeśli  $WD_{KP} = 0$ ;
- prowadzi do pogorszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, jeśli  $WD_{KP} < 0$ .

W dalszej części artykułu omówiono poszczególne czynniki związane z delokalizacją z uwzględnieniem ich wpływu na uwzględnione wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa.

### 3. Lokalizacja

#### 3.1. Dostęp do zasobów i rynku

Wzrastająca kompleksowość operacji wykonywanych przez podmioty gospodarcze wywołuje konieczność zaangażowania coraz większej ilości zasobów i działań spełniających określone wymagania jakościowe. Tempo rozwoju dostępnych zasobów nie jest w stanie sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu, co w konsekwencji powoduje, że coraz mniejsza liczba podmiotów może pozwolić sobie na posiadanie wszystkich zasobów koniecznych do funkcjonowania w pełni samowystarczalnie (Nelson 2007). Wykorzystanie delokalizacji modułów łańcucha wartości może pozwolić na zdobycie dostępu do zasobów (w tym komplementarnych lub tańszych) lub efektów ich wykorzystania, informacji na temat rynku, a w niektórych sytuacjach ułatwić do niego dostęp.

Możliwość zwiększenia dostępnej dla przedsiębiorstwa puli zasobów, w tym m.in. wiedzy, poprzez wykorzystanie określonych form delokalizacji potwierdzają wyniki badań empirycznych (Powell, Grodal 2006). Wykorzystanie zasobów innej firmy poprzez zastosowanie relokacji może również pozwolić na zaangażowanie dotychczas wykorzystywanych zasobów relokującego przedsiębiorstwa w obszarach, w których są one w stanie wytworzyć większą wartość. Tego rodzaju zmiany organizacyjnej struktury wykorzystywanych czynników pozwalają na podniesienie przeciętnej wydajności pracowników przedsiębiorstwa (Amiti, Wei 2006). Wyniki innych badań

empirycznych przeprowadzonych w latach 2004–2006, wskazują, że dostęp do wykwalifikowanego personelu był motywem delokalizacji modułów łańcucha wartości za granicę odpowiednio (w ujęciu rocznym) dla 42%, 54% i 68% analizowanych przedsiębiorstw. Z kolei oszczędnościami związanymi z niższymi kosztami pracy kierowało się odpowiednio 72%, 76% i 91% firm (Couto, Lewin 2007, s. 28)<sup>10</sup>.

Wykorzystanie delokalizacji umożliwia ponadto szybszą ekspansję firmy w porównaniu z sytuacją tej samej firmy o pionowo zintegrowanym procesie produkcji, gdyż nie występuje konieczność budowania wymaganych kompetencji od zera. Z kolei formy delokalizacji dotyczące realizacji modułów łańcucha wartości za granicą (*offshoring* oraz *offshore outsourcing*) mogą pozwolić na budowanie obecności na rynku zagranicznym, poszerzanie informacji o rynkach i kreowanie świadomości na temat firmy wśród miejscowej ludności. Zdobyte w ten sposób informacje przyczyniają się do obniżenia poziomu ryzyka związanego z działalnością międzynarodową, a ponadto umożliwiają zdobycie wiedzy i komplementarnych zasobów (Madsen, Servais 1997; Selnes, Sallis 2003). Ponadto dostawcy przedsiębiorstwa działającego w ramach określonego systemu wartości mogą ułatwić lub umożliwić mu dostęp do innych potencjalnie wartościowych dostawców lub klientów (Welch, Luostarinen 1993). Zgodnie z wynikami przytaczanych wcześniej badań w latach 2004–2006 odpowiednio (w ujęciu rocznym) 27%, 28% i 46% podmiotów gospodarczych zdecydowało się na delokalizację modułu łańcucha wartości za granicę, kierując się m.in. chęcią uzyskania szybszego dostępu do rynku, a 17%, 17% i 15% chęcią uzyskania dostępu do nowych rynków (Couto, Lewin 2007, s. 28).

Relokacja modułu pociąga za sobą zmiany w zakresie dostępnych zasobów oraz wykorzystania dotychczas zaangażowanych zasobów, a więc wpływa bezpośrednio na potencjał konkurencyjny firmy. Zmiany te mogą znaleźć odzwierciedlenie np. w postaci zmiany kosztów stałych (związanych z utrzymaniem wcześniej zaangażowanych zasobów) na koszty zmienne, zmiany poziomu kosztów czy ewentualnych zmian charakterystyki oferty przedsiębiorstwa. Ponadto delokalizacja określonych czynników wpływa również na zakres obecności przedsiębiorstwa na rynkach oraz możliwe do wygenerowania wyniki finansowe, a zatem bezpośrednio oddziałuje również na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

### 3.2. Infrastruktura twarda, miękka i instytucjonalna

Infrastruktura twarda, miękka i instytucjonalna wchodzi w skład czynników przynależnych do otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa. Infrastruktura twarda to infrastruktura w tradycyjnym ujęciu (np. jakość i ilość dróg szybkiego ruchu, dostępne środki komunikacji i transportu, jakość i dostępność podstawowych mediów). Infrastruktura miękka rozumiana jest jako warunki otoczenia konkurencyjnego pozwalające na znalezienie odpowiedniego kooperanta czy dostawcy (np.

<sup>10</sup> Badanie obejmowało 537 firm. Wywiady przeprowadzone zostały w USA, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Holandii i Hiszpanii.



liczba przedsiębiorstw działających w określonej branży, zróżnicowanie oferowanych produktów). Z kolei infrastruktura instytucjonalna to cała publiczna baza instytucjonalna danej lokalizacji, wraz z zapewnianymi przez nią warunkami polityczno-prawnymi. O ile infrastruktura instytucjonalna jest z reguły silnie ujednoczona w ramach danego kraju<sup>11</sup>, o tyle w odniesieniu do infrastruktury miękkiej i twardej mogą występować istotne różnice nawet w ramach tego samego państwa.

Znaczenie infrastruktury twardej dostępnej w miejscu relokacji modułu łańcucha wartości dla działalności delokalizującego przedsiębiorstwa było podkreślane m.in. przez Jonesa i Kierzkowskiego (1990) oraz Grossmana i Helpmana (2005). Infrastruktura ta może istotnie wpływać na relokujące przedsiębiorstwo, ponieważ przynajmniej do pewnego stopnia<sup>12</sup> określa możliwe warunki operacyjne i koszty z nimi związane (ceny mediów, usług komunikacyjnych i transportowych, najmu lokali itp.). Duża dostępność i wysoka jakość infrastruktury, w dodatku powiązana z relatywnie niskimi cenami, wiąże się z korzystnymi warunkami operacyjnymi i powinna pozytywnie wpływać na konkurencyjność relokującego przedsiębiorstwa tym mocniej, im intensywniej korzysta się z danych mediów. Z kolei relatywnie niski poziom jakości dostępnej infrastruktury może prowadzić do zwiększenia kosztów związanych z zapewnieniem odpowiedniego poziomu realizowanych modułów. Kwestia ta nie dotyczy wyłącznie przedsiębiorstw decydujących się na delokalizację w ramach własnych struktur własnościowych – jakość i dostępność infrastruktury twardej może znaleźć odzwierciedlenie również w cenach i jakości modułów realizowanych przez zewnętrznych dostawców.

