

# Czy KGHM jest firmą globalną?



MARIAN GORYNIA

Odpowiedź na pytanie, czy KGHM jest firmą globalną, zależy od analizy jej strategii – pisze profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

Niniejszy tekst wpisuje się w szerszy pogląd, że język ma znaczenie. Chodzi tutaj zarówno o język stosowany w śmiennictwie naukowym, jak i w codziennej komunikacji, w tym także w mediach. Posługiwanie się nieprecyzyjnym językiem prowadzi do nieporozumień, sztucznych dyskusji, a czasami może nawet wywoływać konflikty, które okazują się zupełnie niepotrzebne.

Odpowiedź na pytanie zadane w tytule wydaje się oczywista. Ileż razy słyszeliśmy i czytaliśmy, że KGHM to jedyna albo największa, albo najbardziej globalna polska firma. Intuicyjnie bowiem globalność kojarzy nam się z czymś międzynarodowym i przeważnie dużym, a przecież zarówno motyw, skala, jak i rozbudzone oczekiwania co do efektów gospodarczych zagranicznej ekspansji KGHM dają niepodważalne podstawy do oceny, że spółka ta jest firmą globalną.

Rozmach strategiczny projektów podejmowanych przez KGHM m.in. w Kanadzie i w Chile robi wrażenie na analitikach branżowych i finansowych, budzi respekt wśród konkurentów, prowadzi do zmiany układu sił na globalnym rynku produktów metali, a u przeciętnego Polaka powoduje też zazwyczaj podwyższone poczucie dumy narodowej.

Tak sprawy mają się na poziomie popularno-publicystycznym. Zagadnienie staje się nieco bardziej złożone, jeśli podejmiemy uporządkowane, metodyczne dociekania naukowe na temat uchwycenia sensu pojęcia „firma globalna”. Na samym początku z całym naciskiem należy podkreślić, że poniższy wywód w żadnym wymiarze nie jest skierowany na podważanie słuszności i efektywności zagranicznych działań KGHM. Autor należy do gorących zwolenników realizacji projektu Sierra Gorda i jest przekonany, że bilans możli-

wać ująć krótko. Kiedy więc możemy mówić o internacjonalizacji firmy, a kiedy mamy do czynienia z jej globalizacją? Kiedy przedsiębiorstwo jest międzynarodowe (umiędzynarodowane), a kiedy powiemy, że jest globalne? Teoretycznie można wymienić kilka możliwości odpowiedzi:

1. Zakresy pojęć pokrywają się w całości – przedsiębiorstwa międzynarodowe i przedsiębiorstwa globalne są tożsame.
2. Zakresy pojęć nie mają pola wspólne, są rozłączne – firmy międzynarodowe i firmy globalne to terminy całkowicie odrębne.
3. Zakresy obu pojęć częściowo się pokrywają – w określonych przypadkach firma międzynarodowa jest jednocześnie firmą globalną, ale

nie przyjmuje, że jest to jego współpraca z zagranicą, są to jego związki z otoczeniem zagranicznym, albo też czasami nazywa się to ekspansją zagraniczną firmy. Przy czym współpraca z zagranicą nie musi oznaczać wyłącznie eksportu – w grę może wchodzić też kooperacja licencyjna, w zakresie franczyzy, zagranicznych inwestycji bezpośrednich itp.

Wyróżnia się internacjonalizację czynną i bierną. Czynną jest wtedy, gdy prowadzącą firmą wychodzi za granicę ze swego kraju macierzystego – prowadzi sprzedaż eksportową, zawiera umowę licencyjną, umowę franczyzy, zawiązuje spółkę zagraniczną, przejmując firmę zagraniczną itp. Z internacjonalizacją bierną mamy do czynienia wtedy, gdy firma nie dokonuje ekspansji za granicę w ramach prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, ale wchodzi w różne związki z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalności gospodarczej poza granicę kraju swej lokalizacji (import, zakup licencji, zakup franczyzy, joint venture „na miejscu” itp.).

Jeśli chodzi o globalizację przedsiębiorstwa, to w największym uproszczeniu można przyjąć, że mamy z nią do czynienia wtedy, gdy firma dokonuje umiędzynarodowienia na możliwie szerokim obszarze geograficznym („wszędzie”) i w podobny, zestandaryzowany sposób. Strategia globalna jest więc strategią obecności na całym świecie w zunifilmowany, uunifilmowany sposób. O ile ogólna definicja może się wydawać przekonująca, o tyle próby jej doprecyzowania rodzą wiele kontrowersji.

