

# BIZNES W ŚRODOWISKU GLOBALNYM

Katarzyna TUBIELEWICZ

**Streszczenie:** W pracy przedstawiono istotę procesu globalizacji wraz z charakterystyką biznesu globalnego i jego otoczenia. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na elementy biznesu globalnego istotne w procesie podejmowania strategicznych decyzji. Podkreślono znaczenie nowych strategicznych form zarządzania związanych z budowaniem globalnych sieci zależności w dynamicznym środowisku konkurencyjnym bazującym na wiedzy i innowacjach.

**Słowa kluczowe:** globalizacja, globalne sieci zależności, biznes globalny oparty na wiedzy.

## 1. Istota globalizacji

Globalizacja we współczesnej postaci i wyrazie jest dynamicznym procesem wielowymiarowym, złożonym oraz zróżnicowanym na który oddziałują zarówno siły ekonomiczne, w tym finansowe, społeczne, polityczne, techniczne i kulturowe. Proces globalizacji wpływa na kształtowanie się gospodarki światowej jak i poszczególnych państw, na tworzenie się nowego ładu społecznego i moralnego, a nawet na porządek polityczny świata [6]. Globalizacja jest taką jakościową zmianą, która na tyle przeobraża obecne uwarunkowania rozwoju że zasadniczo zmienia podstawowe czynniki wpływające na pomyślność ludzi, przedsiębiorstw i krajów [13]. Złożony charakter omawianego procesu powoduje, że w różnych przekrojach działalności globalnej zwłaszcza ekonomicznych, społecznych i organizacyjnych występuje wiele istotnych jej wyznaczników i cech charakterystycznych. Globalizacja określona jest jako przekraczanie wszelkich granic fizycznych, takich jak czasoprzestrzeń, granic państwowych – administracyjnych, granic gospodarczych - gałęzi, branż, sektorów czy granic kulturowych. Oznacza występowanie takich interakcji społecznych w skali światowej, że zdarzenia występujące w jednej części naszego globu w coraz większym stopniu oddziałują na stan innych jego odległych przestrzennie części. Prowadzi to do ilościowego i jakościowego wzrostu współzależności stosunków społecznych i ekonomicznych oraz związków między wzajemnie zachodzącymi na siebie aktywnościami biznesową i społeczną w skali światowej. Globalizacja jest efektem ponadpaństwowych, ponadnarodowych, ponadregionalnych procesów wolnorynkowych (podaży, popytu, transferu technologii, handlu, alokacji zasobów, przepływów kapitałowych) osiągających skalę globalną. Jest to zintegrowany wielopłaszczyznowy proces przemian, który jest tworzony przez zjawiska i działania społeczne i gospodarcze w wymiarze ogólnoświatowym w wyniku których ludzkość przekształca się w jedno globalne społeczeństwo, a gospodarka światowa staje się bardzo powiązana i wewnętrznie wzajemnie zależna.

Globalizacja wyraża się także w dyfuzji w przestrzeni i czasie technologii, norm, standardów wytwarzania oraz stylów konsumpcji. Wraz z transferem międzynarodowym informacji, wiedzy i innowacji następuje upowszechnienie, uniwersalizacja celów, biznesu, korzyści i zachowań w skali ogólnoświatowej.

Termin globalizacja obejmuje także nowy proces myślenia strategicznego i zarządzania zgodnie z cechami i charakterem społeczeństwa informacyjnego jak również przedsiębiorczego i innowacyjnego biznesu ponadgranicznego. Omawiany proces **bazuje na ogólnoświatowej perspektywie koncentrującej się na:**