Zgodnie z argumentacją przedstawianą m.in. w literaturze nowej geografii ekonomicznej odpowiedni poziom rozwoju infrastruktury miękkiej pozwala na wzrost różnorodności oferowanych na rynku półproduktów i dóbr/usług, oszczędności w kosztach transportu oraz możliwość występowania rosnących korzyści skali. Do wzmocnienia efektów aglomeracji przyczynia się przepływ pracowników z miejsc charakteryzujących się niższymi dochodami realnymi do miejsc o wyższym poziomie dochodów (Ottaviano, Puga 1997) oraz wzrost nakładów na badania i rozwój (Waltz 1998). Dobrze rozwinięty rynek dostawców i pracowników zwiększa prawdopodobieństwo znalezienia odpowiednich współpracowników (Grossman, Helpman 2005) i skraca czas ich poszukiwania, a ich koncentracja może prowadzić do zmniejszenia kosztów związanych z ich znalezieniem. Dodatkowo może to również oznaczać zwiększone zapotrzebowanie na rynku na produkty/usługi pośrednie oferowane przez relokujące przedsiębiorstwo. Ponadto różnorodność dostępnej na rynku oferty zwiększa zazwyczaj poziom walki konkurencyjnej pomiędzy dostawcami, co może prowadzić do relatywnie niższych cen oferowanych świadczeń.

Niewątpliwie zarówno operacje w ramach dostępnej infrastruktury, jak i sama jej obserwacja i analiza wiążą się z ponoszeniem pewnych kosztów związanych ze

<sup>11</sup> Wyjątek w tym zakresie mogą stanowić specjalne strefy ekonomiczne oferujące korzystniejsze warunki dla gospodarowania podmiotów gospodarczych (np. niższe stopy podatkowe) niż lokalizacje znajdujące się poza nimi.

<sup>12</sup> Przedsiębiorstwo może zdecydować się na zapewnienie infrastruktury we własnym zakresie, ale zwykle wiąże się to z bardzo wysokimi kosztami inwestycyjnymi.

zdobywaniem informacji, testowaniem oferowanych produktów/usług i wyborem odpowiednich dostawców. Niektórzy badacze wskazują, że koszty te są tym wyższe, im szersza jest jakościowa rozpiętość oferowanych modułów, jednocześnie mogą one być zmniejszone dzięki dostępowi do informacji o rynkach i dostawcach (VittucciMarzettiet i in. 2011).

Każda lokalizacja charakteryzuje się swoją unikalną, ukształtowaną w przeszłości infrastrukturą instytucjonalną, która znajduje się pod nieustannym wpływem ludności i dominujących wśród niej norm i zachowań (Kalogeresis, Labrianidis 2008, s. 28). Infrastruktura ta odpowiada za obowiązujący system polityczno-prawny, jego stabilność, swobodę gospodarczą i jej bezpieczeństwo. Z perspektywy podmiotów gospodarczych podejmujących delokalizację infrastruktura instytucjonalna kraju, w którym dany moduł jest realizowany, odgrywa bardzo istotną rolę, ponieważ jest ona do pewnego stopnia współodpowiedzialna za możliwość zapewnienia ciągłości działań dostawcy relokowanego modułu, bezpieczeństwa prowadzonych interesów, a w razie konfliktu dochodzenia praw firmy na drodze sądowej. Dodatkowo infrastruktura ta odpowiada za szeroko rozumianą wysokość kosztów związanych z prowadzeniem działalności w danym kraju (w tym m.in. wysokość minimalnego wynagrodzenia, stopy podatkowej<sup>13</sup>, norm dotyczących ochrony środowiska itp.) oraz ustalenie zakresu działań możliwych do realizacji w danym kraju przez podmioty gospodarcze, a także dodatkowych przepisów je regulujących. Należy jednak podkreślić, iż w określonych sytuacjach istotny może się okazać nie sam poziom dojrzałości infrastruktury instytucjonalnej, lecz jego dopasowanie do celów i zamierzeń relokującego podmiotu gospodarczego.

Infrastruktura twarda wpływa bezpośrednio na koszty realizacji określonego modułu, a w związku z tym na finalną cenę produktu, a dodatkowo również na dostępny dla relokującego przedsiębiorstwa potencjał konkurencyjny. Infrastruktura miękka poprzez predestynację dostępnych dla przedsiębiorstwa dostawców, a więc również właściwości potencjalnych dostaw, oraz koszty związane z dotarciem do nich wpływa na potencjał konkurencyjny relokującej firmy, a także na jej strategię konkurencji i pozycję konkurencyjną. Ponieważ infrastruktura instytucjonalna może regulować możliwość i warunki dostępu do rynku oraz zasobów, a także do pewnego stopnia wpływać na wysokość kosztów związanych z działalnością w danym kraju, wpływa ona bezpośrednio na wszystkie wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa.

#### **4. Wymiana handlowa**

Każdej wymianie handlowej, niezależnie od struktur własnościowych podmiotów uczestniczących w transakcji, towarzyszą koszty związane z ustaleniem i realizacją transakcji, jej kontrolą, a czasami również z dostarczeniem dóbr/usług. Aspekty

---

<sup>13</sup> Czynniki ten jest omawiany w punkcie 5.

te są powiązane z czynnikami wynikającymi z lokalizacji, w jakiej realizowane są relokowane moduły. W przypadku delokalizacji modułów łańcucha wartości wysokość wspomnianych kosztów może przyjmować zróżnicowane poziomy w zależności od rodzaju zastosowanej formy relokacji, cech odbiorcy oraz dostawcy, a także właściwości danego modułu.

#### **4.1. Koszty transportu**

Koszty transportu są prostą konsekwencją fizycznego przemieszczania określonych dóbr na podanym odcinku trasy za pomocą środków transportu. Ich wysokość jest wypadkową długości odcinka, zastosowanego środka transportu oraz warunków, w jakich transport ten się odbywa. Do pewnego stopnia są one również konsekwencją infrastruktury twardej dostępnej na trasie<sup>14</sup>. Z perspektywy delokalizacji czynnik ten wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa wyłącznie w przypadku relokacji modułów charakteryzujących się koniecznością ich fizycznego transportu, a więc dóbr pośrednich o charakterze materialnym (niecyfrowym). Dla konkurencyjności przedsiębiorstw największe znaczenie ma jednostkowy koszt transportu przypadający na dany moduł.

