



Waldemar Polak¹, Ewa Polak²

¹ Wydział Nauk Społecznych, Gdańska Szkoła Wyższa

² Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji

1. W jaki sposób globalizacja wpływa na działalność przedsiębiorstwa?

Przedsiębiorstwa transnarodowe w istotny sposób wpływają na rynek pracy. Jako pracodawcy zainteresowane są zarówno wysoko wykwalifikowanymi pracownikami, specjalistami często w bardzo wąskich dziedzinach, a także młodymi pracownikami bez szczególnych kwalifikacji, których w krótkim czasie można nauczyć wykonywania czynności potrzebnych do pracy na określonych stanowiskach. Dzięki globalizacji siła robocza stała się bardziej mobilna co sprawia, że pod względem geograficznym obszar poszukiwania pracy nie jest ograniczony do najbliższych kilkudziesięciu kilometrów. Bardziej atrakcyjne warunki zatrudnienia sprawiają, że ludzie są gotowi migrować do innego miasta, a nawet kraju. Jednak mimo tak powszechnej emigracji spowodowanej pracą, w dalszym ciągu istnieją zawody z niedoborem wysoko wykwalifikowanych osób w skali globalnej. Do tych objętych największym deficytem według raportu Manpower Group zaliczyć można¹:

- wykwalifikowanych pracowników fizycznych,
- inżynierów,
- techników,
- przedstawicieli handlowych,
- pracowników księgowości i finansów,
- członków zarządu/kadry najwyższego szczebla,
- menedżerów ds. sprzedaży,
- pracowników działów IT,
- pracowników sekretariatu i asystentów,
- kierowców.

Ze względu na liczbę zatrudnionych ludzi korporacje mają siłę kreowania zasad panujących na rynku pracy. Jednym z działań szeroko krytykowanych przez opinię publiczną są preferowane formy zatrudnienia. Chcąc ograniczyć koszty związane

¹ Raport Manpower Group, *Trwa niedobór talentów. Jak współczesny HR może poradzić sobie z tym wyzwaniem?*, 20.11.2015.

z zatrudnieniem, przedsiębiorstwa skłaniają pracowników do założenia działalności i wykonywania dla nich usług. Poza samozatrudnieniem, do równie popularnych form należą umowy o pracę zawierane na czas określony, umowy zlecenie i umowy o dzieło. Decyzja o samozatrudnieniu jest równoznaczna z przeniesieniem kosztów zatrudnienia z pracodawcy na pracownika, ale także z utratą prawa do płatnego urlopu wypoczynkowego, ciągłości zatrudnienia. Ponadto praktykowane są zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, na zasadzie kontraktu, na wezwanie, dorywczo, w domu, telepraca.

Coraz częstsze wykorzystywanie modelu *flexicurity* przez przedsiębiorstwa niesie ze sobą dużo zalet, np. łatwość pozyskiwania pracy i pracowników, korporacje wystosowują największą liczbę ofert pracy. Koncepcja zakłada porozumienie między związkami zawodowymi reprezentującymi pracobiorców a organizacjami pracodawców. Z drugiej strony promuje nietypowe formy zatrudnienia, nie zawsze atrakcyjne dla pracowników, a podejmując się negocjacji ze związkami zawodowymi korporacje muszą być przygotowane na kompromis, którego ustalenia mogą wiązać się z pogorszeniem pozycji².

Najczęstszym powodem, dla którego ludzie decydują się na podjęcie pracy w korporacji, jest wynagrodzenie. Wysokie zyski przedsiębiorstwa pozwalają na zaoferowanie pracownikom lepszych warunków finansowych. Rozbieżności między ofertami są na tyle duże, że mają miejsce sytuacje, w których pracownicy fizyczni w korporacji zarabiają więcej niż pracownicy o wyższych kwalifikacjach w małych, bądź państwowych firmach. Różnice zauważalne są również w przypadku porównania wynagrodzenia na tych samych stanowiskach w korporacji i przedsiębiorstwie państwowym, bądź z sektora MSP świadczącym te same usługi.