- rozwoju inteligentnej gospodarki wiedzy zorientowanej na możliwe pełne spełnienie potrzeb i wymagań (satysfakcję) zarówno globalnego jak i lokalnego klienta,
- kształtowaniu badań, rozwoju i transferu wiedzy i technologii zwłaszcza zaawansowanych oraz na rosnącym poziomie edukacji,
- cywilizacji informacyjnej opartej na wiedzy i jej dyfuzji,
- kształtowaniu globalnego porządku ekonomicznego i działań korporacji transnarodowych,
- standaryzacji zasobooszczędnych i pracooszczędnych produktów i usług,
- umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw i powiązań pomiędzy nimi oraz na wzroście obrotów handlu międzynarodowego w tym doskonaleniu globalnych procesów logistycznych,
- globalizacji i liberalizacji rynków i przepływów finansowych i ich niestabilność (obniżenie wrażliwości na ryzyko),
- wolnym ogólnoświatowym rynku o wysokim poziomie sił konkurencyjnych i coraz ostrzejszej rywalizacji,
- integracji wewnętrznej gospodarki światowej, sojuszach sieci organizacyjnych, współzależności potrzeb kooperacji i koordynacji,
- lokalizacji inwestycji zagranicznych i dążeniu do maksymalizacji wartości dodanej oraz minimalizacji kosztów,
- rosnącym znaczeniu wymagań zrównoważonego rozwoju świata, w tym problemów ochrony środowiska naturalnego (oszczędzanie zasobów, energii, zapobieganie zanieczyszczeniom, recycling zasobów itp.).

Globalizacja prowadzi do urzeczywistnienia, pierwszy raz w dziejach ludzkości zasady liberalizmu gospodarczego, stanowiącej o tym, że wszystko może być wyprodukowane i sprzedane wszędzie na świecie jak również o tym, że możliwe jest wykonanie każdego komponentu i każdej czynności w takim miejscu na kuli ziemskiej, gdzie można zrobić to najtaniej, a także sprzedać tam, gdzie ceny i zysk są największe. Prowadzi to do postępującej internacjonalizacji kapitału produkcji i usług oraz ekspansji ponadgranicznej przedsiębiorstw, zwłaszcza transnarodowych korporacji. Proces ten zachodzi w warunkach ostrego współzawodnictwa o miejsce lokowania centrów zarządzania, kapitału i produkcji.

Wraz z występowaniem sił i mechanizmów dynamizacji procesów globalizacyjnych wielu sektorów i rynków środowisko biznesowe przedsiębiorstw staje się nieporównywalnie skomplikowane, zróżnicowane, burzliwe i nieprzewidywalne. Siły globalne są rozproszone, co często prowadzi do powstawania spięć i konfliktów [11].

Brak jest także światowego ośrodka władzy, który mógłby regulować i wpływać zarówno na zarządzanie korporacjami jak i aktywność społeczną i gospodarczą państw. Stąd też wynika świadomość, że korporacje powinny wziąć większą odpowiedzialność za społeczne i ekonomiczne efekty swoich działań [10].

Jednocześnie długotrwały proces regionalnej i globalnej integracji gospodarczej jak również wymogi współczesnej konkurencji na rynkach międzynarodowych (globalnych) wymuszają do nawiązywania przez firmy różnorodnych form współpracy o zasięgu międzynarodowym bazującej na wspólnych celach oraz tworzeniu międzynarodowych

zespołów. Wspomniane procesy integracyjne występują najczęściej w poziomych i pionowych relacjach między przedsiębiorstwami. Przy czym integracja pozioma przyczynia się do osiągnięcia korzyści skali siły rynkowej a integracja pionowa zwiększa bezpieczeństwo zaopatrzenia w czynniki wytwórcze i zbyt produktów [5].

Termin globalizacja obejmuje także określony styl myślenia i działania, który koncentruje się na globalnej perspektywie dotyczącej klientów, doskonalenia technologii i transferu wiedzy, badań i rozwoju, oszczędności zasobów, kosztów, logistyki oraz lokalizacji zgodnej z ochroną środowiska.