W ciągu lat, dzięki postępowi technologicznemu i rozwojowi infrastruktury logistycznej i transportowej, koszty transportu znacząco zmalały i w większości branż nie stanowią tak dużego udziału w kosztach ogółem firmy jak w przeszłości. Niemniej jednak omawiany czynnik jest istotny dla sytuacji przedsiębiorstwa nie tylko wtedy, gdy transportem zajmuje się firma relokująca, ale również wtedy, gdy jest za niego odpowiedzialny dostawca (znajduje on odzwierciedlenie w finalnej cenie modułu). Wyższe koszty transportu, wynikające np. z konieczności pokonywania dłuższych dystansów, mogą być rekompensowane poprzez tańsze czynniki produkcji dostępne w odległej lokalizacji. Koszty transportu wpływają bezpośrednio na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, a więc oddziałują na pozycję konkurencyjną firmy. Dodatkowo, z uwagi na wpływ na ogólny poziom kosztów przedsiębiorstwa, mogą również wpływać na strategię konkurencji firmy.

#### **4.2. Koszty komunikacji**

Wymiana handlowa nieodzownie łączy się również z kosztami komunikacji z dostawcą. Występują one zarówno przy zakupie modułów-dóbr, jak i modułów-usług. Koszty te obejmują wydatki związane ze znalezieniem dostawcy (mogą być zależne od głębokości infrastruktury miękkiej – patrz pkt 3.2) i nawiązaniem z nim kontaktu, a także ustaleniem warunków współpracy oraz jej koordynacją.

---

<sup>14</sup> Amerykański Departament Handlu wskazuje, że z uwagi na bardzo niski poziom rozwoju infrastruktury twardej w krajach afrykańskich w przypadku transportu morskiego taniej jest przewieźć tonę dóbr z Chicago do Mombasy w Kenii, niż z Mombasy do Kampali w Ugandzie (*Network Effects...*2008).

W zakresie obejmującym usługi telekomunikacyjne oraz transportowe koszty komunikacji do pewnego stopnia są uzależnione od poziomu infrastruktury twardej dostępnej w miejscu działania przedsiębiorstwa relokującego i dostawcy. Obejmują one jednak również koszty roboczogodzin pracowników zaangażowanych w komunikację z dostawcą. Ponadto powinny one uwzględniać trudności komunikacyjne wynikające z szumu informacyjnego i/lub niedopasowania kontekstu wypowiedzi<sup>15</sup>. Dlatego może się okazać, że mimo wyższych kosztów usług telekomunikacyjnych oraz transportowych ogólne koszty komunikacji z dostawcą są niższe dla społeczności narodowych lub organizacyjnych, które dzieli mniejszy dystans kulturowy. Podobnie jak koszty transportu, koszty komunikacji wpływają bezpośrednio na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, a więc oddziałują na pozycję konkurencyjną firmy, a w niektórych sytuacjach również na możliwą do zastosowania strategię konkurencji.

### 4.3. Koszty opóźnienia czasowego

Aspekt kosztów opóźnienia czasowego z perspektywy delokalizacji modułów łańcucha wartości wiąże się z różnicami w czasie realizacji i dostawy relokowanego modułu do przedsiębiorstwa w porównaniu do sytuacji, w której firma wykonuje go samodzielnie. W wyniku relokacji okres ten może zostać skrócony, utrzymany lub wydłużony. Skrócenie czasu realizacji oraz dostawy modułu pozwala na szybsze dotarcie do rynku z produktami/usługami i/lub szybszą reakcją firmy na zmiany zachodzące na rynku. Sytuacja ta może również pozwolić na obniżenie koniecznego do utrzymywania poziomu zapasów. Z kolei wydłużenie realizacji oraz dostawy modułu powoduje wydłużenie procesu dostarczania dóbr/usług przedsiębiorstwa na rynek, obniżenie możliwości szybkiej reakcji firmy na zmiany zachodzące na rynku, a w przypadku zabezpieczenia ciągłości wytwarzania – konieczność utrzymywania wyższego poziomu zapasów. Z kosztami opóźnienia czasowego mogą również wiązać się koszty przestoju spowodowanego brakiem ciągłości dostaw modułu.

O ile czas realizacji modułu jest w głównej mierze zależny od dostawcy, o tyle okres wymagany na jego dostawę jest uzależniony od jakości dostępnej infrastruktury twardej oraz zastosowanych środków transportu. A zatem aspekt ten jest również ściśle związany z czynnikami lokalizacji. W przypadku modułów, które mogą być świadczone przy wykorzystaniu technologii teleinformatycznej, różnice w czasie realizacji i dostawy modułów mogą być również związane m.in. z różnicami w strefach czasowych pomiędzy krajami przedsiębiorstwa relokującego i dostawcy.

Koszty opóźnienia czasowego wpływają na zakres możliwych do realizacji przez przedsiębiorstwo działań, a zatem bezpośrednio oddziałują na potencjał

---

<sup>15</sup> Kontekst wypowiedzi jest charakterystyczny dla określonych kultur narodowych. Szerzej zob. np. Hofstede (2000).

konkurencyjny firmy. Mogą one również znaleźć swoje odzwierciedlenie w sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i możliwych do zdobycia udziałach, a w związku z tym bezpośrednio wpływają na pozycję konkurencyjną.

## 5. Dodatkowe aspekty działalności zagranicznej

### 5.1. Fluktuacje kursów walutowych

W przypadku przedsiębiorstwa zaangażowanego w działalność międzynarodową kurs walutowy może wpłynąć zarówno na koszty, jak i przychody ze sprzedaży. Niemożliwe do dokładnego przewidzenia wahania kursów wymiany walut mogą okresowo przyczyniać się zarówno do poprawienia, jak i pogorszenia sytuacji firmy. Zmiana wartości transakcji w przeliczeniu na walutę krajową może pojawić się w okresie od ustalenia ceny i złożenia zamówienia do momentu zapłaty. Im większą ilość transakcji w handlu zagranicznym zawiera w walutach obcych dane przedsiębiorstwo i im większa jest ich wartość, tym większe ponosi ryzyko związane ze zmianą kursów walut. Działania związane z zabezpieczeniem przed ryzykiem kursowym obejmują *hedging* wewnętrzny oraz *hedging* zewnętrzny.

Delokalizacja modułu łańcucha wartości na rynek zagraniczny w przypadku, gdy walutą transakcji nie jest waluta rodzima relokującego przedsiębiorstwa, powoduje automatyczne narażenie firmy na ryzyko kursowe. Ryzyko to jest szczególnie wysokie dla transakcji zawieranych w walutach gospodarek o niskiej stabilności politycznej i ekonomicznej. Niemniej jednak w czasach silnych turbulencji ekonomicznych (np. kryzysów finansowych lub ekonomicznych) nawet waluty dojrzałych gospodarek krajów rozwiniętych nie pozostają stabilne. W związku z tym problematyczne staje się samo przewidywanie przyszłych kosztów/oszczędności/zysków wynikających z delokalizacji. Dodatkowe koszty związane z wahaniami kursów walut zagranicznych oraz obroną przed tym ryzykiem mogą zmniejszać przewidywaną opłacalność delokalizacji, co jest szczególnie niebezpieczne w przypadku przedsięwzięć charakteryzujących się niską marżą handlową. Stąd też omawiany czynnik wpływa bezpośrednio na sposoby konkurowania (strategię konkurencji) oraz wyniki finansowe przedsiębiorstwa (pozycję konkurencyjną).

