



**Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae**  
Rok 19, Nr 1/2015  
Wydział Zarządzania i Administracji  
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

**Globalizacja i regionalizacja we współczesnym świecie  
– doświadczenia i wyzwania**

**Magdalena Rosińska-Bukowska<sup>1</sup>**

## **GLOBALNE SIECI WSPÓŁPRACY - ISTOTA WSPÓŁCZESNYCH MIĘDZYNARODOWYCH POWIĄZAŃ GOSPODARCZYCH**

### **Wprowadzenie**

Celem artykułu jest próba wykazania, że w warunkach postępującej globalizacji i liberalizacji nastąpiło istotne przemodelowanie zasad budowania powiązań gospodarczych. Filary, na których bazują współczesne systemy zintegrowane, tak ugrupowania integracyjne państw jak i sieci biznesowe przedsiębiorstw, musiały zostać dostosowane do nowych wymogów. Hipotezą opracowania jest, że zmiany modeli międzynarodowych powiązań gospodarczych są efektem ewolucji uwarunkowań rozwojowych – etapowego rozwoju procesów globalizacji oraz zaakceptowania nowego paradygmatu kreacji wartości, zgodnego z ideą rozwoju zrównoważonego.

Artykuł podzielono na cztery części. W pierwszej skoncentrowano się na istocie zmian zachodzących w gospodarce światowej. Ewolucję gospodarki – etapowy rozwój procesów globalizacji przedstawiono jako determinantę zmian w strategiach budowania powiązań międzynarodowych. W drugiej części opracowania zarysowano zakres koniecznych przewartościowań w strategiach rozwojowych współczesnych organizacji. W części trzeciej omówiono koncepcje, które stanowią odpowiedź na nowe wymogi otoczenia międzynarodowego. Zwrócono uwagę na kluczowe wyzwania „nowej ekonomii”, przedstawiając wybrane modele teoretyczne wdrażania idei zrównoważonego rozwoju i budowania sieci wymiany wiedzy. W ostatniej części artykułu starano się wskazać wpływ zachodzących zmian na modele międzynarodowych powiązań gospodarczych. Zaakcentowano zbież-

---

<sup>1</sup> Dr hab. prof. UŁ Magdalena Rosińska-Bukowska, profesor, Uniwersytet Łódzki.

ność zasad i sekwencji kreowania nowych typów struktur na poziomie mikroekonomicznym (przedsiębiorstw) i na poziomie makroekonomicznym (państw) – przedstawiono etapy powstawania globalnych sieci biznesowych oraz rozwoju ugrupowań integracyjnych.

## 1. Ewolucja gospodarki światowej determinantą zmian w strategiach budowania powiązań międzynarodowych

Celem pierwszej części artykułu jest próba wskazania istoty zmian, które zachodzą w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu globalnym i ich wpływu na strategię rozwojową wszystkich typów organizacji. Skoncentrowano się na wyłonieniu najważniejszych wskazówek o charakterze uniwersalnym, poprawiających skuteczność dostosowań organizacji do wymogów globalnej, opartej na wiedzy gospodarki. Tezą artykułu jest bowiem, że rozwój globalizacji i jej ewolucja wywołują na tyle istotne przewartościowania w sferze funkcjonowania wszystkich typów podmiotów, że wymusza to zmianę współczesnego paradygmatu rozwoju. Stale postępujący, etapowy proces liberalizacji przepływów towarów, usług, kapitału ludzkiego i finansowego zmierza bowiem do stworzenia zintegrowanej, globalnej przestrzeni opartej na korporacyjnym łańdże instytucjonalnym<sup>2</sup>.

Warto zwrócić uwagę, że choć pierwsze definicje pojęcia „globalizacja” sformułowano w latach 60., a powszechnie zaczęto go używać w połowie lat 70. XX w., dotychczas w literaturze brak jest jednoznacznej definicji, jak i zgodności odnośnie do kolejnych etapów rozwoju tego procesu<sup>3</sup>. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto podział globalizacji *sensu largo*, czyli widzianej jako ogół zmian związanych z percepcją gospodarki światowej po II wojnie światowej i ukształtowaniem się modelu Triady<sup>4</sup>. Uznano, że proces ten ewoluował. Przechodził kolejne fazy: internacjonalizację, umiędzynarodowienie, osiągając dopiero fazę globalizacji *sensu stricto*, a obecnie uzyskał najbardziej zaawansowany poziom globalizacji korporacyjnej. Za osiągnięcie etapu globalizacji *sensu stricto* uznano moment zmiany percepcji uwarunkowań rozwojowych poprzez dostrzeżenie wzrostu znaczenia usług, inwestycji zagranicznych oraz własności intelektualnej jako kluczowych determinant budowania przewagi konkurencyjnej (GATT1994). Wejście w fazę globalizacji korporacyjnej powiązано z modyfikacją układu sił powojennej „Triady” do poziomu „Pentady” (UE, NAFTA, Japonia z Azją Płd.-Wsch., Chiny, Rosja) lub „Sektady” (poszerzenie o Indie), podkreślając wzrost znaczenia „nowych” modeli systemów zintegrowanych<sup>5</sup>.

Przyjęcie zaproponowanego podziału ma służyć możliwości zaakcentowania istotnych zmian w gospodarce, które wpływają na modyfikację modeli współpracy

---

<sup>2</sup> M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 40.

<sup>3</sup> J.A. Scholte, *Globalization: A Critical Introduction*, St. Martin's Press Inc., New York 2000, s. 43-56.

<sup>4</sup> A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006, s. 17-21.

<sup>5</sup> S. Flejterski, P.T. Wahl, *Ekonomia globalna – synteza*, Difin, Warszawa 2003, s. 220.

uczestników rynku globalnego wszystkich typów. W fazie I – „internacjonalizacji” dominowały bowiem relacje o charakterze bilateralnym, nieregularne, „poszukujące” działania eksportowe. Charakteryzowała je znaczna różnorodność, a głównym motywem był wzrost korzyści skali. W fazie II – „umiędzynarodowieniu” następowało systematyczne budowanie regularnych i trwałych relacji, docenianie znaczenia koalicji na rynkach zagranicznych. Przenoszenie czynników produkcji (w tym kapitałów) między gospodarkami zaczęto traktować jako konieczność rozwojową<sup>6</sup>.