Tendencja do polaryzacji zarobków między kadrą zarządzającą a pracownikami niższego szczebla prowadzi do wyraźnej kumulacji majątku po stronie pojedynczych osób. W 2016 roku majątek trzech najbogatszych osób opiewał na 225 mld dolarów amerykańskich. Spośród stu najbogatszych ludzi na świecie rankingu Forbesa najwięcej zamieszkuje Stany Zjednoczone Ameryki Północnej.

Korporacje swoim pracownikom oferują w miarę jasną ścieżkę kariery. Często jednak to tylko teoretyczne ustalenia, gdyż ciągle można spotkać się z takimi zachowaniami, jak np. dyskryminacja ze względu na płeć.

Pochłanianie dużej ilości energii pracowników sprawia, że korporacje zmuszone są do efektywnego motywowania. Wykorzystuje się do tego przede wszystkim bodźce finansowe, ale nie tylko. Często równie skuteczne co bonusy, premie czy podwyżki okazuje się ochrona socjalna, programy emerytalne, ubezpieczenia życiowe i zdrowotne, dotacje do studiów, refundacje kosztów wychowania dzieci, upusty przy zakupie pewnych dóbr. Dla wielu pracowników, szczególnie tych rozpoczynających karierę istotna jest szansa rozwoju, dlatego też przedsiębiorstwa decydują się na inwestycję w pracownika w postaci kursów i szkoleń, mających na celu podniesienie jego

² Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, Bruksela 04.07.2015, s. 5; E. Polak, *Globalization processes against the democratic system*, „The International Affairs Review” 2005, nr 1 (152).

kwalifikacji. Dla osiągnięcia wyższej wydajności pracowników korporacje decydują się na tworzenie przyjaznych warunków pracy, wykorzystują do tego darmowe firmowe restauracje, siłownie, salony fryzjersko-kosmetyczne, myjnie, pralnie, żłobki i przedszkola dla dzieci pracowników. Aby jeszcze bardziej zacieśnić więzy między pracownikami organizowane są wyjazdy integracyjne. W czasie takiej kilkudniowej wycieczki pracownicy danego działu lub szczebla biorą udział w różnego rodzaju aktywnościach, które mają sprawić, że po powrocie do codziennych obowiązków zawodowych będą w stanie się szybciej porozumieć i lepiej współpracować. Oczywiście te skrajnie przyjazne warunki pracy dotyczą pracowników najwyższych szczebli. Jeżeli przedsiębiorstwo decyduje się na wprowadzenie systemu motywacyjnego obejmującego wszystkich pracowników wartość nakładów i formy motywacji będą różne. W przypadku lepiej opłacanych pracowników darmowa pralnia czy karnet na basen mogą okazać się mało skuteczne, dlatego oferuje im się zaproszenia na wystawy czy prawo pierwokupu akcji.

Globalizacja, podobnie jak w przypadku wielu innych obszarów w przypadku rynku pracy, w sposób zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływa na ilościowe i jakościowe zmiany popytu oraz na jego kształt. Podmiotami cechującymi się największą aktywnością są korporacje transnarodowe, które współuczestniczą w jego kształtowaniu. Globalizacja sprawia, że pracownicy mogą migrować, a pod względem geograficznym, strukturalnym i podmiotowym³ rynek ten powiększa się. Natomiast korporacje tworzą miejsca pracy w sposób bezpośredni i pośredni. Współwystępowanie w czasie tych działań prowadzi do powstania globalnych powiązań na rynkach pracy, a w konsekwencji i samych rynków pracy.

Kolejny przykład wpływu globalizacji na duże przedsiębiorstwa i w konsekwencji na otoczenie, w którym funkcjonują, stanowią finanse przedsiębiorstwa.

Głównym celem każdego przedsiębiorstwa jest pomnażanie jego wartości. Przedsiębiorstwo dążące do stabilnej pozycji na rynku zmuszone jest do dokonywania inwestycji. W przypadku korporacji transnarodowych są to zwykle ogromne fundusze, które mogą zostać ulokowane we wszystkich działaniach przedsiębiorstwa. Jednak środki przeznaczone na inwestycje zwykle są mniejsze niż życzyliby sobie tego zarządzający przedsiębiorstwem. Dlatego też każdy sposób gwarantujący zatrzymanie środków o większej wartości w przedsiębiorstwie jest wprowadzany w życie.

