



Magdalena Rosińska-Bukowska, Klaudia Zielińska-Lont

Gospodarka międzynarodowa w ujęciu regionalnym

Wybrane *case studies* państw
z Europy, Ameryk i Azji



**Gospodarka
międzynarodowa
w ujęciu regionalnym**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
WROCŁAWSKIEGO

Magdalena Rosińska-Bukowska, Klaudia Zielińska-Lont

Gospodarka międzynarodowa w ujęciu regionalnym

Wybrane *case studies* państw
z Europy, Ameryk i Azji

Magdalena Rosińska-Bukowska (ORCID: 0000-0003-4525-0751)
Klaudia Zielińska-Lont (ORCID: 0000-0003-3738-0468)
– Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Biznesu i Handlu Międzynarodowego, 90-255 Łódź, ul. POW 3/5

RECENZENTKI

Marzanna Lament, Joanna Garlińska-Bielawska

REDAKTOR INICJUJĄCY

Katarzyna Włodarczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Monika Poradecka

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Jakubczyk

PROJEKT OKŁADKI

Polkadot Studio Graficzne

Aleksandra Woźniak, Hanna Niemierowicz

DOSTOSOWANIE PROJEKTU OKŁADKI

Monika Rawska

Ilustracja wykorzystana na okładce: © Depositphotos.com/SergeyNivens

© Copyright by Magdalena Rosińska-Bukowska, Klaudia Zielińska-Lont, Łódź 2024

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2024

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-330-6>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11073.23.0.K

Ark. wyd. 16,7; ark. druk. 20,125

ISBN 978-83-8331-330-6

e-ISBN 978-83-8331-331-3

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Gospodarki Europy – case studies dla Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej	19
1.1. Republika Federalna Niemiec (Niemcy)	20
1.1.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników	21
1.1.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych	23
1.1.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne	25
1.1.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego	27
1.1.5. Korporacje transnarodowe	31
1.1.6. Otwartość gospodarcza	35
1.2. Republika Francuska (Francja)	48
1.2.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników	48
1.2.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych	51
1.2.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne	52
1.2.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego	54
1.2.5. Korporacje transnarodowe	59
1.2.6. Otwartość gospodarcza	62
1.3. Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej	74
1.3.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników	74
1.3.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych	77
1.3.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne	78
1.3.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego	80
1.3.5. Korporacje transnarodowe	85
1.3.6. Otwartość gospodarcza	88
1.4. Podsumowanie	96
Rozdział 2	
Ameryka Północna i Południowa – case studies dla Brazylii, Meksyku, Stanów Zjednoczonych	99
2.1. Federacja Republiki Brazylii	100
2.1.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników	100
2.1.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych	103

6 Spis treści

2.1.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne	105
2.1.4. Korporacje transnarodowe	107
2.1.5. Charakterystyka handlu międzynarodowego	111
2.1.6. Otwartość gospodarcza	115
2.2. Meksykańskie Stany Zjednoczone (Meksyk)	124
2.2.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników	125
2.2.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych	127
2.2.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne	128
2.2.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego	130
2.2.5. Korporacje transnarodowe	134
2.2.6. Otwartość gospodarcza	135
2.3. Stany Zjednoczone Ameryki Północnej (USA)	144
2.3.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników	145
2.3.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych	147
2.3.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne	149
2.3.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego	151
2.3.5. Korporacje transnarodowe	156
2.3.6. Otwartość gospodarcza	160
2.4. Podsumowanie	177
Rozdział 3	
Zróźnicowanie państw Azji – case studies dla Chin, Japonii, Indii	181
3.1. Chińska Republika Ludowa (Chiny)	182
3.1.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników	183
3.1.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych	185
3.1.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne	186
3.1.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego	188
3.1.5. Korporacje transnarodowe	193
3.1.6. Otwartość gospodarcza	199
3.2. Japonia	218
3.2.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników	219
3.2.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych	222
3.2.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne	223
3.2.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego	225
3.2.5. Korporacje transnarodowe	230
3.2.6. Otwartość gospodarcza	235
3.3. Republika Indii (Indie)	257
3.3.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników	258
3.3.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych	260
3.3.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne	261
3.3.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego	264
3.3.5. Korporacje transnarodowe	267
3.3.6. Otwartość gospodarcza	269
3.4. Podsumowanie	288

Zakończenie	291
Bibliografia	297
Spis tabel	317
Spis wykresów	319

Wstęp

Gospodarka międzynarodowa to system powiązań ekonomiczno-społeczno-kulturowych występujących między stale i dynamicznie zmieniającymi się uczestnikami, w tym państwami i ich organizacjami, instytucjami oraz innymi podmiotami o coraz bardziej złożonych strukturach, stanowiącymi ogniwa globalnego procesu produkcji i wymiany dóbr, usług i idei. Gospodarka międzynarodowa kształtowała się etapami, pod wpływem wielu czynników, w tym porozumień i konfliktów, zmian wprowadzanych na poziomie multilateralnym i bilateralnym, związanych z postępowaniem globalizacji, liberalizacji, regionalizacji etc.