Faza III – globalizacja *sensu stricto* charakteryzuje się zasadniczą zamianą układu gospodarki światowej w konsekwencji oligopolizacji poszczególnych sektorów i regionów oraz polaryzacji uczestników (ich „zadeklarowaniem” się do konkretnej sieci współpracy). Podmioty szybko dostosowujące się do nowych wymogów zaczęły rozwijać się dynamicznie, natomiast te niezdolne do zmian systematycznie traciły dotychczasowe pozycje (dotyczy to zarówno państw jak i przedsiębiorstw). Głównymi wyzwaniem dla każdego typu organizacji stały się: umiejętność działania w skali globalnej, stałe pogłębianie zakresu integracji (poziomej i pionowej) oraz implementacja holistycznego modelu wzrostu opartego na połączeniu siły kapitału ekonomicznego z intelektualnym. Najważniejszym strumieniem przepływów stała się wiedza, rozwijana dzięki rozbudowywaniu wielopoziomowej sieci powiązań na bazie różnych umów o współpracy, *joint venture*, fuzji i przejęć międzynarodowych.

W obecnej fazie IV – globalizacji korporacyjnej budowanie pozycji, wykorzystując układy powiązań o charakterze korporacyjnym to swoisty wymóg rozwoju. Dopiero na tym fundamencie tworzona jest „nadbudowa” przewag konkurencyjnych. Efektywność wymaga kreowania wartości dodanej do globalnego standardu, czyli działalności o charakterze globalnym z równoczesnym podkreśleniem konieczności dostrzegania różnic między rynkami lokalnymi i w oparciu o nie budowania przewagi konkurencyjnej<sup>7</sup>. Oznacza to wskazanie na nieodzowność współpracy z „lokalnymi specjalistami” i ustanawianie sieci współpracy opartych na ich wiedzy „praktycznej” (o branży, o regionie). Zjawiska konstytuujące globalizację eskalują zatem dążenia do koncentracji i systematycznego pogłębiania oraz rozwijania systemu relacji<sup>8</sup>. „Korporacyjność”, czyli kreowanie różnorodnych, wielopoziomowych powiązań zaczęła odgrywać rolę czynnika warunkującego osiągnięcie przewagi. „Wyższość” działania wspólnego nad indywidualnym spowodowała dynamiczny rozwój powiązań międzynarodowych, tak na poziomie mikro- jak i makroekonomicznym. W konsekwencji nastąpiła zmiana modeli rozwojowych we współczesnym świecie – biznesu i polityki. Tak oferta rynkowa w przypadku przedsiębiorstwa jak i model zachowań na arenie międzynarodowej w przypadku pań-

<sup>6</sup> A. Blomstermo, D. Deo Sharma, *Learning in the Internationalization Process of Firm*, Cheltenham – Northampton, Edward Elgar Publishing, MA 2003, s. 262-263.

<sup>7</sup> A.S. Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 281-286.

<sup>8</sup> M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 33.

stwa muszą spełniać standardy światowe „w zakresie rdzenia”, a dopiero ponad nim dany podmiot może indywidualizować swoje poczynania, odpowiadając na „lokalne” specyfiki. Wartość dodana do standardu tworzona jest poprzez dostosowywanie się do wymogów/realiów konkretnych rynków/segmentów – współtworzenie wartości przez klientów<sup>9</sup>, kreację wartości społecznie użytecznych.

Konkludując, osiągnięcie przez gospodarkę światową obecnej fazy rozwojowej wymaga wyższego poziomu rozwoju uczestniczących podmiotów. Na gruncie teoretycznym oznacza to zdolności łączenia atutów własnościowych, lokalizacyjnych i internalizacyjnych (paradygmat OLI) oraz rozwijania zróżnicowanych powiązań – konkurencja (rywalizacja), kooperacja (współpraca), kooperencja (system regulacyjny łączący konkurencję i współpracę) – paradygmat KKK<sup>10</sup>. Ewolujące procesy globalizacji dokonały zatem istotnych przewartościowań tak w sferze mikro- jak i makroekonomicznej. W artykule podjęto próbę wykazania, że skoro rozwój globalizacji wiąże się z systematycznym tworzeniem globalnej przestrzeni biznesowej to wymaga to istotnych zmian w modelach międzynarodowych powiązań gospodarczych.

Podsumowując podjęte rozważania, dotyczące etapowości rozwoju globalizacji i jej wpływu na funkcjonowanie państw i przedsiębiorstw, podkreślić należy, że:

- postępująca globalizacja ewoluowała – zmieniając zakres wymogów wobec uczestników gospodarki światowej oraz doprowadzając do stanu poddawania presji międzynarodowej każdego niemal działania, w takim sensie, że nawet działając na rynku krajowym konieczne stało się uwzględnianie standardów międzynarodowych;
- obecny etap globalizacji (globalizacja korporacyjna) – oznacza wymóg działania zintegrowanego, czyli budowania koalicji i systemu powiązań międzynarodowych (tak na poziomie mikro- jak i makroekonomicznym);
- liberalizacja jako otwarcie rynku międzynarodowego – wymaga zapoznania się ze specyfiką poszczególnych obszarów i dostosowaniem się do wymogów, w tym poprzez budowanie koalicji, w celu „dodawania” wartości do globalnego standardu; co prowadzi do wdrażania modeli zarządzania coraz bardziej zrównoważonego, uwzględniającego zróżnicowane potrzeby uczestników rynku.

## **2. Istota przewartościowań w strategiach rozwojowych współczesnych organizacji w konsekwencji ewolucji gospodarki światowej**

W drugiej części opracowania starano się dokonać syntetycznej charakterystyki istoty przewartościowań w strategiach rozwojowych współczesnych organizacji. Kluczową kwestią „mentalną” było zrozumienie istoty nowego podejścia, czyli dostrzeżenie konieczności ewolucji założeń klasycznych modeli rozwoju poprzez wzbogacenie ich o idee kreowania wartości społecznie użytecznych. Polega to na

---

<sup>9</sup> Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Seitawan, *Marketing 3.0.*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010, s. 19-46.