W przypadku korporacji transnarodowych charakterystyczne jest manipulowanie cenami transferowymi. Korporacje często eksportują towary po znacznie zaniżonych cenach, a importują materiały i produkty po cenach znacznie przekraczających ich realną wartość. Raymond Baker w 2011 roku przeprowadził badania na 550 międzynarodowych korporacjach, na podstawie których określił, że aż 40–60% transakcji sprzedaży dóbr i usług jest przeprowadzana przy wykorzystaniu manipulacji. W 2012 roku wartość transakcji dokonanych przez korporacje transnarodowe przy wykorzystaniu manipulacji cenami wynosiła 550 mld dolarów amerykańskich⁴.

³ *Wpływ globalizacji na rynek pracy* [on-line] [dostęp: 05.01.2015], <http://www.psz.pl/118>.

⁴ Official Norwegian Reports. Government Publications: *Tax heavens and development — status analyses and measures*, Oslo 2014, s. 87.

Inną metodą jest wykorzystywanie możliwości, jakie dają oazy podatkowe (*tax heavens, offshore*). Istnieją dwie bezpośrednie przyczyny korzystania z rajów podatkowych — unikanie opodatkowania i uchylanie się od opodatkowania⁵. Pierwsza z nich polega na redukowaniu odpowiedzialności podatkowej do jak najniższego poziomu. Takie postępowanie nie nosi znamion przestępstwa i jest praktykowane przez liczne przedsiębiorstwa, a także osoby prywatne. Uchylanie się od płacenia podatków związane jest z takimi przestępstwami, jak pranie brudnych pieniędzy czy nielegalny transfer kapitału. Pokusę nadużycia potęgują możliwości oferowane przez regulacje prawne obowiązujące na terenach obejmujących raje podatkowe. W wielu z finansowych centrów *offshore* istnieje możliwość zarejestrowania *International Business Company* (IBC), firm które najczęściej stanowią miejsce prania brudnych pieniędzy. Regulacje prawne umożliwiają zarówno bardzo szybkie powstanie, jak i likwidację takiego przedsiębiorstwa, co dodatkowo utrudnia jego kontrolę. Wszelkie przepływy finansowe takiego podmiotu objęte są ścisłą tajemnicą, co jest charakterystyczne dla rajów podatkowych. Istnieje także zjawisko zakładania spółek w rajach podatkowych w celu realizacji tylko jednej transakcji, która może nie być w zupełności legalną. Przedsiębiorstwa powołane do tego rodzaju działalności określa się papierowymi.

Rosnące znaczenie korporacji transnarodowych i coraz częściej przenoszenie działalności gospodarczej z kraju macierzystego do rejonów bardziej atrakcyjnych pod względem polityki fiskalnej sprawia, że kraje konkurują między sobą, starając się oferować jak najdogodniejsze warunki. Niewiele z obecnie działających przedsiębiorstw decyduje się na przestrzeganie zasady korporacyjnego patriotyzmu i płacenia podatków w kraju macierzystym. Suwerenność korporacji pozwala im na taką strategię zarządzania finansami. Presja jest na tyle duża, że kraje, które nie są w stanie zredukować do zera podatku CIT, decydują się na wyodrębnienie obszarów, gdzie na określonych warunkach istnieje możliwość płacenia niższych podatków lub określa warunki, po których spełnieniu można zostać zakwalifikowanym do grupy przedsiębiorców o niższych obciążeniach fiskalnych. Przykład może stanowić Stan Delaware w Stanach Zjednoczonych, gdzie po rejestracji przedsiębiorstwa spoza Stanów Zjednoczonych można uzyskać preferencyjne warunki podatkowe.