Gospodarka międzynarodowa ewoluuje, a czasem dynamicznie się zmienia pod wpływem różnorodnych zjawisk i procesów. Podobnie zmieniają się jej uczestnicy, relacje między nimi i uwarunkowania otoczenia na wszystkich poziomach (mikro, mezo, makro, meta). Obejmuje to zarówno czynniki o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym. Stale pojawiają się nowe wyzwania, do których uczestnicy muszą się dostosowywać, a nawet próbować przewidywać z wyprzedzeniem kolejne. Trzecia dekada XXI w. okazała się czasem szczególnie dynamicznym. Dotyczy to wyzwań rozwojowych, wymagających multilateralnych regulacji, takich jak zmiany klimatu, konieczność oszczędzania środowiska naturalnego czy poszukiwania alternatywnych źródeł energii, ale i oczywiście takich kwestii jak pandemia COVID-19 czy agresja Rosji na Ukrainę. Zmieniające się dynamicznie uwarunkowania rozwoju gospodarczego państw wymagają nowego spojrzenia na zasady budowania międzynarodowej konkurencyjności gospodarek (MKG)¹.

W monografii autorki podjęły się tego wyzwania, prezentując gospodarkę międzynarodową w ujęciu regionalnym poprzez pryzmat trzech obszarów: europejskiego, amerykańskiego i azjatyckiego – w każdym z nich badając według tych samych zasad po trzy wiodące państwa. Należy zaznaczyć, że samo pojęcie „gospodarka międzynarodowa” jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania,

1 Modele oceny międzynarodowej konkurencyjności gospodarek autorki przedstawiły szczegółowo (w ujęciu teoretycznym) w książce M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont (2024), *Gospodarka międzynarodowa. Rys teoretyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <https://doi.org/10.18778/8331-328-3>. Należy bowiem zaznaczyć, że niniejsze opracowanie to druga pozycja cyklu „Gospodarka międzynarodowa”.

a nawet rozróżnienia prawidłowych określeń obiektu badań. Analizując pierwszy człon, czyli słowo „gospodarka”, autorki monografii pragną zaakcentować, że rozważania będą koncentrowały się na sferze ekonomicznej, w miarę możliwości w oderwaniu od uwarunkowań polityczno-kulturowych. Jednak w badaniach dotyczących państw trudno całkowicie pominąć pewne aspekty tej sfery, zwłaszcza że jest to kategoria ekonomiczna nieustannie kształtująca się i zmieniająca się na wielu poziomach, w tym mikro-, mezo-, makro- i metaekonomicznym. Analizując drugi człon, czyli przymiotnik „międzynarodowa”, zamysłem jest wskazanie na uwzględnienie w przedstawionym badaniu także rozważań dotyczących relacji bilateralnych, a niekoniecznie tylko poziomu światowego czy globalnego.

Celem niniejszej monografii jest próba oceny zmian zachodzących w najpotężniejszych gospodarkach – reprezentujących poszczególne regiony/kontynenty (Europę, Amerykę Północną i Południową oraz Azję) w kluczowych obszarach, decydujących o ich pozycji konkurencyjnej w gospodarce międzynarodowej XXI w.

Opracowanie zostało podzielone na trzy główne części regionalne. Pierwsza obejmuje analizy wybranych państw Europy – Niemiec, Francji i Wielkiej Brytanii. Kolejna to region amerykański – Amerykę Północną reprezentują Stany Zjednoczone Ameryki Północnej oraz Meksyk, a Amerykę Południową Brazylia. Trzecia część to *case studies* dla Azji, reprezentowanej przez Chiny, Japonię i Indie. Każda z części obejmuje zatem trzy rozdziały. Dodatkowo w opracowaniu zawarto dość obszerny wstęp, w którym odwołano się do wykorzystanej bazy teoretycznej, stanowiącej podstawy analiz w prezentowanych *case studies* wymienionych dziewięciu państw. Wstęp stanowi jednak tylko swoiste odesłanie Czytelnika do części pierwszej niniejszego cyklu monografii, dotyczącej gospodarki międzynarodowej, pt. *Gospodarka międzynarodowa. Rys teoretyczny*. Należy bowiem zaznaczyć, że opracowanie, jako druga pozycja cyklu, nie prezentuje pełnego instrumentarium pojęciowego czy koncepcji polityki handlowej i inwestycyjnej lub też wyjaśnień dotyczących zasad badania międzynarodowej konkurencyjności gospodarek (MKG). Wszystkie te elementy autorki szczegółowo omawiają w monografii pt. *Gospodarka międzynarodowa Rys teoretyczny*, będącej bazą niniejszych badań. W książce pt. *Gospodarka międzynarodowa w ujęciu regionalnym. Wybrane case studies państw z Europy, Ameryk i Azji* Czytelnik znajdzie zatem zbiór studiów przypadków, obejmujący kolejno: Niemcy, Francję, Wielką Brytanię, Brazylię, Meksyk, Stany Zjednoczone, Chiny, Japonię i Indie.