### 5.2. Bariery taryfowe i pozataryfowe

Zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową nieodzownie łączy się z międzynarodową wymianą handlową dóbr lub usług. Wymiana ta jest regulowana m.in. przez bariery taryfowe i nietaryfowe (parataryfowe oraz pozataryfowe). Do środków taryfowych zalicza się przede wszystkim cła. Wśród parataryfowych wymienia się opłaty wyrównawcze, podatki importowe i subwencje.

Z kolei wśród barier pozataryfowych wyszczególnia się ograniczenia ilościowe, koncesje i licencje, ograniczenia dewizowe oraz bariery techniczne. Wraz z postępującą liberalizacją i otwieraniem rynków narodowych rola barier celnych w kształtowaniu wymiany międzynarodowej maleje. Niemniej jednak z perspektywy przedsiębiorstwa nadal mogą one wpływać na koszty finalne produktów/usług i oddziaływać na ostateczne wyniki finansowe firmy. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku, gdy zastosowanie znajdują opłaty wyrównawcze, podatki importowe i subwencje. Wysokość zmiany kosztów jest wypadkową wzajemnych regulacji pomiędzy państwami oraz charakteru relokowanego modułu<sup>16</sup>.

Tworzenie barier technicznych polega na ustanawianiu wymagań technicznych (norm jakościowych), sanitarnych lub ekologicznych w taki sposób, aby nie przeszkadzały one producentom krajowym, ale stanowiły pewien problem dla konkurencji zagranicznej (Ptaszyńska 2004, s. 2). Jednym z przejawów omawianej formy barier jest panujący w wielu państwach obowiązek objęcia obszerną i długotrwałą procedurą kontroli zgodności z normami danego kraju towarów pochodzących z państw trzecich. Trudności może stwarzać także nieuznawanie certyfikatów wydawanych przez państwo trzecie. Stopień trudności operacyjnych związanych z występowaniem barier technologicznych jest w dużym stopniu zależny od jakości i sprawności infrastruktury instytucjonalnej w danym kraju.

Jak wspomniano wcześniej, bariery taryfowe i nietaryfowe w głównej mierze wpływają bezpośrednio na koszty finalne produktów/usług i oddziałują na ostateczne wyniki finansowe firmy, a więc znajdują odzwierciedlenie w strategii konkurencji i pozycji konkurencyjnej podmiotu gospodarczego. Ponadto występowanie ograniczeń ilościowych, koncesji i licencji oraz barier technicznych może również bezpośrednio oddziaływać na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.

### 5.3. Ceny transferowe i różnice w opodatkowaniu

Ceny transferowe (transakcyjne) to ceny towarów, usług, wartości niematerialnych i honorariów w transakcjach zawieranych pomiędzy powiązаныmi podmiotami gospodarczymi, przy czym powiązania te dotyczą wewnętrznych struktur własnościowych. W związku z tym ich działanie z perspektywy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstw dotyczy tylko sytuacji, w których dany podmiot decyduje się na wykorzystanie *in-housesourcingu* lub *offshoringu*.

Zastosowanie cen transferowych pomiędzy powiązаныmi własnościowo przedsiębiorstwami, które obowiązują różne stawki podatkowe, pozwala na transfer zysków i optymalizację podatków. Działania te polegają na wykorzystaniu cen transferowych w sposób, który umożliwia wykazanie jak największego zysku w podmiotach podlegających najniższej stawce podatkowej oraz najniższego poziomu zysków w przedsiębiorstwach podlegających najwyższym stawkom podatkowym. O ile występowanie

---

<sup>16</sup> Między innymi tego, czy jego realizacja wymaga przepływu dóbr lub usług pomiędzy oboma krajami, czy mierza tylko w jednym kierunku.

różnic pomiędzy krajami w poziomie opodatkowania podmiotów gospodarczych jest często spotykane, o tyle wykorzystanie cen transferowych i transferu zysków w ramach *in-housesourcingu* jest możliwe wyłącznie w sytuacji, w której z pewnych względów dane przedsiębiorstwo podlega specjalnym uwarunkowaniom podatkowym (np. działa w strefie ekonomicznej zapewniającej korzystniejsze warunki podatkowe).

Pomimo opisanych uregulowań, ze względu na różnice w poziomach stawek podatkowych wykorzystanie cen transferowych może pozwolić na zmianę poziomu pozostających do dyspozycji przedsiębiorstwa zysków, a tym samym wpływać na jego możliwości rozwojowe. Zmiany te są tym większe, im większe występują różnice w zakresie stawek podatkowych, im większych kwot dotyczą transakcje oraz im więcej transakcji jest zawieranych. Stąd też wykorzystanie delokalizacji modułów łańcucha wartości poszerza możliwości wykorzystania cen transferowych, a poprzez ich odpowiednie zastosowanie może przyczynić się do zmian konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez pośrednie wpływanie na rozwój potencjału konkurencyjnego (możliwości rozwojowe), strategię konkurencji (możliwości zastosowanych narzędzi konkurencji) oraz bezpośrednio na pozycję konkurencyjną (osiągane wyniki finansowe).

## 6. Specjalizacja

Ekonomicznym prekursorem idei specjalizacji był Smith (1776). Zauważoną przez Smitha korzyścią wynikającą z podziału pracy był wzrost produktywności pracy, poziomu wiedzy oraz nowych sposobów realizacji zadań. Wspomniane korzyści nie są bezpośrednim wynikiem występowania specjalizacji, lecz konsekwencją istnienia zjawisk bezpośrednio łączonych ze specjalizacją – efektów uczenia się oraz efektów skali i zasięgu. Ich występowanie jest o tyle istotne, iż w niektórych przypadkach, aby zaoferować produkt/usługę po konkurencyjnej cenie, konieczne jest prowadzenie działalności w skali umożliwiającej osiągnięcie odpowiednich efektów uczenia się i lub/efektów skali.

### 6.1. Efekty uczenia się

Efekty uczenia się polegają na występowaniu postępu w odniesieniu do wykonywania określonych czynności wraz z ich powtarzaniem. Zgodnie z prawidłowością zauważoną przez Wrighta (1936), wraz z podwajaniem ilości wykonywanych czynności (wielkości produkcji), ich koszt jednostkowy maleje o stały procent. Wynikające z powtórzeń zadań skrócenie czasu koniecznego do wykonania określonej czynności jest konsekwencją zaznajomienia pracownika z procedurą i wykorzystywanymi narzędziami, a także rezultatem – znalezieniem szybszych sposobów wykonania zadań (Wright 1936).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje uczenia się: pracownicze (*personal/operator learning*) oraz organizacyjne (*corporate/organizational learning*).