Centra *offshore* nie są nowym zjawiskiem, jednak postępujące procesy globalizacyjne sprawiły, że stały się bardziej popularne i dostępne. Szacuje się, że przepływy finansowe do oaz podatkowych mogą sięgać poziomu od 5 do 7 bln dolarów amerykańskich⁶. Wielka Brytania utraconą kwotę z tytułu uchylania się od opodatkowania określiła na ok. 100 mld GBP rocznie⁷.

Rejestrowanie działalności w rajach podatkowych doprowadza do występowania zjawiska nazywanego dumpingiem socjalnym, czyli obniżania standardów kraju pod wpływem presji jaką wywiera system ekonomiczny. Wyróżnić można dwie formy dumpingu socjalnego. Pierwsza z nich to *social security dumping*, polegający na wprowadzaniu ograniczeń w transferach socjalnych. Natomiast druga — *Labour cost*

⁵ T. Lipowski, *Raje podatkowe. Charakterystyka i sposoby wykorzystania*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 33.

⁶ Uzasadnienie do sprawozdania Parlamentu Europejskiego w sprawie projektu Rezolucji Parlamentu Europejskiego w sprawie wspierania dobrych rządów w dziedzinie opodatkowania 2012/2174 (INI), s. 14.

⁷ Christian AID Report: *The shirts of their backs — How tax Police fleece the poor*, wrzesień 2012, s. 15.

dumping, obejmuje działania prowadzące do wzrostu konkurencyjności gospodarczej państwa przez wprowadzenie zmian prawnych, prowadzących do redukcji kosztów pracy w danym państwie⁸.

Należy wspomnieć także o globalizacji systemów bankowych. Rozwój korporacji transnarodowych był jednym z czynników, które przyczyniły się i umożliwiły globalizację sektora bankowego. O poziomie istotności relacji między korporacjami a bankami świadczy wyodrębnienie w usługach bankowych bankowości korporacyjnej. Korporacje transnarodowe są poważnymi klientami dla instytucji finansowych, dlatego też banki komercyjne zdecydowały się na skupienie szczególnej uwagi na klientach korporacyjnych, którzy mają zdecydowanie inne potrzeby i możliwości⁹.

Poza licznymi zaletami globalizacja rynku finansowego i wykorzystywanie tego zjawiska przez korporacje transnarodowe prowadzi do wzrostu ryzyka wystąpienia i rozprzestrzenienia się zaburzeń finansowych i kryzysów.

Dynamiczny rozwój największych przedsiębiorstw na świecie, zmiany zachodzące w ich strukturze oraz wiele innych czynników wymuszają zmiany w strategii zarządzania. Zarządzanie podmiotem międzynarodowym można streścić w sześciu wyraźnie wyróżnionych punktach. Po pierwsze wszystkie jednostki składowe takiej organizacji działają dla osiągnięcia wspólnego celu. Po drugie każdy pracownik posiada jednego przełożonego, co powoduje stworzenie hierarchii zależności. Jednak liczba podległych jednemu kierownikowi jest ograniczona. Zgodnie z zasadą wyłączenia decyzje rutynowe podejmowane są przez kierowników niższego szczebla. Wszystkie te decyzje powinny być zgodne z celem korporacji.

Jednak w przypadku przedsiębiorstwa działającego na różnych obszarach pod względem geograficznym i kulturowym postępowanie zgodnie z przedstawionymi założeniami może być trudne a nawet niemożliwe. Globalizacja ekonomiczna, integracja a także delokalizacja przedsiębiorstw przyczyniły się do wzrostu znaczenia czynników kulturowych w zarządzaniu. W celu zniwelowania niekorzystnych efektów wynikających z różnic kulturowych opracowane zostały modele zarządzania międzykulturowego, które określają pozycję i znaczenie człowieka w przedsiębiorstwie. Koncepcje te przyczyniły się także do usprawnienia komunikacji w międzynarodowej organizacji¹⁰.

W wyniku analiz i badań wykorzystujących dorobek takich nauk, jak politologia, psychologia, socjologia, kulturoznawstwo i zarządzanie wyodrębniono trzy modele zarządzania:

- europejski,
- amerykański,
- japoński.