<sup>10</sup> A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Monografie i Opracowania, 427, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.

docenieniu uzależniania decyzji/sukcesu jednego podmiotu od posunięć/akceptacji innych uczestników (kooperantów, konkurentów, klientów, pracowników). Pierwszy krok stanowiło ustalenie zakresu współzależności, kolejny znalezienie możliwych płaszczyzn i form kooperacji. Obecny etap stanowi zatem próbę wdrażania idei zrównoważonego rozwoju, polegającej na kreowaniu przez konkretne organizacje (państwa, przedsiębiorstwa) wartości zapewniających im rozwój, ale równocześnie społecznie akceptowalnych, czyli w oparciu o zasady respektujące prawa wszystkich uczestników rynku (interesariuszy). Należy to rozumieć jako wyważenie potrzeb i modeli zachowań, uwzględniających wiedzę i kompetencje jednostek (stan ich zasobów i umiejętności – jądro/wnętrze każdej organizacji) oraz wymogów i uwarunkowań zewnętrznych (potrzeb i oczekiwań interesariuszy, różnych grup w zależności od typu organizacji – otoczenia organizacyjno-instytucjonalnego). Oznacza to konieczność uwzględniania w konstruowaniu strategii równocześnie wszystkich wymiarów otoczenia – o charakterze ekonomicznym (warstwa finansowa i rynkowa) oraz intelektualnym (warstwy: innowacyjna, organizacyjna, instytucjonalna)<sup>11</sup>. Podstawowym wyzwaniem nowego podejścia jest zrozumienie, że rzeczywistą, skumulowaną wartość organizacji buduje się „wyceniając” wkład każdej ze sfer<sup>12</sup>. Bazowanie jedynie na kapitale ekonomicznym i niedoceniając atrybutów kapitału intelektualnego (w tym każdej z jego warstw) prowadzi zaś do spowolnienia rozwoju organizacji (państwa, przedsiębiorstwa), a następnie „wypadnięcia” ze światowej czołówki.

Pozycja podmiotu w otoczeniu jest oczywiście nadal zdeterminowana jego pozycją wyjściową (np. dla państw poziomem gospodarczym, dla przedsiębiorstw pozycją w danej branży), ale rozwój danej organizacji to efekt właściwego rozpoznawania szans, kreowanych przez dynamicznie zmieniające się otoczenie. Zmienność otoczenia wymaga stałych dostosowań – strategia rozwojowa musi zatem być formułowana od zewnątrz do wewnątrz, a realizowana poprzez adekwatną kompozycję łańcucha kreacji wartości w odpowiednio dobranych obszarach aktywności<sup>13</sup>. Wraz z postępującym i ewoluującym procesem globalizacji, czyli w miarę wzrostu złożoności relacji, sukces organizacji w coraz większym stopniu zależy od jej zasobów, z tym, że chodzi nie tylko o zdolności gromadzenia zróżnicowanych aktywów (wzrostu siły kapitału ekonomicznego), ale umiejętności ich rozwijania i modyfikowania w rytm pojawiających się wyzwań z wykorzystaniem wszystkich atrybutów intelektualnych organizacji<sup>14</sup>. Kapitalne znaczenie zyskują w konsekwencji takie walory jak: innowacyjność i kreatywność, uczenie się<sup>15</sup>, a także zrozumienie

---

<sup>11</sup> M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych...*, *op.cit.*, s. 106-108.

<sup>12</sup> T.L. Wheelen, J.D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 102-103.

<sup>13</sup> G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013, s. 23.

<sup>14</sup> R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (5<sup>th</sup> ed.), Blackwell Publishing, Oxford 2005, s. 223-275.

<sup>15</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competences of the Corporation*, Harvard Business Review, May – June 1990, s. 14-16.

idei korporacyjności i kooperencji<sup>16</sup>. W ten sposób organizacja buduje najważniejsze w hierarchii aktywów – zasoby przełomowe (*breakthrough resources*)<sup>17</sup>.

Istota przewartościowań we współczesnych koncepcjach tkwi zatem w zrozumieniu, że dla wykorzystania swojego potencjału rozwojowego w pełni, przez każdy z podmiotów, konieczne jest „nowe modelowanie” zachowań uczestników rynku oparte na budowaniu wielopodmiotowych, wielowarstwowych sojuszy o charakterze kooperacyjnym. Powstające nowe międzynarodowe systemy powiązań bazują na umiejętności godzenia rywalizacji ze współpracą, w celu uzyskania efektu synergii i zaspokojenia potrzeb różnorodnych interesariuszy.

## 2. Metody implementacji zasad „nowej ekonomii” w wybranych koncepcjach teoretycznych

Kolejną część artykułu poświęcono omówieniu wybranych koncepcji implementacji zasad „nowej ekonomii”, będących konsekwencją systematycznej erozji starego paradygmatu pod naciskiem zachodzących zmian. Przywołano koncepcje: „nowej gospodarki”, „gospodarki opartej na wiedzy” (GOW), „gospodarki opartej na sieci” (GOS) oraz koncepcje Creating Shared Value (CSV) M.E. Portera i M.R. Kramera i *New Paradigm of Development* (NPD) w ujęciu J.H. Dunninga, czyli *The Sen/Stiglitz/North Perspectives on the NPD*. Krystalizowanie się licznych nowych ujęć uznano za dowód ewolucji teorii ekonomii zgodnie z rytmem zmian, zachodzących w gospodarce światowej. Zwrócono uwagę na wieloaspektowość nowych koncepcji i ich holistyczny charakter, co wydaje się potwierdzać interdyscyplinarność nowego paradygmatu rozwoju.

Terminu „nowa gospodarka” po raz pierwszy oficjalnie użył R. Reagan podczas wykładu w Moskwie (1988). Wówczas „nowa gospodarka” utożsamiana była z technologiami ICT (podziałem na branże związane z „nową gospodarką” i branżę tradycyjne). Obecnie termin ten obejmuje szeroko rozumiane kwestie społeczne, ekologiczne etc. Zwraca m.in. uwagę na nierozdzielność procesów innowacyjnych w gospodarce i w społeczeństwie<sup>18</sup>. Istotne zasady modelu opisuje np. „10 zasad nowej gospodarki Kelly’ego”<sup>19</sup> czy „12 reguł nowej gospodarki Tapscotta”<sup>20</sup>. Wyznaczniki „nowej gospodarki” ulegały zatem ewolucji. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że kluczowe to<sup>21</sup>: kooperacja (*coopetition*) – konieczne powiązania z różnymi grupami interesariuszy, w tym konkurentami,

<sup>16</sup> M. Zineldin, *Co-operation: The Organisation of the Future*, Intelligence & Planning, 22, 2004.

<sup>17</sup> R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 282-283.

<sup>18</sup> L. Zacher, *Spoleczne wymiary i aspekty „nowej gospodarki”*, [w:] *Nowa gospodarka i stare problemy. Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach postsocjalistycznych*, G.W. Kołodko, M. Piątkowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 47-56.