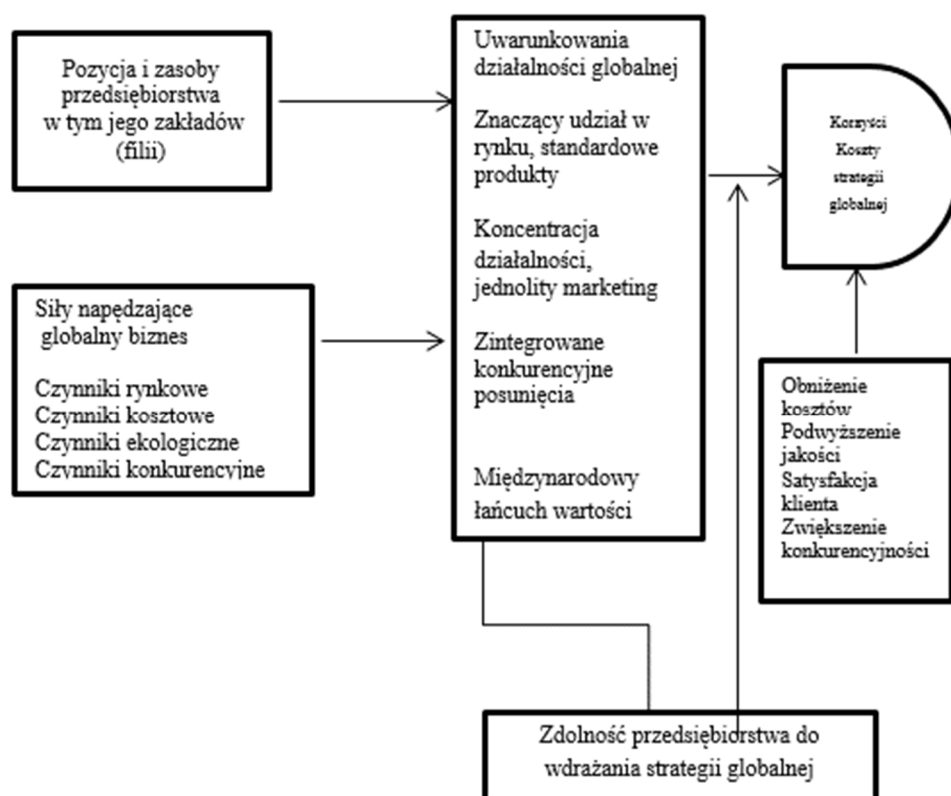
## **2. Globalny biznes i jego otoczenie**

Globalny biznes oznacza zakres wszelkich działań i ich zdolności do uczestniczenia w rynku globalnym. Obejmuje on całą komercyjną, przekraczającą granice państwowe działalność przedsiębiorstw zawierającą przepływ zasobów (surowców, kapitału, ludzi, technologii), towarów (półproduktów i wyrobów gotowych), usług (finansowych, handlowych, komunikacyjnych, informacyjnych i edukacyjnych) oraz umiejętności (menedżerskich i technicznych). Globalny biznes działa przy prawie pełnej swobodzie przepływu towarów, usług i kapitału, przy pełnym otwarciu na konkurencję zewnętrzną o rosnącym nie tylko zakresie ale i jakościowym poziomie. Przyczynia się do zasadniczego podniesienia poprzeczki współzawodnictwa na rynku globalnym. W warunkach globalizacji zmienia się także charakter i jakość wszystkich sił konkurencyjnych. Obniża się pozycja odbiorców i dostawców krajowych, gdyż w warunkach liberalizacji rynku i umiędzynarodowienia rynku odbiorcą krajowego może zastąpić odbiorca zagraniczny (zewnętrzny), a dostawcą krajowego dostawca zagraniczny (zewnętrzny). Rośnie również liczba substytutów towarów i usług a co za tym idzie siła globalnego klienta [13]. Coraz więcej firm i ich produktów (usług) funkcjonuje jako efekt złożonych międzynarodowych elastycznych na potrzeby rynków globalnych i lokalnych systemów ukierunkowanych na wspólny cel, mobilizację sił i środków oraz budowanie przewagi konkurencyjnej w skali globalnej. Wspomniane firmy wykazują również wysoką aktywność w kreowaniu dynamicznego środowiska konkurencyjnego bazującego na wiedzy i innowacjach.