*zational learning*) (Harvey 1979; Yelle 1979). Efekty pracowniczego uczenia się obejmują wiedzę poszczególnych pracowników oraz korzyści z niej wynikające, które zostają utracone w przypadku usunięcia danego pracownika z realizacji dotychczasowego zadania. Z kolei uczenie się organizacyjne obejmuje wszystkie efekty, które pozostają w firmie nawet po usunięciu danego pracownika z realizacji dotychczasowych zadań (Howick, Eden 2007). Niezależnie od przedstawionego podziału w literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, iż na poziomie organizacyjnym krzywa uczenia się przedstawia więcej niż tylko wzrost umiejętności pojedynczego pracownika wynikający z powtarzania czynności. Zdaniem niektórych badaczy opisuje ona bardziej kompleksowy mechanizm – wspólny wysiłek grupy ludzi zajmujących pozycje przy liniach produkcyjnych i w administracji, których celem jest coraz sprawniejsza realizacja wspólnego zadania (Jaber 2006). Podobne podejście reprezentował Yelle, który podkreślał, że krzywa uczenia się powinna być postrzegana jako model zagregowany – wynikający z sumy wszystkich źródeł efektów uczenia się danej firmy (Yelle 1979, s. 309). Ponadto Ferioli i in. (2009) podkreślają, iż w dobie szerokiego wykorzystania modularyzacji łańcucha wartości więcej uwagi należałoby poświęcić efektom uczenia się występującym w ramach określonych komponentów/modułów, które dopiero po zagregowaniu pozwalają na otrzymanie krzywej uczenia się dla danego produktu. Zdaniem wspomnianych badaczy, ponieważ współcześnie koszty większości produktów przemysłowych mogą być wyrażone sumą kosztów ich komponentów, dopiero obserwacja efektów uczenia się w ramach każdego z komponentów pozwala na zobrazowanie faktycznej krzywej uczenia się dla danego produktu. Na konieczność analizowania efektów uczenia się przez pryzmat wszystkich modułów łańcucha wartości zwracają również uwagę Leslie i Holloway (2006, s. 116), podkreślając, iż transfer wiedzy i proces uczenia się oraz ich efekty stopniowo obejmują wszystkie moduły łańcucha wartości przedsiębiorstwa, sprawiając, iż wraz z upływem czasu (ilością powtórzeń zadań) cały proces staje się bardziej efektywny.

Modularyzacja łańcucha wartości pozwala na szersze wykorzystanie specjalizacji, a w związku z tym poszerza możliwości występowania efektów uczenia się w wąskim, ale szeroko powtarzalnym zakresie. W związku z coraz większymi możliwościami wykorzystania efektów uczenia się poszczególne moduły mogą być szybciej i/lub taniej dostępne. Efekty uczenia się wywierają bezpośredni wpływ na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa i jego rozwój oraz możliwe do wykorzystania instrumenty konkurowania, a więc również strategię konkurencji. Ponieważ konsekwencje występowania efektów uczenia się oddziałują bezpośrednio na finansowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, można powiedzieć, że wywierają one wpływ również na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

## 6.2. Efekty skali i zasięgu

Efekty skali i zasięgu to zjawiska ściśle związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw oraz efektami specjalizacji. Baumol i in. (1982) wskazują, że występowanie efektów skali i zasięgu jest konsekwencją wykorzystania na szerszą skalę



posiadanych czynników produkcji, w tym m.in. pracy i kapitału. Współcześnie bardziej zasadne wydaje się przypisanie ich występowania intensywniejszemu wykorzystaniu szeroko rozumianych zasobów, a ponadto możliwości rozłożenia stałych i/lub mało elastycznych kosztów na większą liczbę wytworzonych produktów/usług. Występowanie dodatnich efektów skali oznacza, iż zwiększaniu wielkości produkcji towarzyszy mniej niż wprost proporcjonalny wzrost kosztów – przeciętny koszt wytwarzania zmniejsza się. Z kolei występowanie dodatnich efektów zasięgu oznacza, że poszerzenie obszaru działalności przedsiębiorstwa (w zakresie produktowo-usługowym), dzięki wykorzystaniu tych samych zasobów, wiąże się z możliwością ponoszenia mniejszych kosztów, niż miałyby to miejsce w wypadku prowadzenia dwóch osobnych przedsiębiorstw. Źródła występowania dodatnich efektów skali i zasięgu są upatrywane m.in. w rozkładzie kosztów stałych na większą liczbę oferowanych produktów/usług, stąd też ich występowanie jest szczególnie istotne w branżach wymagających ponoszenia dużych kosztów stałych. Ponadto osiągnięcie oszczędności jest przypisywane możliwości uzyskania tańszego dostępu do surowców/materiałów/półproduktów z uwagi na większe wielkości zamówień, a także dzięki lepszemu wykorzystaniu zasobów, których wielkości są mało elastyczne. Większy wolumen produkcji pozwala również na szybszy zwrot kosztów poniesionych na zakup lub rozwój technologii czy innych zasobów.

Efekty skali i zasięgu mogą występować w ramach każdego z modułów łańcucha wartości, a w określonym obszarze mogą być charakterystyczne wyłącznie dla danego przedsiębiorstwa lub dla wszystkich firm operujących w określonej branży. W głównym zakresie ich wpływ ogranicza się do narzędzi konkurowania, a więc strategii konkurencji, ale poprzez bezpośredni wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa oddziałuje również na pozycję konkurencyjną firm.

## **7. Transfer technologii i zarządzania**

Współcześnie sytuacja, w której pojedyncze przedsiębiorstwo ma dostęp do wszystkich zasobów wymaganych do posiadania przewagi na wielu obszarach postępu technologicznego i jest w stanie dostarczyć na rynek wiele wartościowych innowacji jednocześnie, jest prawie niemożliwa (Hagedoorn, Duysters 2002). Szczególnie w branżach, gdzie tempo postępu technologicznego i rozwoju naukowego jest bardzo szybkie, ale jednocześnie wiąże się z ponoszeniem wysokich nakładów finansowych, źródła wiedzy są silnie rozproszone. Dzięki wykorzystaniu relokacji, mimo nasilenia się walki konkurencyjnej oraz wzrostu koniecznych działań badawczo-rozwojowych (R&D), przedsiębiorstwa są w stanie zwiększać zasięg rynkowy, uczestniczyć w szerokiej wymianie pomysłów i technologii, a także dostarczyć nowy produkt lub usługę na rynek, zanim zrobią to konkurenci. Jednocześnie delokalizacja modułów łańcucha wartości może wiązać się z ryzykiem wypływu technologii i powstania nowego konkurenta, a więc jednocześnie z ponoszeniem kosztu transferu technologii, jej ochrony i koordynacji działań.