<sup>19</sup> K. Kelly, *Nowe reguły dla nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*. WIG-Press, Warszawa 2001, s. 12-180.

<sup>20</sup> D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa: nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 2001, s. 51-85.

<sup>21</sup> R.D. Atkinson, R.H. Court, *The New economy: How is it different? Issues in Science and Technology*, ProQuest Education Journals, Spring 15(3), 1999, s. 86-87.



dostawcami, klientami, jednostkami naukowo-badawczymi, władzami; szybkość dostosowań (*speed*) – w tym skracanie czasu wprowadzania i wycofywania produktów z rynku oraz elastyczność jako wymóg rozwojowy (*churning*) – m.in. z uwagi na dynamikę rynku (ok. 30% miejsc pracy jest płynnych; 70% nowych miejsc pracy tworzą małe, dynamicznie rozwijające się podmioty – *gazelles*).

Koncepcję gospodarki opartej na wiedzy można uznać za bardziej kompleksową formę opisu zmian w otoczeniu. Istotą GOW są produkcja i usługi oparte na działaniach wiedzochłonnych, które to przyczyniają się do dynamizacji postępu naukowo-technologicznego oraz wzrostu odpowiedzialności za przyszłość np. poprzez „odrzuć” przestarzałych, niszczących otoczenie technologii<sup>22</sup>. Dodatkowo kapitalne znaczenie ma fakt, że GOW opiera się na tzw. modelu Potrójnej Helisy (*Triple Helix*), co oznacza konieczność współgrania trzech filarów: obszaru produkcji (przemysł), obszaru nauki (uczelnie) oraz obszaru polityki (sfera regulacji)<sup>23</sup>.

Zakres pojęciowy „nowej gospodarki” i „gospodarki opartej na wiedzy” nie są zatem tożsame. Oba przedstawione modele stanowią jednak istotne elementy konstytuujące fundament teoretyczny współczesnych koncepcji rozwojowych. Oba wskazują ponadto na konieczność budowania powiązań w celu poprawy efektywności działań. Immanentną ich cechą stanowi zatem usieciowienie podmiotów<sup>24</sup>, stanowiące wymóg pozyskiwania i stałego rozwijania nowej wiedzy, aby nie tyle eksploatować, co eksplorować zasoby. W tym miejscu dochodzimy zatem do kolejnej koncepcji, czyli „gospodarki opartej na sieci”. Model GOS akcentuje istotę sieci jako systemu regulacyjnego, w który uczestnicy wchodzi dobrowolnie, godząc się tym samym na ograniczenie swojej suwerenności w celu poprawy swojej sytuacji. Model ten oznacza, że „stosuje się wiedzę do wiedzy”<sup>25</sup> i wykorzystuje się w tym celu wszelkie możliwe jej źródła, co wymaga kreowania dynamicznie zmieniającej się sieci powiązań. W efekcie powstaje gospodarka oparta na sieci, charakteryzująca się wielopoziomowymi powiązaniem o zróżnicowanym charakterze. W systemie tym następuje stała erozja dotychczasowych standardów. Tak zwana „idea wielkiej asymetrii” głosi jednak, że zachodzący proces ewolucji tworzy zdecydowanie więcej, aniżeli niszczy. W modelu GOS mechanizm ten ulega wzmocnieniu poprzez mnogość powiązań, generujących coraz większe zyski i dodatnie sprzężenia zwrotne<sup>26</sup>.

Kolejne koncepcje jak *New Paradigm of Development* (NPD) czy *Creating Shared Value* (CSV) zwracają dodatkowo uwagę na kwestie jakości rozwijanych powiązań. Jakości traktowanej jako proces ciągłego planowania, przygotowania,

<sup>22</sup> W.W. Powell, K. Snellman, [online] *The Knowledge Economy*. Annual Review of Sociology, 30, 2004, <http://www.academia.edu>.pdf, (13.03.2014), s. 199-220.

<sup>23</sup> L. Leydesdorff, *The Knowledge-based Economy: Modeled, Measured, Stimulated*. Boca Raton, Universal Publishers, FL 2006, s. 23-24.

<sup>24</sup> T. Hayes, *Hiperskok: rewolucja internetowa w biznesie*, Wolters Kluwers Polska, Warszawa 2010, s. 63.

<sup>25</sup> A. Mempel-Śnieżyk, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Nowe paradygmaty gospodarki przestrzennej*, Miszczak K., Przybyła Z. (red.), Biuletyn PAN, zeszyt 236, 2008, s. 112-114.

<sup>26</sup> C. Shapiro, H.R. Varian, *Potęga informacji: strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej*, Helion, Gliwice 2007, s. 189-242.

wytwarzania i dostarczania produktów, które są coraz bardziej ekonomiczne, przydatne i satysfakcjonujące klienta<sup>27</sup>.

Koncepcja *New Paradigm of Development* czy inaczej *The Stiglitz/North/Sen Perspectives on the NPD*, gdyż zawiera rozważania tych trzech Noblistów na temat koniecznych dostosowań „starego paradygmatu rozwoju” (*Old Paradigm of Development* – OPD) do nowych uwarunkowań<sup>28</sup>. Upraszczając NPD przedstawia rekomendacje modyfikacji podejścia czysto ekonomicznego, a w szczególności zaleca zwrócenie uwagi na niedoceniane kwestie takie jak uwarunkowania instytucjonalne czy kapitał społeczny, w celu poprawy skuteczności wykorzystywania zasobów, a tym samym możliwości rozwojowych. J. Stiglitz podkreśla konieczność transformacji strukturalnej zasobów, kładzie nacisk na przedsiębiorczość w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym. Zaleca holistyczne, integrujące podejście jako podstawę budowania wartości. Do skutecznej realizacji celów rozwojowych konieczne jest bowiem partnerstwo, tworzenie systemów sieciowych i docenianie kapitału społecznego. D. North koncentruje się na kwestiach instytucjonalnych. Definiuje on instytucje jako reguły gry, które regulują sposób, w jaki ludzie organizują swoje interakcje. Wskazuje na znaczenie trzech wymiarów instytucji – formalne reguły, nieformalne przymusy oraz metody i efektywność ich egzekwowania jako istotnych wyznaczników współczesnego rozwoju. Podkreśla w ten sposób konieczność traktowania kodeksów etycznych na równi z prawem stanowionym, a także stosowania zachęt zamiast represji jako najskuteczniejszych metod zarządzania złożonym systemem. A. Sen wnosi do koncepcji nacisk na wolność jako fundament rozwoju. Wyróżnia on pięć rodzajów wolności: polityczną, gospodarczą, społeczną oraz gwarancje przejrzystości i bezpieczeństwa. Kapitałne znaczenie ma fakt, że wsparty na tych trzech filarach (Stiglitz/North/ Sen) model NPD nie tyle burzy OPD, co wzbogaca i rozwija go w rytm zmian, narzucanych przez zmieniające się uwarunkowania otoczenia globalnego.