## Konfiguracja i koncentracja

Wydaje się, że w odniesieniu do pojmowania strategii globalnej reprezentatywne i przydatne mogą być propozycje dwóch profesorów z Harvard Business School, mianowicie Michaela Portera i George’a Yipa. Porter proponuje opisywać międzynarodową strategię przedsiębiorstwa, posługując się dwoma wymiarami: konfiguracją działalności i koordynacją działalności.

Wymiar konfiguracji dotyczy rozstrzygnięcia, w jakich krajach (gdzie i w ilu?) lokować działalność gospodarczą. Dwie skrajne możliwości to pełna koncentracja działalności w jednym miejscu oraz doskonałe rozproszenie pomiędzy różnymi lokalizacjami. Cechą strategii globalnej w wymiarze konfiguracji jest lokalizowanie różnych działań w różnych miejscach w zależności od tego, jakie możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej oferuje poszczególne lokalizacje.

W wymiarze koordynacji chodzi o zakres wzajemnego dopasowania

geograficznie rozproszonych działań. Z jednej strony daleko posunięta koordynacja może pozwolić osiągnąć przewagę konkurencyjną, ale z drugiej strony napotyka określone bariery i może się wiązać z ponoszeniem znacznych kosztów.

Ujęcie globalizacji przez Yipa wydaje się szczególnie przydatne do operacjonalizacji i analiz empirycznych. W podejściu tego autora kluczowe znaczenie ma koncepcja trójkąta globalizacji. Trójkąt obejmuje czynniki globalizacji sektora, składniki organizacji globalnej oraz instrumenty strategii globalnej. Stosowaniu strategii globalnej sprzyja występowanie w sektorze, w którym działa firma, takiego układu czynników kosztowych, konkurencyjnych, rynkowych, rządowych oraz innych, który skłania firmy do podejmowania internacjonalizacji, a w dalszej perspektywie globalizacji, jako bardziej zaawansowanej, najwyższej odmiany umiędzynarodowienia. Można by to nazwać istnieniem w otoczeniu firmy podłoża sprzyjającego uzyskaniu korzyści ze strategii globalnej.

Składniki organizacji globalnej obejmują cztery elementy: globalne struktury organizacyjne, procesy zarządzania, kulturę globalną oraz politykę kadrową.

Trzeci komponent trójkąta to określone przez firmę pięć elementów strategii globalnej:

- uczestnictwo w rynku – wybrane rynki krajowe, poziom zaangażowania, udział w rynku;
- produkty/usługi – stopień podobieństwa lub zróżnicowania na różnych rynkach;
- lokalizacja działalności – umiejscowienie ogniw łańcucha wartości dodanej;
- marketing – stopień unifikacji marek, reklam i innych elementów marketingu;
- posunięcia konkurencyjne – stopień podporządkowania globalnej strategii konkurencyjnej.

Odnosnie do czynników globalizacji sektora można zauważyć, że mają one charakter zewnętrzny w stosunku do firmy oraz że realizacja strategii globalnej może mieć miejsce wyłącznie w sektorze, w którym te czynniki choćby w niewielkim stopniu zachęcają do podejmowania wyzwań z realizacją strategii globalnej. Kluczowe znaczenie dla zdefiniowania i operacjonalizowania strategii globalnej ma natomiast spostrzeżenie, iż każda z wymienionych dziewięciu cech strategii globalnej (cztery składniki organizacji globalnej oraz pięć elementów strategii globalnej) nie jest zmienną zeryjdną, lecz jest cechą stopniowalną. Konsekwencją tego jest fakt, że tylko o firmie, w której żadna cecha nie występuje w postaci globalnej (choćby w jakimś niewielkim stopniu), powiemy z pewnością, że nie jest globalna. O

wszystkich innych firmach mówić można, iż są globalne pod jakimś względem, w jakimś stopniu. Do prowadzenia tych rozważań można nawet wykorzystywać koncepcję zbiorów rozmytnych. Właśnie pomiar stopnia globalności oraz ewentualna możliwość doprowadzenia do porównań jej stopnia jest pasjonującym wyzwaniem dla badaczy zajmujących się biznesem międzynarodowym.