W biznesie globalnym kluczową rolę odgrywają duże skonsolidowane w skali międzynarodowej korporacje ponadnarodowe najczęściej o sieciowej strukturze organizacyjnej prowadzone w globalnym środowisku konkurencyjnym. Ich działania opierają się na wielowymiarowej perspektywie, w której ujmują się rynki globalne, lokalne, gusty klientów oraz ich preferencje, zasoby, w tym kapitałowe i ludzkie, koszty, partnerów i konkurentów oraz korzyści. Szczegółowe powiązania elementów strategicznych biznesu globalnego przedstawia rysunek 1.

Korporacje wzmacniają swoją pozycję megafirm globalnych dzięki koncentracji i internacjonalizacji kapitału, procesowi fuzji lub nabywania firm oraz umacniania sieci organizacyjnych. Dodatkowo mogą wzmacniać swoją pozycję dzięki wewnętrznemu łańcuchowi wartości (podnoszenie efektywności ogniw zaopatrzeniowych i dystrybucyjnych) i pełniejszemu wykorzystaniu mocy przerobowych, rosnącej sprzedaży i zysków. Korzyści z posiadania globalnych produktów i usług uzyskują przez standaryzację produktu zasadniczego lub jego części, jednocześnie dostosowując do indywidualnych potrzeb konsumentów. Pozostałe lub pomniejsze części tego produktu zwiększają także przewagę konkurencyjną przez lokalizację różnorodnych działań w wielu krajach i bardziej skuteczną koordynację i nadzorowanie międzynarodowej konfiguracji organizacji globalnej w celu spójnego działania i osiągnięcia efektywnej całościowej synergii w ramach

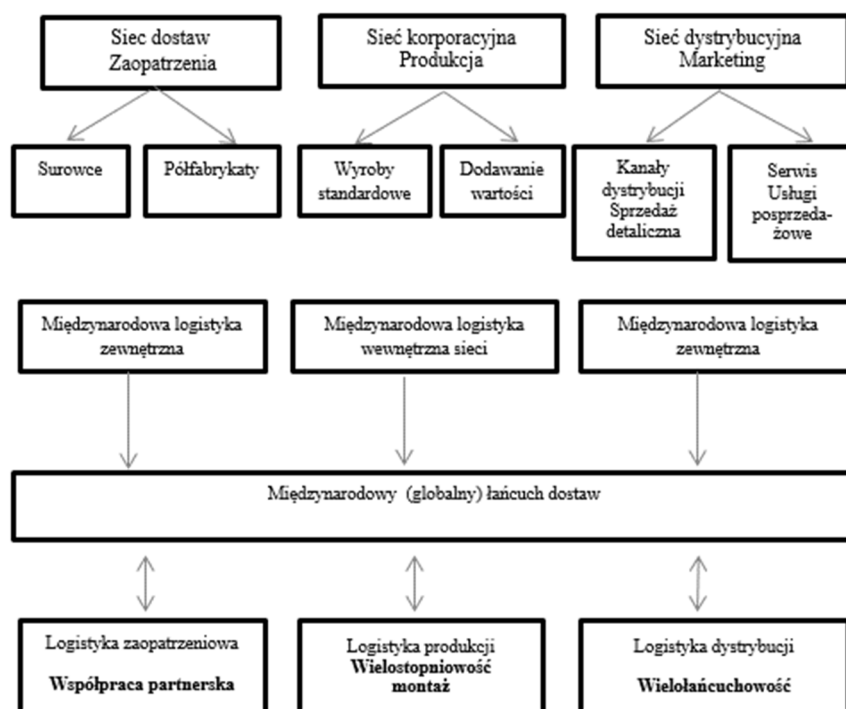
złożonych globalnych łańcuchów produkcji, wartości i dostaw. Koncepcja zaprezentowanych powiązań została przedstawiona na rysunku 2.