Koncepcja *Creating Shared Value* – CSV M.E. Portera i M.R. Kramera<sup>29</sup> (inaczej koncepcja wartości wspólnej) podkreśla, że strategia każdej organizacji, mającej aspiracje rozwojowe musi zostać uzupełniona o wymiar społeczny. Istotą rozwoju jest bowiem stałe dodawanie wartości, co wymaga zakotwiczenia w kulturze organizacyjnej. Tylko spójność działań organizacji, której spoiwem jest wspólność wartości pozwala w dłuższej perspektywie na obniżanie kosztów i generowanie dodatkowych korzyści. Efekty te wynikają z poprawy jakości realizowanych procesów oraz efektu synergii. W celu ich osiągnięcia konieczna jest jednak fundamentalna zmiana myślenia na temat roli organizacji (wszystkich typów) w systemie społecznym. Wymaga to zrozumienia konieczności wmontowania organizacji w ten system poprzez współuczestnictwo w budowaniu „dobra wspólnego” oraz współodpowiedzialność za kierunki i tempo zmian zachodzących

<sup>27</sup> A.L. Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne*, Difin, Warszawa 2009, s. 16-17.

<sup>28</sup> J.H. Dunning, *New Challenges for International Business Research: Back to the Future*, Cheltenham Northampton, Edward Elgar Publishing, MA 2010, s. 155-159.

<sup>29</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *The Big Idea: Creating Shared Value*, Harvard Business Review, No 89 (1/2), 2011, s. 62-77.



w otoczeniu. Autorzy wyraźnie oddzielają swój model CSV od idei Corporate Social Responsibility (CSR). Utożsamiają bowiem CSR z realizacją działań filantropijnych, „byciem dobrym” poprzez „dobrowolne oddawanie społeczności” części swoich, zarobionych środków. Tym samym CSV należy wyraźnie oddzielić także od marketingu społecznie zaangażowanego – *Cause Related Marketing*<sup>30</sup>.

Konkludując, *Creating Shared Value* oraz *New Paradigm of Development* stanowią modele, wskazujące na konieczność traktowania każdego działania rozwojowego jako rodzaju wspólnego przedsięwzięcia, działania wielu interesariuszy, którzy mają świadomość odpowiedzialności za otoczenie, w którym funkcjonują i zdają sobie sprawę, że są od niego zależni. Ich istota tkwi w tym, że ci, którzy sprawniej wykorzystują dobrodziejstwa środowiska nie tylko muszą „spłacać” wspólnocie koszty jego użytkowania, ale powinni mieć poczucie zobowiązania do dzielenia się swoimi zdobyczami, zwłaszcza intelektualnymi, które mogą przyczynić się do poprawy uwarunkowań funkcjonowania w otoczeniu jako całości. Działanie takie musi zatem opierać się na „miękkich”, niemal „interpersonalnych” relacjach – powiązania z innymi elementami otoczenia powinny mieć wymiar jakościowy i opierać się na wspólnocie wartości. Określone działania zaawansowanej rozwojowo organizacji, która aspiruje do miana lidera (czy to w danym ugrupowaniu – państwa, czy w danej branży – przedsiębiorstwa) powinny predestynować ją do miana jednostki „społecznie odpowiedzialnej”. Muszą zatem wynikać wprost z filozofii działania (zapisanych lub uznawanych norm instytucjonalnych), czyli stanowić odzwierciedlenie kultury organizacyjnej podmiotu. Najwyżej rozwinięte systemy stanowią zatem struktury zintegrowane, respektujące zasady ładu organizacyjnego, dobrych praktyk i doceniające prawa wszystkich grup interesariuszy.

Nowe idee podnoszą zatem jako kluczowe takie aspekty jak: wartości społecznie użyteczne oraz strategiczność współpracy wszystkich, tworzących system elementów (poprzez budowanie relacji, zmierzających do najbardziej efektywnego społecznie eksploataowania zasobów otaczającego świata). W konsekwencji niedopuszczalne jest nie tylko niszczenie środowiska czy blokowanie dostępu do zasobów, mogących przyspieszać rozwój społeczny (np. własności intelektualnej), ale także takie praktyki jak wyzyskiwanie zasobów ludzkich poprzez niedostarczanie pracownikom możliwości rozwojowych (ograniczanie ich potencjału pomnażania wartości społecznie użytecznych). Wszystkie przedstawione koncepcje stanowią nowe drogi poszukiwania lepszego wykorzystania posiadanych zasobów. Nie dążą one do falsyfikacji klasycznych modeli, ale mają na celu ich rozwinięcie, wzbogacenie, uzupełnienie poprzez docenienie współpracy, budowania koalicji, w tym o charakterze kooperacyjnym. Na tej podstawie można zaryzykować twierdzenie, że istotą przewartościowań w koncepcjach rozwojowych, dostosowujących je do wymogów XXI w., jest podkreślenie znaczenia kreacji wartości poprzez rozwój wiedzy, budowanie powiązań i docenianie zasad zrównoważonego rozwoju. Wymaga to tworzenia globalnych sieci współpracy na wszystkich poziomach. Odwołu-

---

<sup>30</sup> L. Heike, *Corporate Management, Corporate Social Responsibility and Costumers: An Empirical Investigation*, Diplomica, Hamburg 2012, s. 18.

jąc się do wymienionych koncepcji starano się zaakcentować, że idea „nowej ekonomii”, to konieczność widzenia perspektyw rozwojowych, wszystkich typów organizacji poprzez dodawanie wartości do istniejących i stale rosnących standardów.