## Nie ma wniosków bez analizy

Wracając do tytułowego pytania o globalność KGHM, można zauważyć, że próba udzielenia uporządkowanej odpowiedzi na nie wiązać się powinna z precyzyjnym sprawdzeniem,

„Odnosnie do czynników globalizacji sektora można zauważyć, że mają one charakter zewnętrzny w stosunku do firmy

wych do osiągnięcia korzyści i mogących się pojawić zagrożeń jest pozytywny.

## Kiedy firma jest globalna?

Niewiele jest pojęć dotyczących spraw gospodarczych, które zrobiliby w języku polskim tak dużą karierę jak internacjonalizacja i globalizacja. Budowa w Polsce od 25 lat gospodarki rynkowej i immanentnie z nią związane otwarcie gospodarki polskiej na współpracę z zagranicą sprawiły, że są to terminy bardzo często obecne w dyskusjach publicznych, a także w opracowaniach naukowych. W tych ostatnich posługiwanie się precyzyjnym językiem jest ważnym wymogiem warsztatowym i warto chyba korzystać z ustaleń naukowców także w języku codziennej komunikacji, aby po prostu lepiej się porozumiewać. A przynajmniej mieć świadomość uproszczeń, jakie często są naszym udziałem w procesie komunikowania się.

Postawmy więc pytanie o to, jak mają się do siebie zakresy obu wymienionych pojęć. Upraszczając nieco zagadnienie, odnieśmy oba terminy do przedsiębiorstwa, firmy, które są głównymi podmiotami w gospodarce rynkowej (siłą rzeczy obok konsumentów). Zatrzaec nalezy, że wyczerpująca analiza postawionego zagadnienia mogłaby doprowadzić nawet do powstania dzieła znacznych rozmiarów – w tym miejscu jednak ograniczymy się do kilkudziesięciu wierszy tekstu; wszak ważne zagadnienia powinny się da-

śa też firmy międzynarodowe niebędące firmami globalnymi, a także jednocześnie istnieją firmy globalne, które nie są międzynarodowe.

4. Zakres terminu „firma międzynarodowa” jest częścią zakresu pojęcia „firma globalna” – niektóre firmy globalne są jednocześnie firmami międzynarodowymi, ale wszystkie firmy międzynarodowe są firmami globalnymi.

5. Zakres pojęcia przedsiębiorstwo globalne stanowi część zakresu terminu przedsiębiorstwo międzynarodowe – niektóre firmy międzynarodowe są jednocześnie firmami globalnymi, ale wszystkie firmy globalne są firmami międzynarodowymi.

Wielokrotnie przeprowadzałem ze studentami, a także z doktorantami, sondę na temat tego, które ujęcie relacji pomiędzy zakresami obu pojęć jest adekwatne w świetle szerokiej literatury naukowej na ten temat. Oczywiście jest, że w świecie nauki występują i ściągają się różne koncepcje i poglądy, jedne pojawiają się i przemijają, inne przyjmują się na dłuższy czas i są podzielane przez większość naukowców z określonej dyscypliny. Przeprowadzenie wspomnianej sondy na początku wykładu prawie zawsze dawało wyniki odbiegające od naukowej, racjonalnej argumentacji. Czyli intuicja nierazdako zawodzi.

## Współpraca z zagranicą

W kwestii samej internacjonalizacji przedsiębiorstwa zazwyczaj zgodnie

„Pomiar stopnia globalności oraz ewentualna możliwość doprowadzenia do porównań jej stopnia jest pasjonującym wyzwaniem dla badaczy zajmujących się biznesem międzynarodowym

które z dziewięciu podanych kryteriów strategii globalnej są spełnione przez te firmy, a które nie. Dalsze postępowanie analityczne powinno już dotyczyć tylko tych kryteriów, które są spełnione przynajmniej w jakimś stopniu, i zmierzają do ustalenia skali stopnia za pomocą przyjętej skali służącej do pomiaru. Co więcej, można sobie wyobrazić zastosowanie zaproponowanej procedury oceny stopnia globalności do szerszego grona firm pretendujących do bycia globalnymi, a następnie dokonanie porównań. Postępując w ten sposób, można ustalić nie tylko, czy KGHM jest globalny, ale także czy jest istotnie bardziej globalny aniżeli Comarch, Seena, Solaris czy dowolna inna firma polska albo zagraniczna. Efektem takich porównań może być ranking globalności firm.

prof. dr hab. Marian Gorynia  
Katedra Konkurencyjności  
Międzynarodowej, Uniwersytet  
Ekonomiczny w Poznaniu  
Lead i śródtytuły pochodzą od redakcji