Rys. 1 Zarys elementów strategicznych biznesu globalnego [8]

Prowadzenie biznesu w globalnym środowisku konkurencyjnym i przejściu do strategii globalnej wymaga poważnych zmian w kierowaniu firmą. Dotyczy to zwłaszcza zmian w zakresie produkcji i jej lokalizacji, stylu kierowania, nadzoru, rozwoju, innowacji, finansów, marketingu, dystrybucji i podejścia do obsługi klienta. W tym kontekście prowadzenie biznesu globalnego wymaga między innymi:

- umiejętności elastycznego dostosowania prowadzonego biznesu do zmieniających się warunków i wymagań otoczenia gospodarczego, społecznego, prawnego i ekologicznego,
- uniwersalizacji biznesu– celów, strategii, korzyści i wzorców ich realizacji w środowisku globalnym,
- budowania kluczowych kompetencji w globalnych zintegrowanych wewnętrznie, zależnych wzajemnie, oddziaływujących na siebie, ale jednocześnie zapewniających swobodny przepływ surowców, produktów, usług i kapitału,
- budowania globalnej konfiguracji działań (dokonywanie wyboru pomiędzy koncentracją i rozproszeniem działań w wielu miejscach) i efektywnej integracji, koordynacji i kooperacji,



Rys. 2. Międzynarodowy (globalny) łańcuch wartości i dostaw. Źródło: Opracowanie własne

- rozbudowy sieci współpracy na bazie porozumień partnerskich i aliansów strategicznych w celu podniesienia konkurencyjności i zwiększenia udziałów w rynku globalnym,
- dążenia do ustabilizowania szerokiego i znaczącego uczestnictwa w globalnych rynkach,
- efektywnego zarządzania relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi w ramach międzynarodowych zintegrowanych łańcuchów produkcji, wartości i dostaw,
- umiejętności zarządzania finansami w warunkach dynamicznego, zróżnicowanego i konkurencyjnego globalnego rynku,
- wspierania kultury kładącej nacisk na perfekcyjność, jakość i obsługę klientów,
- uwzględnienia znaczenia kontekstu kulturowego i społecznego w biznesie globalnym,
- wspierania procesów ustawicznego uczenia się, zwiększania umiejętności oraz kreatywności i przedsiębiorczości,
- elastycznej reakcji na potrzeby lokalne (tam gdzie to jest wymagane) poprzez uwzględnianie specyfiki otoczenia,
- wspierania zrównoważonego rozwoju organizacji globalnej,
- pełnego wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych we wszystkich obszarach biznesu.

Prowadzenie biznesu w globalnym środowisku wymaga podejmowania decyzji zapewniających przetrwanie i jednocześnie osiągnięcie sukcesu. Niezwykle istotne w tym

procesie jest zidentyfikowanie źródeł przewagi konkurencyjnej. Jak twierdzi P. Drucker najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej jest wiedza, a sukces przedsiębiorstw zależy od wyników pracowników wiedzy, gdzie najważniejszą kwestią jest produktywność tego kapitału [3].

### 3. Budowanie globalnych sieci zależności

Cechą współczesnych uwarunkowań prowadzenia biznesu w warunkach globalnych i funkcjonowania przedsiębiorstw ponadnarodowych jest stałe geograficzne, gospodarcze i społeczne poszerzanie ich działania. Stanowi to inspirację do tworzenia nowych strategicznych form działania przedsiębiorstw w środowisku globalnym i budowania nowych modeli organizacji biznesowych ułatwiających szybką współpracę, koordynację i nawiązywanie relacji ponad granicami organizacyjnymi. Wyrazem tych procesów jest powstawanie różnych sieci organizacji o dużej współzależności i wewnętrznych solidnych ale jednocześnie otwartych i elastycznych powiązaniach. Chodzi tu o stworzenie potencjału umożliwiającego maksymalizację wartości dla nabywcy polegającą na budowaniu sieci zdolności, umiejętności i zasobów. Funkcjonowanie takich sieci umożliwia łączenie się w ramach wspólnych inicjatyw i aktywności innowacyjnej, wykorzystanie różnych unikalnych umiejętności jak i tworzenia specjalistycznych konfiguracji i kompetencji rozmieszczonych w wielu organizacjach sieciowych. Sieć stwarza więcej potencjalnych możliwości rozwoju nowatorskich działań oraz innowacyjnej aktywności wiążących sferę gospodarczą z logistyczną [14]. W treść niniejszych rozważań doskonale wpisuje się myśl P. Druckera ” Stoimy na progu nowej ery sieci, w której wszyscy i wszystko będzie ze sobą powiązane. W erze sieci stajemy w obliczu wyjątkowego zadania- połączenia i integracji dwóch równie istotnych, ale z definicji sprzecznych dążeń: różnorodności i współzależności” [10]. Organizacje sieciowe budując równowagę między różnorodnością i współzależnością tworzą jakościowo globalne środowisko, złożone z dużej liczby powiązanych zadań i ścieżek działania przy udziale wielu uczestników realizujących ściśle określony cel.