### **3. Ewolucja zasad międzynarodowych powiązań gospodarczych – porównanie modeli dostosowań państw i przedsiębiorstw do zachodzących zmian**

W ostatniej części artykułu starano się wskazać wpływ zmian, zachodzących w systemie gospodarki światowej, na struktury organizacji i zarządzania w sferze mikro- i makroekonomicznej. Zwrócono uwagę na filary kreowania nowych typów struktur na poziomie przedsiębiorstw – powstawanie globalnych sieci biznesowych oraz na poziomie relacji państw – tworzenie transkontynentalnych systemów integracyjnych opartych na różnorodnych zbiorach powiązań.

Istota zmian zachodzących w systemach organizacji integracyjnych, to odejście od czysto ekonomicznych walorów budowania relacji i nadawanie im ostatecznie nowego wymiaru ekonomiczno-społecznego. Wydaje się, że jest to efekt osiągnięcia przez systemy integracyjne najwyższej fazy rozwoju. Podążając za zmianami w otoczeniu ugrupowania integracyjne (czy to na poziomie mikro- czy makroekonomicznym) także ewoluowały. W konsekwencji zmieniały się z opartych na wymianie handlowej stref wolnego handlu, w unie celne, wspólne rynki, unie ekonomiczne, aż osiągnęły poziom najbardziej zaawansowanych (w modelu B. Ballasy) unii politycznych. Przechodzenie przez kolejne fazy to w istocie sposób dostosowań do wyzwań zmieniającego się otoczenia. W tabeli 1 przedstawiono schemat modelu dostosowań w ujęciu makroekonomicznym (państw) i mikroekonomicznym (przedsiębiorstw) wraz z cechami poszczególnych etapów.

Przedstawienie obu modeli ma na celu wskazanie, że choć mamy do czynienia z różnymi typami organizacji (państwa, przedsiębiorstwa) to zasady budowania przez nie powiązań międzynarodowych są w istocie podobne. Kolejne etapy następują zasadniczo z zachowaniem ustalonej sekwencji i wykazują podobne cechy. Na tej podstawie można uznać, że zmiany te są wynikiem uwarunkowań zewnętrznych. Dodatkowo wyraźnie można dostrzec, że są one zbieżne z rekomendacjami kolejnych etapów globalizacji, co może wskazywać na istnienie korelacji tych procesów.

Odwołując się chociażby do najbardziej zaawansowanego etapu VI i wyzwań fazy globalizacji korporacyjnej – występuje pewien stopień dobrowolnego ograniczenia suwerenności tak samodzielnych państw (w tym liderów globalnych) na rzecz konkretnych ugrupowań integracyjnych<sup>31</sup> jak i wielkich, potężnych przedsiębiorstw (w tym korporacji transnarodowych) na rzecz ich GSB. Koncepcja współpracy w ramach globalnych sieci/ugrupowań integracyjnych bazuje na strategicznie zorientowanym łańcuchu tworzenia wartości, a nie jedynie (jak w fazie I) na bieżących przewagach handlowych i powiązaniach w ramach łańcucha produkcyjnego. Kapi-

---

<sup>31</sup> J.H. Dunning, F. Fortanier, [online] *Multinational Enterprises and the New Development Paradigm: consequences for host country development*. Georgia Tech Center for International Business Education and Research, Working Paper Series 2007-2008, No 011-07/08, 2006, [http://www.ciber.gatech.edu/\\_pdf\\_](http://www.ciber.gatech.edu/_pdf_). (14.02.2014).

Tabela 1. Schemat modelu dostosowań państw i przedsiębiorstw do zmian w gospodarce światowej – etapy rozwijania sieci współpracy.

| Etap | Model integracji państw  | Model integracji przedsiębiorstw  |
|------|--|---|
| I    | <b>SWH</b> (strefa wolnego handlu): <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>zniesienie taryf i ograniczeń</b> ilościowych między państwami członkowskimi strefy;</li> <li>• <b>łączenie podmiotów zwykle</b> o (ograniczonym „psychologicznym” dystansie) <b>zasięgu regionalnym</b>;</li> <li>• handel dobrami zróżnicowanymi (o „narodowych” charakterystykach).</li> </ul>  | <b>Umowy o współpracy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>współpraca w ramach łańcucha produkcyjnego</b> zwykle o zasięgu regionalnym</li> <li>• <b>zróżnicowana oferta</b> podmiotów współpracujących;</li> <li>• współpraca małych przedsiębiorstw; <b>aglomeracja</b> – dystrykty przemysłowe, klastry.</li> </ul>   |
| II   | <b>UC</b> (unia celna) <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWH + wspólna zewnętrzna taryfa celna;</li> <li>• <b>jednolita polityka wobec krajów trzecich</b>;</li> <li>• wspólne zawieranie umów z partnerami zewnętrznymi;</li> <li>• <b>dominujące powiązania o charakterze regionalnym</b>.</li> </ul>   | <b>Stala kooperacja przedsiębiorstw krajowych prowadzi do ich konsolidacji</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• „monopolizacja narodowa” (małe kraje) lub „oligopolizacja narodowa” (duże obszary np. USA czy UE);</li> <li>• wspólne przedsięwzięcia – zawieranie umów <i>joint venture</i> z podmiotami z własnej branży, zwykle na bliskich kulturowo i geograficznie rynkach (wspólne wzorce konsumpcyjne).</li> </ul>  |
| III  | <b>WR</b> (wspólny rynek): <ul style="list-style-type: none"> <li>• obszar bez granic wewnętrznych;</li> <li>• oparty na czterech swobodach:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– przepływu <b>towarów</b></li> <li>– przepływu <b>usług</b></li> <li>– przepływu <b>siły roboczej</b></li> <li>– przepływu <b>kapitału</b>.</li> </ul> </li> </ul>  | <b>Jednolita polityka handlowa produktu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- specjalizacja i wymiana wiedzy w ramach sieci:</li> <li>• <b>cztery typy filii/firm</b> satelitarnych (produkcyjne handlowo-usługowe, technologiczne, strategiczne);</li> <li>• <b>ukształtowanie wiodących działów</b> – konsolidacja sfer aktywności do kilku obszarów (zwykle 2-5); intensyfikacja powiązań (produkcja, dystrybucja, przepływ technologii, kapitału i zasobów ludzkich);</li> </ul>   |
| IV   | <b>UE</b> (unia ekonomiczna): <ul style="list-style-type: none"> <li>• WR + <b>koordynacja polityk</b> gospodarczych uczestników, w tym np. polityki konkurencji;</li> <li>• <b>ponadnarodowe instytucje</b> zarządzająco-koordynujące.</li> </ul>   | <b>Globalna koordynacja systemu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>alianse strategiczne</b>, intensyfikacja fuzji i przejęć międzynarodowych;</li> <li>• <b>centra kompetencji sieci</b> – strategiczne komórki organizacyjne, nastawione na koordynację globalnie rozproszonych funkcji.</li> </ul>   |
| V    | <b>UW</b> (unia walutowa): <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>uszywnienie kursów</b> wymiany walut;</li> <li>• <b>możliwa wspólna waluta</b>;</li> <li>• <b>stopniowe ujednocianie</b> rynku kapitałowego;</li> <li>• <b>konieczność zmian instytucjonalnych</b> w wyniku pogłębienia integracji.</li> </ul>  | <b>Portfel marek / marka globalna</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- segmenty rynku globalnego</li> <li>• <b>ustalenie portfela marek</b> z podziałem na obsługiwane segmenty rynku (pozycjonowanie marek);</li> <li>• <b>możliwe stworzenie wspólnej marki</b> (na bazie niegdyś samodzielnych) lub „wciągnięcie” ich pod parasol wspólnej marki;</li> <li>• <b>systematyczne ujednocianie standardu</b> - konkurowanie wartością dodaną do globalnego standardu;</li> <li>• <b>reorganizacja struktury</b> zarządzania w wyniku implementacji nowej strategii konkurencyjnej.</li> </ul>  |
| VI   | <b>UP</b> (unia polityczna): <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ponadnarodowe instytucje</b> – przeniesienie na poziom ponadnarodowy decyzji o charakterze „politycznym”;</li> <li>• <b> pewien stopień dobrowolnego ograniczenia suwerenności</b> nadal samodzielnych państw;</li> <li>• <b>wspólne stanowiska</b> (kompromis) jako wyraz współpracy konkurujących (nawet stałe państw) walczących o pozycję dominującą, przy rozwiązywaniu problemów globalnych – <b>kooperacja</b>;</li> <li>• <b>powiązania transkontynentalne</b> – brak ograniczeń regionalnych w budowaniu systemów integracji.</li> </ul> | <b>Globalne Sieci Biznesowe (GSB)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>jako mechanizm regulacji               <ul style="list-style-type: none"> <li>– system „gospodarczo-polityczny”</li> </ul> </li> <li>• <b>globalny „zarząd”</b> sieci, skupiającej „zewnętrznie” samodzielne podmioty – <i>orchestrator</i> jako lider, koordynator i dyrygent sieci;</li> <li>• <b>ukształtowane obszary kluczowych kompetencji</b> i współpraca nawet z konkurentami w rozwijaniu wiedzy w tych sferach kooperacja;</li> <li>• współpraca na bazie strategicznie zorientowanego łańcucha tworzenia wartości – <b>oligopolizacja globalnej przestrzeni biznesowej</b>;</li> <li>• „<b>społeczną odpowiedzialność</b>” organizacji.</li> </ul> |