We wstępie do prezentowanych *case studies* dla konkretnych państw autorki zachęcają Czytelnika do dodatkowej lektury z zakresu potrzebnych koncepcji teoretycznych, zapoznania się z koniecznymi definicjami czy klasyfikacjami zamieszczonymi w monografii pt. *Gospodarka międzynarodowa. Rys teoretyczny*. Jedynie w tym miejscu niniejszej monografii pojawia się bowiem odwołanie do zagadnień czysto teoretycznych – bazy teoretycznej, na której oparto schemat badań *case studies*.

W tym celu autorki przedstawiają zakres treści omawianych w monografii pt. *Gospodarka międzynarodowa. Rys teoretyczny*. Obejmuje ona trzy części.

Pierwsza omawia kluczowe aspekty teoretyczne uwzględniane przez badaczy w toku analiz i charakterystyk gospodarki międzynarodowej, w tym wyjaśnienie istoty pojęcia „gospodarka międzynarodowa” i rozważania terminologiczne. Przedstawiono w niej ponadto koncepcje pomiaru rozwoju gospodarczego, ewolucję stosowanych miar rozwoju oraz znaczenie pomiaru otwartości gospodarczej we współczesnej gospodarce. Zwrócono także uwagę na wpływ ewolucji procesów globalizacyjnych na poszczególne podmioty gospodarki światowej. Ukazano kierunki zmian zachodzących w kluczowych organizacjach ponadnarodowych, uznawanych za filary gospodarki międzynarodowej (tzw. triada organizacji międzynarodowych powołanych po II wojnie światowej). W odniesieniu do regulacji dotyczących handlu zaakcentowano istotne etapy zmian, odwołując się do kolejnych faz tworzenia Światowej Organizacji Handlu (przedstawiono ewolucję ITO – GATT – WTO). Szczegółowo omówiono pięć filarów Grupy Banku Światowego oraz Międzynarodowy Fundusz Walutowy.

W drugiej części monografii przedstawiono kluczowe koncepcje dotyczące trzech kwestii: handlu międzynarodowego, inwestycji zagranicznych oraz znaczenia ekspansji korporacji transnarodowych dla oceny pozycji danego państwa w systemie gospodarki międzynarodowej. Nacisk położono na motywy wymiany handlowej i zasady analiz strumieni handlu. Podkreślono także znaczenie lokowania kapitału na rynkach międzynarodowych, w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) dla budowania długookresowej pozycji konkurencyjnej. Zaprezentowano rozważania na temat roli korporacji transnarodowych (*transnational corporations* – TNCs) i ich wpływu na zmiany systemu gospodarki światowej. Zwrócono uwagę na ewolucję tych podmiotów i powstawanie globalnych sieci biznesowych (*global business networks* – GBNs) oraz szczególną rolę w biznesie międzynarodowym korporacji-orkiestratorów GBNs².

W części trzeciej zaprezentowano metody oceny międzynarodowej konkurencyjności gospodarek (MKG). Przedstawiono m.in. wybrane koncepcje badania MKG, w tym: World Economic Forum (WEF), International Institute for Management Development (IMD), World Bank Group (WBG), systemowy model autorstwa Essera–Hildebranda–Messnera–Meyera–Stamera, nazwane „amerykańskim”

2 Orkiestrator globalnej sieci biznesowej (*orchestrator GBN*) to element podmiotowy spajający sieć, niebędący jednak typem dominatora. Fundamentem istnienia GBN jest bowiem wspólny cel strategiczny, a nie hierarchia czy kontrola. Orkiestrator to rdzeń sieci biznesowej, przewodzi zmianom zachodzącym w sieci, stanowi centrum kompetencji, jest równocześnie liderem-promotorem, koordynatorem-menedżerem i dyrygentem-zarządcą w sieci globalnej złożonej z warstwowo ułożonego systemu podmiotów współpracujących na różnych poziomach. Szerzej: M. Rosińska-Bukowska (2020), *Global business networks. Concept – structure – competitiveness*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 53–58, <http://doi.org/10.18778/8220-046-1>

ujęcie autorstwa Bieńkowskiego oraz czteropoziomowy model systemowy-zrównoważony autorstwa Rosińskiej-Bukowskiej.