Fundamentami budowy i rozwoju biznesowej organizacji sieciowej, zwłaszcza przedsiębiorstwa ponadnarodowego jest zarządzanie oparte na wiedzy oraz rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych zapewniających efektywną współpracę i zarządzanie złożonymi strukturami przestrzenno-organizacyjnymi. Efektywne wykorzystanie [1] „zarządzania wiedzą, jako najbardziej niepowtarzalnym z zasobów zapewniającym największe szanse wytworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej” przez podmioty gospodarcze udzielające się w ramach międzynarodowych sieci organizacyjnych. Podkreślić należy, że organizacja oparta na wiedzy powinna: [2]

- „być zorientowana procesowo,
- potrafić uczyć się w szczególności od swoich interesariuszy,
- posiadać kulturę organizacyjną wspierającą zarządzanie wiedzą,
- efektywnie wdrażać rezultaty uczenia się, a więc sprawnie zarządzać wiedzą”.

Efektywne wykorzystanie przez podmioty gospodarcze działające w ramach międzynarodowych sieci organizacyjnych wpływa także na podnoszenie ich konkurencyjności w zdobywaniu przodownictwa produktowego, doskonałości operacyjnej związanych z wykonywaniem podstawowych operacji takich jak: zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, dystrybucja i serwis [12]. Dzięki transferowi wiedzy współtworzone są także wyjątkowe kompetencje i umiejętności korporacyjne. Wielkość korzyści sieciowych zależna jest również od ich konfiguracji geograficznego zakresu działalności i kształtu jaki

przyjmuje sieć podczas realizacji wspólnych celów i zadań jak i od mechanizmów łączących i integrujących. Wśród czynników kształtujących sieć tworzoną przez przedsiębiorstwa ponadnarodowe można wymienić rozporoszone, współzależne wewnętrznie i zewnętrznie struktury zintegrowane globalnie wraz efektywnymi procedurami współpracy. Istotę stanowią w tym zakresie działania w formie outsourcingu czy offshoringu, szerokie nawiązywanie różnych form współpracy między firmami takie jak porozumienia partnerskie typu join venture i alianse strategiczne. Aktywność biznesu w zakresie połączeń i przejęć oraz innych różnych form współpracy z dostawcami, przewoźnikami, klientami, konkurentami, organizacjami finansowymi stanowi w gospodarce globalnej mechanizmy przyczyniające się do budowania zintegrowanych międzynarodowych organizacyjnych, produkcyjnych, dystrybucyjnych, komunikacyjnych sieci współpracy z partnerami wewnętrznymi jak i zewnętrznymi. Cechą tych sieci jest duża gęstość występujących w nich różnorodnych połączeń oraz złożoność powstających konfiguracji wiążących lokalną, krajową i międzynarodową skoordynowaną działalność przedsiębiorstw ponadnarodowych. Działalność ta obejmuje zwłaszcza produkcję oraz przepływ materiałów i wyrobów w obrębie określonych sieci globalnych. Współpraca w ramach sieci przełamując bariery funkcjonalne zorientowana jest na wspólny cel, procesy, pozyskiwanie unikalnych zasobów, technologii i informacji, wspólne rozwiązywanie problemów, na otoczenie zewnętrzne i kreowanie nowej wartości dla klientów [7]. Sieci tworzone przez przedsiębiorstwo ponadnarodowe mają najczęściej charakter sieci zdominowanych. Sieć taka zbudowana jest z węzłów (firm w sieci) oraz połączeń między nimi. Ważny jest także sposób ustanowienia połączeń pomiędzy różnymi elementami korporacyjnej sieci organizacyjnej. Silnym spoiwem wewnętrznej interakcji tej sieci jest globalna metafora kulturowa. Wskazuje ona na sposób organizowania z wykorzystaniem wspólnych norm, wartości i idei, a więc wspólnych wizji i kierunków przyszłego rozwoju [9].