## 7.1. Transfer technologii

Transfer technologii, rozumiany jako proces zasilania rynku technologiami, to przekazywanie określonej wiedzy technicznej i organizacyjnej (*know-why*) oraz związanej z nią wiedzy praktycznej (*know-how*) w celu jej gospodarczego (komercyjnego) wykorzystania (*System transferu...2010*, s. 12). Transfer ten może się odbywać poprzez trzy podstawowe rodzaje kanałów: wiedzę, produkty, metody produkcyjne (Gürak 2003, s. 7).

Zagadnienie transferu technologii jest istotne z perspektywy problematyki konkurencyjności przedsiębiorstwa, ponieważ nierozzerwalnie łączy się z szeroko rozumianą innowacyjnością przedsiębiorstwa. Transfer ten może być dokonywany zarówno poprzez wspólną realizację określonego modułu (np. w obszarze badań i rozwoju), jak i zakup określonego modułu, w którym technologia ta została użyta. Badania empiryczne przeprowadzone na poziomie makroekonomicznym wskazują, że szeroko rozumiany transfer technologii (zarówno krajowy, jak i międzynarodowy) istotnie wpływa na produktywność przedsiębiorstw działających w danym kraju, jednakże siła tego wpływu jest zależna od kraju i branż, w których przedsiębiorstwa działają (Acharya, Keller 2007).

Współczesne rozumienie innowacji jako procesu sieciowego i zintegrowanego jest punktem wyjścia do systemowego ujmowania zagadnień, tworzenia nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych oraz ich transferu i zastosowań w praktyce gospodarczej (*System transferu...2010*, s. 10). Relacje wynikające z delokalizacji mogą prowadzić do zwiększenia poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa (Powell, Grodal 2006), ponieważ pozwalają na dostęp do źródeł innowacyjności znajdujących się poza obrębem pojedynczego podmiotu gospodarczego (von Hippel 1998; Kasahara, Rodrigue 2005). Współczesny trend technologiczny wskazuje, że kreacja innowacji i własności intelektualnych migruje z systemów obejmujących całe produkty właśnie na poziom pojedynczych komponentów (Cassia 2010, s. 236). Badania empiryczne prowadzone na poziomie mikroekonomicznym wskazują, że wykorzystanie importowanych dóbr/usług pośrednich (w artykule są one postrzegane jako moduły łańcucha wartości) prowadzi do podniesienia poziomu produktywności fabryki (Kasahara, Rodrigue 2005).

Transfer możliwej do zastosowania technologii bezpośrednio oddziałuje na pozostający do dyspozycji przedsiębiorstw potencjał konkurencyjny. Ponadto wpływa na możliwe do zastosowania wobec oferty rynkowej narzędzia konkurencji (strategię konkurencji) oraz osiąganе wyniki rynkowe (pozycja konkurencyjna).

## 7.2. Ochrona technologii

Z uwagi na zjawisko transferu technologii delokalizacja modułów łańcucha wartości może również wiązać się z ryzykiem wypływu technologii, imitacji lub powstania nowego konkurenta. Ograniczenie tych niebezpieczeństw wiąże się z po-

noszeniem szeroko rozumianych kosztów ochrony technologii. Główne metody ograniczenia ryzyka wypływu technologii, imitacji lub powstania nowego konkurenta polegają na zwiększaniu ograniczeń wykorzystania technologii, imitacji lub barier wejścia do sektora, a także zmniejszeniu opłacalności potencjalnie wrogich posunięć (Sun i in. 2008, s. 6–7).

Nie ulega jednak wątpliwości, że – jak podkreślają Samuelson i Scotchmer (2002) – imitatorzy mogą kopiować każdy produkt poprzez wykorzystanie informacji zawartych w samym produkcie oraz analizę jego cech i właściwości. Dlatego w wielu przypadkach o możliwościach ochrony technologii i wysokości kosztów z nią związanych w dużym stopniu decyduje poziom prawnej ochrony własności intelektualnej oraz możliwość dochodzenia praw w sądzie (infrastruktura instytucjonalna). Z perspektywy delokalizującego przedsiębiorstwa zainteresowanego wpływem technologii od dostawcy modułu niskie możliwości ochrony technologii na danym rynku mogą leżeć w jego interesie i obniżyć koszty związane z jej użytkowaniem. Możliwa jest również sytuacja, w której delokalizacja modułu pozwoli na obniżenie kosztów związanych z dotychczasową ochroną technologii. Dlatego też kierunek wpływu (pozytywny lub negatywny) tego czynnika na konkurencyjność relokującego podmiotu zależy od konkretnej sytuacji. Niemniej jednak ochrona technologii niewątpliwie wpływa na potencjał konkurencyjny delokalizującego przedsiębiorstwa (jego unikalność i niepowtarzalność), strategię konkurencji (np. zastosowane narzędzia konkurowania mogą być zaprojektowane w celu ochrony technologii) oraz pozycję konkurencyjną (koszty związane z ochroną technologii wpływają na wyniki finansowe, z kolei unikalność technologii może znaleźć odzwierciedlenie w udziałach w rynku i wynikach finansowych).

### **7.3. Koszty koordynacji i kontroli**

Z perspektywy prowadzonej analizy dla wielu firm istotnymi aspektami delokalizacji modułów łańcucha wartości jest możliwość utrzymania kontroli nad modułem oraz zapewnienie przynajmniej utrzymania poziomu jakości oferowanych dóbr czy usług. Sprawna koordynacja realizowanych modułów może również podnieść poziom zdolności dostosowawczych przedsiębiorstwa do zachodzących w otoczeniu zmian. Poza tym aspekty związane z koordynacją i kontrolą realizacji modułów oraz ich wzajemnego powiązania mogą wpływać na wydajność całego systemu przedsiębiorstwa, a także zakres realizowanych działań biznesowych.