Źródło: M. Rosińska-Bukowska, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw – istota budowania konkurencyjności w dobie globalizacji korporacyjnej*, „Ekonomia Międzynarodowa” 2014, nr 8, s. 165-166.

talne znaczenie dla uznania, że nastąpiło wejście w fazę VI i zrozumienie wyzwań globalizacji korporacyjnej ma istnienie relacji kooperacyjnych – współpraca bezpośrednich konkurentów, obserwowana i wręcz powszechna zarówno na poziomie mikro- jak i makroekonomicznym. Potwierdza to z kolei uznanie za istotne dla długookresowego rozwoju przyjęcia zasad zrównoważonego zarządzania, budowania wartości dodanej do globalnych standardów na bazie stale umacnianych kluczowych kompetencji<sup>32</sup>. Kooperencja służy także poszukiwaniu wspólnych dróg w celu rozwiązywania problemów globalnych, czyli oznacza zaakceptowanie i próbę implementacji idei NPD czy CSV. Działalność o charakterze globalnym z równoczesnym docenianiem potrzeby respektowania specyfik lokalnych prowadzi do stałego rozbudowywania globalnych sieci współpracy w celu uaktywniania kolejnych strumieni wiedzy dla kreowania wartości dodanej do standardu – tym samym stanowi wdrażanie modeli GOW i GOS.

W konsekwencji wydaje się, że hipotezę niniejszego opracowania, iż zmiany modeli międzynarodowych powiązań gospodarczych są efektem ewolucji uwarunkowań rozwojowych oraz zaakceptowania nowego paradygmatu kreacji wartości, zgodnego z ideą rozwoju zrównoważonego, można uznać za zweryfikowaną pozytywnie. Dodatkowo istotnym wnioskiem z rozważań jest, że mechanizm dostosowawczy wykazuje podobne cechy niezależnie od typu organizacji.

### **Wnioski końcowe**

Celem artykułu była próba wykazania, że w warunkach postępującej globalizacji i liberalizacji nastąpiła zmiana zasad budowania powiązań. Państwa, a także przedsiębiorstwa musiały dostosować się do nowych wymogów – wyzwań zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności oraz podejścia sieciowego. Starano się potwierdzić, że współczesne systemy zintegrowane są efektem ewolucji zasad działania w gospodarce światowej, a w konsekwencji ugrupowania integracyjne państw jak i sieci biznesowe przedsiębiorstw bazują na tożsamy filarach rozwojowych. Poddając się presji globalnych zmian państwa i przedsiębiorstwa wypracowały adekwatne do swoich potrzeb i atrybutów schematy rozwojowe. Z uwagi jednak na fakt, że dążyły do sprostania tym samym wymogom modele tych dostosowań wykazują wiele cech wspólnych.

Przyjmując, że zmiany w strategiach budowania swojej pozycji przez wszystkie typy organizacji są rzeczywiście efektem ewolucji uwarunkowań rozwojowych w gospodarce światowej, podjęto próbę odnalezienia wskazanych przewartościowań na gruncie teorii ekonomii. Przywołano przykłady kilku koncepcji, znanych ekonomistów, w których konieczność dostosowań do nowych wymogów traktowana jest jako warunek poprawy efektywności. Wszystkie, choć nie wprost, w istocie opisują zasady budowania globalnych sieci współpracy między wieloma interesariuszami. Wskazują bowiem metody dostosowań (koncentracja na wiedzy

---

<sup>32</sup> C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value Through Global Networks*, New York, McGraw-Hill Professional, NY 2006.