W ramach sieci korporacja ponadnarodowa może rozwijać swoją aktywność biznesową po całym świecie lub też może rozproszyć niektóre działania i skumulować inne w miejscach, które oferują określone korzyści i pozwalają uzyskać dostęp do zasobów i klientów w różnych krajach. Wytwarzanie produktów przeznaczonych na więcej niż jeden rynek wymaga dostępu do różnych międzynarodowych kanałów dystrybucji. Naciski globalnego rynku i konkurencji stawiają korporacyjnej organizacji sieciowej specjalne wymogi co do obniżania kosztów, większej jakości, większej elastyczności, szybkich dostaw i zwinnej dystrybucji oraz bezzwłocznego wprowadzenia wyrobów na rynek.

Sieciowy międzynarodowy, międzyorganizacyjny oraz międzyfunkcyjny wymiar globalny zmienia koncepcje zarządzania oraz techniki i metody stosowane w kierowaniu badaniami i rozwojem, operacjami, produkcją, logistyką oraz dystrybucją i usługami na rzecz klienta [5]. Integracja pionowa i pozioma, konfiguracja, kooperacja i koordynacja ponadnarodowych przedsiębiorstw sieciowych wymagają wprowadzenia zarządzania między funkcjonalnego w skali globalnej, które polega na uzgadnianiu i koordynacji zlokalizowanych w różnych krajach zasobów i działań służących realizacji funkcji badań i rozwoju, wytwarzaniu produktów, marketingu i logistyki. Jednocześnie wymaga zarządzania międzykulturowego koncentrującego się na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych i na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury [5].

Globalne zarządzanie międzyfunkcyjne koncentruje się między innymi na takich zagadnieniach jak:

- podtrzymywanie znaczenia i roli organizacji ponad granicami kulturowymi i państwowymi oraz dążenia do stworzenia optymalnego poziomu wartości całkowitej,
- zarządzanie złożonymi i powiązаныmi ze sobą relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi,
- uzależnienie się od transferu i rozprzestrzeniania się zaawansowanych technologii,
- zdolność do umiejętnego wprowadzenia na globalne i lokalne (kluczowe) rynku produktów zgodnych z popytem,
- wybór dla globalnej sieci korporacyjnej strategii działania na rynku międzynarodowym,
- kreowanie dla biznesu dynamicznego środowiska innowacyjnego między innymi poprzez wzmocnienie międzynarodowej współpracy w takich obszarach jak badania naukowe, transfer wiedzy i zaawansowanych technologii, edukacji, innowacyjnych usług itp.,
- integrowanie i koordynowanie działań rozproszonych geograficznie (powiązanie i scalanie, uporządkowanie i zharmonizowanie współdziałania), wielu działań realizowanych w różnych jednostkach organizacyjnych rozprzestrzenionych w skali globalnej w tym koordynacja łańcucha wartości przedsiębiorstw międzynarodowych,
- rozwijanie globalnych personalnych kompetencji zawodowych dotyczących kluczowych powiązań w zakresie produkcji, logistyki, marketingu jak i kultur organizacyjnych,
- rozwijanie obustronnie korzystnych relacji z klientami, dostawcami, pracownikami i społeczeństwami,
- budowanie na poziomie poszczególnych jednostek organizacyjnych i całej sieci efektywnego systemu organizacyjnego oraz kanałów komunikacyjnych,
- umiejętności identyfikacji najważniejszych związków międzyfunkcyjnych i międzyorganizacyjnych,
- określanie optymalnego stopnia centralizacji i decentralizacji decyzji strategicznych i operacyjnych (na poziomie globalnym i lokalnym) i mechanizmów efektywnego ich wdrażania w ramach powiązań sieciowych,
- tworzenie międzynarodowych zespołów, umiejętność dostosowywania do zmian kulturowych,
- sterowanie w skali międzynarodowej przepływami materialnymi, zarówno przepływającymi w granicach sieci jak i pochodzącymi z zewnątrz,
- umiejętność rozpoznawania ryzyka w skali makro i mikro (sytuacji ryzykogenicznych) i konsekwencji dla prowadzonego biznesu międzynarodowego,
- świadomość, o tym, że korporacje powinny ponosić większą odpowiedzialność wobec społeczeństwa za swoje działania.