W dobie wzrostu turbulencji otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa podkreśla się, że elastyczność wynikająca z dobrej koordynacji modułów łańcucha wartości może być istotną bronią w walce konkurencyjnej (Inkpen, Rmaswany 2006, s. 49). Koszty koordynacji i kontroli z reguły są wyższe w przypadku działalności zagranicznej (Agrawal i in. 2003, s. 26), nie ulega jednak wątpliwości, że aspekt ten jest również związany z charakterem relokowanego modułu oraz stosowaną formą delokalizacji. Quinn i Hilmer (1994) wskazują, że poziom koordynacji i kontroli oraz związany z nimi zakres niezależności dostawcy powinny być

uzależnione od znaczenia danego modułu dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a także ryzyka strategicznego związanego z relokacją modułu do dostawcy. Zgodnie z przedstawianym przez wspomnianych autorów modelem zakres koordynacji i kontroli powinien być tym większy, im większy ma on wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i z im większym ryzykiem strategicznym wiąże się relokacja. Ponieważ dostępny zakres kontroli nad modułem realizowanym w ramach wewnętrznych struktur własnościowych jest szerszy, w przypadku modułów o istotnym znaczeniu konkurencyjnym i dużym ryzyku strategicznym przedsiębiorstwo powinno utrzymać te moduły w swojej strukturze własnościowej. Podobne podejście przedstawia w swoim modelu Venkatesan (1992), który wskazuje, że moduły kluczowe (bardzo istotne dla właściwości finalnej oferty) powinny być wykonywane w ramach wewnętrznych struktur własnościowych. Jednocześnie moduły o mniejszym znaczeniu, z uwagi na brak konieczności sprawowania szerokiego zakresu kontroli, mogą być wykonywane w ramach zewnętrznych struktur własnościowych. Niewątpliwie na zakres wymaganej kontroli i związanych z nią kosztów wpływa również złożoność modułu. Im bardziej jest on złożony, tym jaśniejsze muszą być specyfikacje (koszt ich przygotowania jest wyższy, podobnie jak ryzyko wpływu istotnych informacji) i dokładniejsza powinna być kontrola.

Ponoszone przez relokujące przedsiębiorstwo koszty koordynacji i kontroli wpływają bezpośrednio na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, a zatem oddziałują na pozycję konkurencyjną firmy. Ponadto mogą one wywierać wpływ na zakres wykonywanych przez przedsiębiorstwo działań, stąd też wpływają również na potencjał konkurencyjny.

## Podsumowanie

W artykule przedstawiono schemat analityczny obrazujący wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Jest on rozpatrywany z perspektywy pięciu grup czynników oddziałujących bezpośrednio na przyjęte wymiary konkurencyjności firmy. Z przeprowadzonej analizy wyciągnięto wniosek, iż delokalizacja modułów łańcucha wartości wpływa na konkurencyjność wykorzystującego ją przedsiębiorstwa. Delokalizacja modułów łańcucha wartości, poprzez oddziaływanie związanych z nią czynników, wywiera bezpośredni wpływ na konkurencyjność relokującej firmy, jednakże wiąże się ona zarówno z szansami, jak i zagrożeniami, i w związku z tym niekoniecznie musi prowadzić do poprawy jej konkurencyjności.

Celem przyświecającym delokalizacji jest właśnie chęć uczestniczenia w korzyściach, przy jednoczesnym unikaniu zagrożeń, jakie to rozwiązanie może przynieść podmiotowi gospodarczemu. Zagadnieniu optymalnej konfiguracji struktur własnościowych i geograficznych modułów łańcucha wartości w Polsce poświęca się niewiele uwagi. Dla polskiej gospodarki i tworzących ją firm szansę wynikającą z relokacji upatruje się raczej w uczestnictwie w globalnych łańcuchach wartości.

W rezultacie w literaturze przedmiotu nie ma kompleksowej analizy tego zagadnienia, podczas gdy jej uwzględnienie w procesie delokalizacji jest konieczne do podejmowania racjonalnych decyzji o realokacji określonego modułu łańcucha wartości.

Tekst wpłynął 28 marca 2012 r.

## Bibliografia

- Acharya R.C., Keller W., *Technology Transfer Through Imports*, Working Paper 13086, National Bureau of Economic Research, Cambridge 2007.
- Agrawal V., Farrell D., Remes J.K., *Offshoring and Beyond*, The McKinsey Quarterly, 2003, Special Edition: Global Directions.
- Amiti M., Wei S.J., *Service Offshoring and Productivity: Evidence from the United States*, Working Paper 11926, National Bureau of Economic Research, Cambridge 2006.
- Auer P., Besse G., Méda D., *Offshoring and the Internationalization of Employment*, w: *Offshoring and the Internationalization of Employment. A Challenge for a Fair Globalization?*, red. P. Auer, G. Besse, D. Méda, ILO, Geneva 2006.
- Baumol W. J., Panzar J. C., Willig R. D., *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Brace Jovanovich, Inc., Hartcourt 1982.
- Buckley P. J., Ghauri P. N., *Globalization, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises*, „Journal of International Business Studies” 2004, nr 2.
- Burger A., *International Fragmentation of Production and Firm Productivity: Evidence from Slovenian Manufacturing Firms*, 34<sup>th</sup> European International Business Academy Annual Conference, Tallinn 2008.
- Cassia L., *Global Sourcing Strategies. The Internationalization of the Electronic Industry*, Edward Elgar, Cheltenham 2010.
- Couto V., Lewin A.Y., *Next Generation Offshoring. The Globalization of Innovation. 2006 Survey Report*, Booz Allen Hamilton Inc., Chicago 2007.
- Craig C.S., Douglas S.P., *Configural Advantage in Global Markets*, „Journal of International Marketing” 2000, nr 1.
- Dzikowska M., *Działalność przedsiębiorstw w erze delokalizacji modułów łańcucha wartości*, „Studia Ekonomiczne” 2012, nr 3.
- Dzikowska M., Gorynia M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, „Gospodarka Narodowa” 2012, nr 4.
- Ferioli F., Schoots K., van der Zwaan B.C.C., *Component-Learning for Energy Technologies: the Case of Hydrogen Production*, „International Journal of Innovation and Learning” 2009, vol. 6, nr 6.
- Freman C., *Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues*, „Research Policy” 1991, nr 5.
- Gorynia M., *Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych*, „Ekonomista” 1998, nr 4.
- Grossman G.M., Helpman E., *Outsourcing in a Global Economy*, „Review of Economic Studies” 2005, nr 1.
- Gürak H., *Hidden Costs of Technology Transfer. Adverse Impacts of Package Deals with Restrictive Clauses*, „General Economics and Teaching” 2003, Nr 0309003, EconWPA.