Model zarządzania europejskiego charakteryzuje się wysoką tolerancją wobec odmiennych kultur, a także społeczną odpowiedzialnością. Przedsiębiorstwa z Europy przywiązują ogromną uwagę do zasobów ludzkich, starają się zapewnić

⁸ J. Aber, G. Standing, *Social Dumping, Catch-up, Or Convergence? Europe in a Comparative Global Context*, "Journal of European Social Policy" 2010, t. 9, s. 97–98.

⁹ A.N.R. Sy: *The systemic regulation of credit rating agencies and rated markets*, „IMF Working Paper”, czerwiec 2009, s. 5.

¹⁰ W. Polak, *Procesy globalizacji — nowe wyzwania dla menedżerów*, „Pieniądze i Więź” 2011, nr 2(11).

pracownikom jak najlepsze warunki pracy. Sam sposób zarządzania jest zdecydowanie mniej formalny w porównaniu z pozostałymi modelami. Ze względu na świadomość zróżnicowania warunków panujących na światowych rynkach, przedsiębiorstwa nie przyjmują jednolitej strategii globalnej, stawiając na elastyczność. Są bardziej skłonne do współpracy niż konkurowania.

Model amerykański opiera się na profesjonalizmie, orientacji na zysk i w przeciwieństwie do poprzedniej koncepcji na ostrej konkurencji rynkowej. Specyficzne dla tej koncepcji jest zatrudnianie pracowników na krótki okres, w czasie którego podlegają szybkim, formalnym i jawnym ocenom oraz awansom, na wyspecjalizowanej drodze kariery. Kontrola w przedsiębiorstwach, które praktykują zarządzanie w stylu amerykańskim ma charakter jawny. Ponadto pracownicy indywidualnie podejmują decyzje i ponoszą za nie odpowiedzialność. Zgodnie z założeniami modelu ludzie traktowani są bardzo przedmiotowo.

Japońska strategia zarządzania angażuje personel do aktywnego uczestniczenia w życiu przedsiębiorstwa, ponieważ zakłada, że firma należy do wszystkich interesariuszy (akcjonariusze, dostawcy, dystrybutorzy). Interes i dobro pracowników są bardzo priorytetami¹¹.

Jak do tej pory nie wyodrębniono jednego uniwersalnego stylu zarządzania, który sprawdziłby się w każdego typu organizacji, bez względu na jej położenie geograficzne. Ponieważ powstanie takiego modelu będzie możliwe dopiero po całkowitym zglobalizowaniu świata, współcześnie te trzy dzielą świat na większe rejony o podobnych uwarunkowaniach etniczno-kulturowych. Do opisanych modeli należy podchodzić z pewną rezerwą. Wdrożenie wszystkich założeń danej koncepcji nie daje gwarancji odniesienia sukcesu. Istnieje wiele innych czynników, które należy wziąć pod uwagę przy doborze strategii zarządzania.

Wpływ globalizacji na przedsiębiorstwo można zaobserwować także w takim obszarze jak marketing. Organizacja działająca na arenie międzynarodowej przyjmuje inną strategię marketingową niż mała działająca lokalnie. Można wyróżnić trzy podstawowe strategie produktu międzynarodowego: strategię standaryzacji, adaptacji oraz dyferencjacji. Pierwsza z nich polega na wprowadzeniu na globalny rynek produktu bez zmian. Dzięki temu przedsiębiorstwo redukuje koszty produkcji, dystrybucji i marketingu, jednocześnie zachowują jednolity wizerunek. Adaptacja polega na dopasowaniu produktu do wymagań danego rynku, głównie o charakterze technicznym i kulturowym. Ostatnia z nich — dyferencjacja — polega na zróżnicowaniu produktu na poszczególnych rynkach.

Globalizacja prowadzi do ujednolicenia się preferencji konsumentów na całym świecie, jeśli nie do kompletnego to przynajmniej do zbliżania ich na tyle, że aby dostosować produkt, nie potrzeba dużej ingerencji. Przykładem produktów niewymagających zmian są produkty farmaceutyczne. Większość chorób ludzie na świecie przechodzą w ten sam sposób. Do tej samej grupy można zaliczyć komputery i oprogramowania.