### **Podsumowanie**

Prowadzące działalność globalną przedsiębiorstwa wykorzystują swoje zasoby, wiedzę, umiejętności oraz kompetencje do wzmocnienia i poszerzenia swojego potencjału. W tym kontekście podwyższają swoją konkurencyjność w celu uzyskania znacznego udziału w rynku globalnym. Przedstawione w artykule działania są ukierunkowane na zwiększenie wartości ich standardowych produktów dla klientów i dla przedsiębiorstwa jak również uzyskania dużej ekonomii skali i korzyści kosztowych. Współczesne granice działalności



biznesowej stają się coraz bardziej elastyczne, a nawet zacierają się wewnątrz i zewnątrz. Peter Drucker [4] podkreśla, że „granice państw są istotne głównie jako bariery. Praktyka zarządzania - i to nie tylko w odniesieniu do działań biznesowych - musi być w coraz większym stopniu definiowana operacyjnie, a nie politycznie”. Podsumowując, prowadzenie biznesu w środowisku globalnym wymaga ścisłej koordynacji działań uwzględniających łączenie komplementarnych elementów pozwalających na uzyskanie efektów synergicznych z wykorzystaniem kompetencji, wiedzy oraz umiejętności. Globalne sieci biznesowe wspólnie zdobywają wiedzę i uczą się wzajemnie od partnerów, jednocześnie łącząc siły tworząc koalicje realizujące wspólne cele.

### **Bibliografia**

1. Banasik P.: Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości- nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa, E-mentor nr 5(57), 2014.
2. Brudlak J: Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
3. Drucker P.F.: Classic Drucker, Złota Kolekcja Klasyka zarządzania, MT Biznes, Warszawa 2010.
4. Drucker P.F.: Zarządzanie XXI wieku- wyzwania. Złota Kolekcja, Klasyka zarządzania, MT Biznes, Warszawa 2009.
5. Koźmiński A. K.: Zarządzanie międzynarodowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
6. Kuciejewski K.: O istocie i konsekwencjach globalizacji. Nowy światowy ład czy ponadnarodowy chaos (w:) Studia Europejskie, Wyższa Szkoła Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych i Politycznych, Gdynia 2003.
7. Lysons K.: Zakupy zaopatrzeniowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
8. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S.: The Strategy Process- Concepts, Contexts, Cases, Person Education Limited 2003, Essex England s. 281.
9. Morgan G.: Obrazy organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
10. Pearce C. L., Maciariello J.A., Yamawaki H.: Dziedzictwo Druckera, oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
11. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.: Globalizacja. Strategia i Zarządzanie, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
12. Sadza P.: Wpływ technologii informatycznych na strategię konkurencyjne przedsiębiorstw (w:) Trans`01- Wspólna Europa, przedsiębiorstwo wobec globalizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
13. Szymański W.: Globalizacja, wyzwania i zagrożenia, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2001.
14. Tubielewicz A.: Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej (w:) Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, pod red. R. Knosali, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.

Dr Katarzyna TUBIELEWICZ  
Katedra Zarządzania  
Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii  
ul. G. Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk  
Tel: (58) 3472455  
e-mail: Katarzyna.Tubielewicz@zie.pg.gda.pl