- Haffer M., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, w: *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek*, red. A. Skowronek-Mielczarek, SGH, Warszawa 2003.
- Hagedoorn J., Duysters G., *Learning in Dynamic Inter-Firm Networks: the Efficacy of Multiple Contacts*, „Organization Studies” 2002, nr 4.
- Harvey R.A., *Learning in Production*, „The Statistician” 1979, nr 1.
- Hofstede G., *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Howick S., Eden C., *Learning in Disrupted Projects: On the Nature of Corporate and Personal Learning*, „International Journal of Production Research” 2007, nr 12.
- Inkpen A., Rmaswamy K., *Global Strategy. Creating and Sustaining Advantage Across Borders*, Oxford University Press, New York 2006.
- Jaber M.Y., *Learning and Forgetting Models and Their Applications*, *Handbook of Industrial and Systems Engineering*, red. A.B. Badiru, CRC Press-Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2006.
- Jones R.W., Kierzkowski H., *The Role of Services in Production and International Trade: A Theoretical Framework*, w: *The Political Economy of International Trade: Essays in Honour of Robert A. Mundell*, red. R.W. Jones, A.O. Krueger, MIT Press, Cambridge 1990.
- Kalogerisis A., Labrianidis L., *Geographies of Delocalisation and Development in Europe: Conceptual Issues and Empirical Findings*, w: *The Moving Frontier: The Changing Geography of Production in Labour Intensive Industries*, red. L. Labrianidis, Ashgate, Aldershot 2008.
- Kasahara H., Rodrigue J., *Does the Use of Imported Intermediates Increase Productivity? – Plant-Level Evidence*, EPRI Working Paper Series, Working Paper nr 2005–7, The University of Western Ontario, Ontario 2005.
- Knoben J., *Firm Mobility and Organizational Networks. Innovation, Embeddedness and Economic Geography*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2008.
- Leslie M., Holloway Ch.A., *The Sales Learning Curve*, „Harvard Business Review” 2006, July–August.
- Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- Madsen T.K., Servais P., *The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?*, „International Business Review” 1997, nr 6.
- Miroudot S., Lanz R., Ragoussis A., *Trade in Intermediate Goods and Services*, „OECD Trade Policy Working Paper”, nr 93, OECD, Paris 2009.
- Nelson J., *Building Linkages for Competitive and Responsible Entrepreneurship*, UNIDO, Vienna 2007.
- Network Effects. Connectivity and Commitment Pay Dividends in African Transport*, „The Economist” (US), 18.10.2008.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.
- Odrobina A., *Delokalizacja jako skutek globalizacji i integracji*, w: *Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków*, red. S. Miklaszewski, E. Molendowski, Difin, Warszawa 2009.
- Ottaviano G.I.P., Puga D., *Agglomeration in a Global Economy: A Survey of the ‘New Economic Geography’*, Discussion Paper 356, Centre for Economic Performance, London School of Economics, London 1997.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, WN PWN, Warszawa 2003.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Powell W.W., Grodal S., *Networks of Innovators*, w: *The Oxford Handbook of Innovation*, red. J. Fagerberg, D.C. Mowery, R. Nelson, Oxford University, Oxford 2006.

- Ptaszyńska K., *Eliminacja pozataryfowych barier technicznych w wymianie międzynarodowej*, Polskie Centrum Akredytacji, Warszawa 2004.
- Quinn J.B., Hilmer F.G., *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review” 1994, nr 4.
- Rodríguez A., Nieto M.J., *Offshoring Knowledge Services and Innovation*, 35<sup>th</sup> European International Business Academy Annual Conference, Valencia 2009.
- Samuelson P., Scotchmer S., *The Law and Economics of Reverse Engineering*, „The Yale Law Journal” 2002, nr 7.
- Selnes F., Sallis S., *Promoting Relationship Learning*, „Journal of Marketing” 2003, nr 3.
- Smith A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London 1776 (pierwsza publikacja).
- Sun J., Debo L., Kekre S., Xie J., *Component-based Technology Transfer: Balancing Cost Saving and Imitation Risk*, Paper 217, Tepper School of Business, Pittsburgh 2008.
- System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, red. K.B. Matusiak, J. Guliński, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Thakur P., Contractor F., *Impact of Offshoring and Outsourcing of Core Activities on Performance: An Examination of Clinical Trials*, 34<sup>th</sup> European International Business Academy Annual Conference, Tallinn 2008.
- Un C.A., *Technology Offshore Outsourcing and Firm Performance*, 35<sup>th</sup> European International Business Academy Annual Conference, Valencia 2009.
- Venkatesan R., *Strategic Sourcing: to Make or Not to Make*, „Harvard Business Review” 1992, November-December.
- Vittucci Marzetti G., Luigia Segnana M., Tomasi C., *Global Sourcing and Business Networks: Quality Heterogeneity and Firms’ Efficiency*, w: *Local Economies and Global Competitiveness*, red. B. Dallago, C. Guglielmetti, Palgrave Macmillan, Hampshire 2011.
- Von Hippel E., *Cooperation Between Rivals: Informal Know-how Trading*, „Research Policy” 1987, nr 6.
- Waltz E., *Information Warfare: Principles and Operations*, Artech House, Boston, London 1998.
- Welch L., Luostarinen R., *Inward-outward Connections in Internationalization*, „Journal of International Marketing” 1993, nr 1.
- Wright T.P., *Factors Affecting the Cost of Airplanes*, „Journal of Aeronautical Sciences” 1936, nr 2.
- Yelle L.E., *The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey*, „Decision Sciences” 1979, nr 2.

## THE VALUE CHAIN MODULE RELOCATION AND COMPANY COMPETITIVENESS

### Summary

The article focuses on the relocation of the company’s value chain modules. Relocation is defined as a process of moving some or all of the tasks performed by an economic entity to a vendor operating in the same country or abroad, who is or is not related by ownership structures to the relocating company. In the paper this issue is analyzed from the perspective of company competitiveness. The study discusses an analytical framework, which attempts to explain the mechanism of the influence of value chain module

relocations on the company competitiveness. This impact is analyzed from the perspective of factors affecting competitiveness dimensions applied in the article (competitive potential, competitive strategy and competitive position). To maintain the transparency of the framework, the factors have been divided into 5 groups, which are discussed in the subsequent parts of the paper. In the literature a similar, comprehensive analysis is not available, while taking it into account in the relocation decision process is necessary to make a well-founded and economically efficient relocation decision.

**Key words:** relocation, delocalization, value chain module relocation, company competitiveness.

## ПЕРЕНОС МОДУЛЕЙ ЦЕПИ ЦЕННОСТЕЙ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Резюме

Одной из перемен, вызванных глобализацией, является изменение предприятиями способа конфигурации своих цепей ценностей. Предметный диапазон статьи охватывает делокализацию модулей цепи ценностей предприятия. Делокализация понимается как процесс переноса части или всех задач, осуществляемых данным хозяйствующим субъектом, на другой субъект, действующий в той же стране или зарубежом, который имеет или не имеет общий капитал с предприятием, передающим модуль. В статье этот вопрос анализируется с точки зрения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Автор рассматривает аналитическую схему, которая пытается объяснить механизм влияния делокализации модулей цепи ценностей на конкурентоспособность предприятия. Это влияние анализируется с точки зрения факторов, воздействующих на принятые характеристики конкурентоспособности фирмы (конкурентный потенциал, стратегия конкуренции, конкурентная позиция). Для сохранения прозрачности схемы факторы прямо воздействующие на конкурентоспособность предприятия были разделены на 5 групп, которым посвящены очередные части статьи. В литературе предмета такого рода комплексный анализ недоступен, в то время как его учет в процессе делокализации необходим для принятия сознательного и экономически эффективного решения о релокации.

**Ключевые слова:** делокализация, релокация, делокализация модулей цепи ценностей, конкурентоспособность предприятия.