Z drugiej strony istnieje grupa konsumentów charakteryzująca się zamiłowaniem do produktów o innych parametrach, smakach, kolorach czy filozofii związanej

¹¹ J. Penc, *Narodowe i Międzynarodowe Systemy Zarządzania*, WSSM, Łódź 2004, s. 391–397.

z korzystaniem, niż ta przyjęta na innych obszarach geograficznych. Przykładem może być zamiana ketchupu na sos chilli w kanapkach oferowanych przez restaurację McDonald, czy lalka Barbie o mniejszym biuście i krótszych nogach w Japonii.

Argumenty przemawiające za standaryzacją to przede wszystkim redukcja kosztów, postępująca globalizacja, która prowadzi do ujednolicenia się zachowań i preferencji konsumentów, a także tworzenie globalnego wizerunku przedsiębiorstwa lub samego produktu. Natomiast na korzyść dyferencjacji przemawia możliwość wystąpienia nieporozumień o charakterze kulturowym, które mogą przyczynić się do niepowodzenia produktu na rynku.

Najbardziej charakterystyczną cechą produktu globalnego jest marka, pod którą występuje. Wprowadzenie produktu na nowy rynek wymaga od przedsiębiorstwa określenia pod jaką marką dany produkt będzie występował. Najistotniejszym argumentem przemawiającym za utrzymaniem dotychczasowej marki jest jej pozycja. Marki o wysokiej rozpoznawalności i świadomości wśród konsumentów, takie jak Samsung, Volkswagen, Dolce&Gabbana, dokonują ekspansji na nowe rynki, nie zmieniają swojego wizerunku. Pozostanie przy tej samej marce jest tańsze niż tworzenie nowej. Jednak ze względu na brak rozpoznawalności na nowym rynku lub wywoływanie negatywnych skojarzeń czy brak zrozumienia warto poczynić działania prowadzące do zmiany. W historii marketingu odnotowano liczne przypadki marek, które świetnie funkcjonowały na wielu rynkach, a na innych nie.

Najbardziej zglobalizowane produkty można podzielić na dwie grupy. Pierwsza z nich to produkty używane przez konsumentów prowadzących taki sam styl życia bez względu na miejsce zamieszkania. Druga natomiast obejmuje produkty, takie jak coca-cola, muzyka popularna, menu restauracji McDonald. Grupę odbiorców tych produktów stanowią najczęściej ludzie o kosmopolitycznym nastawieniu do życia¹².

Działania przedsiębiorstw mające na celu pozyskanie i utrzymanie klienta na przestrzeni lat ewoluowały od marketingu klasycznego do opartego na budowaniu relacji z klientem. Korzyści wynikające z wprowadzenia marketingu relacyjnego spowodowały, że coraz częściej możemy spotkać się z zachowaniami charakterystycznymi dla marketingu relacji.

Globalizacja powoduje wzrost świadomości u konsumentów, zmianę preferencji, trendów, mody. Zjawisko Czarne Piątku (*Black Friday*) oraz Cyfrowego Poniedziałku (*Cyber Monday*) od wielu lat praktykowane w Stanach Zjednoczonych, w Polsce jest narzędziem wykorzystywanym przez niektórych przedsiębiorców. Nawet jeżeli zostało zastosowane, to obniżki oferowane przez przedsiębiorców w naszym kraju są na nieporównywalnie niższym poziomie niż te w Ameryce. Jednak w dłuższej perspektywie możemy spodziewać się, że rosnąca świadomość konsumentów doprowadzi do powstania presji, skierowanej na podmioty funkcjonujące nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie, w wyniku której zmuszone będą do adaptacji tego zwyczaju w identycznej formie jak pierwowzór.

¹² P. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 387.

Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu zagadnienia, a także wszystkie inne działania prowadzone przez przedsiębiorstwo mają na celu budowę stabilnej i silnej pozycji na rynku względem konkurentów. Głównym czynnikiem to zapewniającym jest przewaga konkurencyjna wobec innych współistniejących przedsiębiorstw. Przewagę konkurencyjną można zbudować w oparciu o wszystkie zagadnienia związane z działalnością przedsiębiorstwa (jakość, cenę, markę, produkt, relacje z otoczeniem itd.). Innymi słowy przewagę konkurencyjną daje przedsiębiorstwu to co sprawia, że klienci wybierają jego produkty, a nie inne.