– GOW), sposoby przebudowy struktur i zasad zarządzania (system sieci, kooperacja – GOS), kluczowe czynniki warunkujące poprawę efektywności (instytucje, wolność, przedsiębiorczość, innowacyjność – NPD), nowe wyzwania i standardy (wartość ekonomiczno-społeczna – CSV) – tym samym definiują filary, na których bazują współcześnie wszystkie typy międzynarodowych powiązań gospodarczych. W obecnej fazie globalizacji, tak na poziomie mikroekonomicznym (przedsiębiorstw) jak i na poziomie makroekonomicznym (państw), globalne sieci współpracy wydają się zatem stanowić najefektywniejszą drogę rozwoju. Pozwalają one bowiem na podjęcie próby sprostania wyzwaniom „nowej ekonomii”, opisywanej przez takie koncepcje jak *New Paradigm of Development* czy *Creating Shared Value*, czyli wdrażanie nowego paradygmatu kreacji wartości zgodnego z ideą rozwoju zrównoważonego.

### **Bibliografia:**

1. Atkinson R.D., Court R.H., *The New economy: How is it different?* Issues in Science and Technology, ProQuest Education Journals, Spring 15(3), 1999.
2. Blomstermo A., Deo Sharma D., *Learning in the Internationalization Process of Firm*. Cheltenham – Northampton, Edward Elgar Publishing, MA 2003.
3. Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006.
4. Dunning, J.H., *New Challenges for International Business Research: Back to the Future*, Cheltenham Northampton, Edward Elgar Publishing, MA 2010.
5. Dunning J.H., Fortanier F., [online] *Multinational Enterprises and the New Development Paradigm: consequences for host country development*. Georgia Tech Center for International Business Education and Research, Working Paper Series 2007-2008, No 011-07/08, 2006, <http://www.ciber.gatech.edu/.pdf>. (14.02.2014).
6. Flejterski S., Wahl P.T., *Ekonomia globalna – synteza*, Difin, Warszawa 2003.
7. Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013.
8. Gorynia M., Jankowska B. *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
9. Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis* (5<sup>th</sup> ed.), Blackwell Publishing, Oxford 2005.
10. Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competences of the Corporation*, Harvard Business Review, May – June 1990.
11. Hayes T., *Hiperskok: rewolucja internetowa w biznesie*, Wolters Kluwers Polska, Warszawa 2010.
12. Heike L., *Corporate Management, Corporate Social Responsibility and Costumers: An Empirical Investigation*, Diplomica, Hamburg 2012.
13. Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
14. Kelly K., *Nowe reguły dla nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonych siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.
15. Kotler Ph., Kartajaya H., Seitawan I., *Marketing 3.0.*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010.
16. Leydesdorff L., *The Knowledge-based Economy: Modeled, Measured, Stimulated*. Boca Raton, Universal Publishers, FL 2006.



17. Lynch R., *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000.
18. Mempel-Snieżyk A., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Nowe paradygmaty gospodarki przestrzennej*, Miszczak K., Przybyła Z. (red.), Biuletyn PAN, zeszyt 236, 2008.
19. Platonoff A.L., *Zarządzanie dynamiczne*, Difin, Warszawa 2009,
20. Porter M.E., Kramer M.R., *The Big Idea: Creating Shared Value*, Harvard Business Review, No 89 (1/2), 2011.
21. Powell W.W., Snellman K. [online] *The Knowledge Economy*. Annual Review of Sociology, 30, 2004, <http://www.academia.edu.pdf>, (13.03.2014).
22. Prahalad C.K., Krishnan M.S., *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value Through Global Networks*, New York, McGraw-Hill Professional, NY 2006.
23. Rosińska-Bukowska M., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw – istota budowania konkurencyjności w dobie globalizacji korporacyjnej*. *Ekonomia Międzynarodowa*, 8, 2014.
24. Rosińska-Bukowska M., *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
25. Rosińska-Bukowska M., *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji*, Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009.
26. Scholte J.A., *Globalization: A Critical Introduction*, St. Martin's Press Inc., New York 2000.
27. Shapiro C., Varian H.R., *Potęga informacji: strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej*, Helion, Gliwice 2007.
28. Stigliz J.E., *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
29. Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*. Monografie i Opracowania, 427, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
30. Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa: nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 2001.
31. Wheelen T.L., Hunger, J.D., *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006.
32. Zacher, L. *Spoleczne wymiary i aspekty „nowej gospodarki”*, [w:] *Nowa gospodarka i stare problemy. Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach postsocjalistycznych*, Kołodko G.W., Piątkowski M. (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002.
33. Zineldin M., *Co-operation: The Organisation of the Future*, Intelligence & Planning, 22, 2004.

#### **Abstrakt:**

Celem artykułu jest próba wykazania, że w warunkach postępującej globalizacji i liberalizacji nastąpiło istotne przemodelowanie zasad budowania powiązań gospodarczych. Hipotezą opracowania jest, że zmiany modeli międzynarodowych powiązań gospodarczych są efektem ewolucji uwarunkowań rozwojowych – etapowego rozwoju procesów globalizacji oraz zaakceptowania nowego paradygmatu kreacji wartości zgodnego z ideą rozwoju zrównoważonego. Artykuł podzielono na cztery części. W pierwszej skoncentrowano się na istocie zmian zachodzących w gospodarce światowej. W drugiej zarysowano zakres zmian w strategiach rozwojowych współczesnych organizacji. W trzeciej omówiono kluczowe wyzwania

„nowej ekonomii”. W ostatniej zaakcentowano zbieżność zasad i sekwencji kreowania nowych typów struktur na poziomie mikro- i makroekonomicznym.

### **Global networks – the essence of contemporary international economic relations**

The purpose of this article is to analyze the changes in the strategies of different types of organizations (enterprises and states) as a result of the evolution the global economy. An attempt is made to assess the impact of the progressive stages of the process of globalization on the competitiveness models enterprises and countries. The article is divided into four parts. The first part – an analysis of the evolution of the globalization processes. The second part – the key challenges of the "new economy" and presenting selected theoretical models of implementation of sustainable development and the building of knowledge-sharing networks reference to the impact of changes globalization process for businesses and states strategies. The third part – the implications of the current phase of globalization for the competitiveness system. The last part – attempt to explain methods of implementation this challenges for examples of countries' economic integration model and the model of enterprise business integration.

Magdalena Rosińska-Bukowska, Ph.D. professor UL, University of Lodz.