Potencjału do sprostania konkurencyjności można doszukiwać się w takich elementach, jak: kapitał ludzki, zasoby fizyczne, finansowe, organizacyjne, a także w dostępie do informacji, technologii, innowacji, własności intelektualnej, kulturze organizacyjnej, marce produktów. W przypadku kapitału ludzkiego szansę na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa dają wysokiej jakości zasoby ludzkie, charakteryzujące się jak najwyższymi kwalifikacjami, wydajnością pracy, kreatywnym myśleniem. Ważne, aby zasoby fizyczne posiadały takie cechy, jak wysoka jakość. Odpowiednie zasoby finansowe pozwalają na utrzymanie płynności. Do zasobów organizacyjnych można zaliczyć strukturę organizacyjną, wielkość przedsiębiorstwa oraz powiązania wertykalne.

Bibliografia

1. Aber J., Standing G., *Social Dumping Catch-up, Or Convergence?, Europe in a Comparative Global Context*, "Journal of European Social Policy" 2010, t. 9.
2. Christian AID Report: *The shirts of their books — How tax Policies fleece the poor*, wrzesień 2012.
3. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, Bruksela, styczeń 2015.
4. Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.
5. Lipowski T., *Raje podatkowe. Charakterystyka i sposoby wykorzystywania*, ODDK, Gdańsk 2002.
6. Official Norwegian Reports, Government Publications: *Tax heavens and development — status analyses and measures*, Oslo 2014.
7. Penc. J., *Narodowe i międzynarodowe systemy zarządzania*, WSSM, Łódź 2004.
8. Polak E., *Globalizations processes against the democratic system*, „The International Affairs Review” 2005, nr 1(52).
9. Polak W., *Procesy globalizacji — nowe wyzwania dla menedżerów*, „Pieniądze i Więź” 2011, nr 2(11).
10. Raport Manpower Group, *Trwa niedobór talentów. Jak współczesny HR może poradzić sobie z tym wyzwaniem?*, 2015.
11. Sy A.N.R., *The systemic regulation of credit rating agencies and rated markets*, „IMF Working Paper”, czerwiec 2009.
12. Uzasadnienie do sprawozdania Parlamentu Europejskiego w sprawie projektu Rezolucji Parlamentu Europejskiego w sprawie wspierania dobrych rządów w dziedzinie opodatkowania, 2012.
13. Wpływ globalizacji na rynek pracy, <http://www.psz.pl/118> [dostęp: 05.01.2015].
14. UNCTAD, *World Investment Report*, 2015.

Streszczenie

Głównymi podmiotami procesu globalizacji są międzynarodowe korporacje. Dążąc do prowadzenia działalności w globalnej skali przedsiębiorstwo zobligowane jest do włączenia się w system różnego rodzaju powiązań i zależności. W systemie tym funkcjonują nie tylko przedsiębiorstwa, ale również pozostałe podmioty gospodarki światowej. Wpływ i przenikanie się tych zależności oraz relacji widoczny jest na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa. W przypadku gospodarki globalizacja dąży do stworzenia jednolitego rynku towarów i kapitału, a także globalnego porządku przyczyniającego się do rozwoju produkcji, handlu i przepływów finansowych w skali świata.

Słowa kluczowe

przedsiębiorstwo, finanse, zarządzanie, globalizacja

The functioning of the enterprise in the conditions of globalization

Abstract

International corporations are the main entities in the globalization process. In order to operate on a global scale, the company is obliged to integrate into a system of various types of connections and dependencies. The system includes not only enterprises but also other entities of the global economy. Influences and interpenetrations of these dependencies and relationships are visible at all levels of the company. In the case of the economy, globalization seeks to create a single market for goods and capital as well as a global order contributing to the development of production, trade and financial flows on a global scale.

Keywords

enterprise, finance, management, globalization