Z uwagi na fakt, że każde omówione *case study* dla dziewięciu badanych państw w niniejszym opracowaniu kończy rozbudowana ocena międzynarodowej konkurencyjności danej gospodarki z wykorzystaniem MKG według modelu systemowego-zrównoważonego, poniżej zaprezentowano szczegółowe zasady i wymogi realizacji takiego kompleksowego badania. Ocena MKG według modelu systemowego-zrównoważonego obejmuje analizy osobno dla każdego z czterech poziomów: meta, makro, mezo, mikro – z uwzględnieniem stałych elementów modelu i parametrów charakteryzujących dany obszar.

MKG – Analiza wskaźników poziomu metaekonomicznego

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Uwarunkowania rozwojowe o charakterze historyczno-kulturowym	Źródła systemu wartości utożsamianych z danym państwem	Uwarunkowania historyczne (np. kolonialne) Wkład do kultury światowej Idee utożsamiane z danym państwem
System społeczno-ekonomiczny	System prawny i struktura administracyjna	System polityczny Podział administracyjny
Infrastruktura technologiczna	Infrastruktura krajowa jako podstawa rozwoju	Twarda: drogi, lotniska, koleje, mosty, porty Miękka: telekomunikacja, komputeryzacja
Infrastruktura społeczna	Wskaźnik HDI – analiza wybranych składowych	Ocena poziomu rozwoju społeczeństwa według HDI – wskaźnik HDI, wartość, pozycja, zmiany Analiza składowych, np. szkolnictwa, służby zdrowia, uwarunkowań rozwoju biznesu
Infrastruktura naukowa	System szkolnictwa wyższego, osiągnięcia	Zasady organizacji, dostępność, wskaźniki Główne uczelnie. Pozycja w rankingach Osiągnięcia „narodowe”, np. liczba noblistów
Kapitał intelektualny	Zasoby oparte na wiedzy (warstwy IC): – innowacje, – relacje, – struktury	Innowacje: nastawienie do zmian, znaczenie kreatywności w społeczeństwie, nakłady na B+R Relacje: uwarunkowania społeczno-kulturowe budowania relacji Struktury: zasady budowania systemów organizacyjnych

Instytucje	Poziom zaufania społeczeństwa do instytucji państwowych	Podstawowa charakterystyka systemu instytucjonalnego Korupcja (<i>Corruption Perceptions Index</i> – CPI) Zasady administracji (np. według 14 zasad Fayola) Instytucjonalne uwarunkowania rozwoju, w tym ocena dostępu do edukacji, stosownie zasad prawa, nastawienie administracji publicznej etc.
System trwałych relacji gospodarczo-politycznych	Uczestnictwo w ugrupowaniach ponadnarodowych	Członkostwo w systemie instytucji multilateralnych, w tym od: ... – ONZ ... – GATT (WTO 1995) ... – IMF ... – IBRD ... – IFC ... – IDA ... – ICSID ... – MIGA Inne ugrupowania świadczące o strategicznym „osadzeniu” danego państwa w strukturach międzynarodowych

MKG – Analiza wskaźników poziomu makroekonomicznego

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Handel międzynarodowy	Struktura eksportu i importu	Główni partnerzy handlowi po stronie importu (w proc.), po stronie eksportu (w proc.) Struktura produktowa (towary, usługi) Analiza min. dla dekady – wnioski
Biznes międzynarodowy	Pozycja konkurencyjna – według rankingów	Według <i>Global Competitiveness Index</i> (GCI) Według <i>Doing Business</i> (DB) Inne rankingi i indeksy, obrazujące zasady realizacji biznesu w danym państwie, np.: przestrzeganie praw własności, zasad ochrony własności intelektualnej, łatwości zakładania i prowadzenia biznesu, w tym dla nierezydentów: rejestrowania nowego przedsiębiorstwa i jego likwidacji, transferu kapitału etc.
Inwestycje zagraniczne	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)	Napływ BIZ głównie z ... (geograficznie) i do ... (sektorowo) Analiza min. dla dekady – wnioski Struktura i dynamika
Finanse publiczne	Struktura wydatków	Wydatki publiczne. Deficyt budżetowy. Dług publiczny Struktura wydatków według sektorów

Pozycja międzynarodowa	Siła i waga głosu na arenie międzynarodowej	Stanowi ... gospodarkę na świecie oraz ... w (regionie) Waga głosu w organizacjach Grupy Banku Światowego: IRBD: waga głosu – ...; liczba głosów – ...; IFC: waga głosu – ...; liczba głosów – ...; IDA: waga głosu – ...; liczba głosów – ...; MIGA: waga głosu – ...; liczba głosów – ...
Klimat inwestycyjny	Stymulanty i destymulanty inwestycji	Polityka makroekonomiczna. Waluta i jej rola w systemie międzynarodowym, stabilność Główne stymulanty napływu inwestycji Destymulanty Ocena działań państwa na rzecz realizacji SGDs (celów zrównoważonego rozwoju ONZ – <i>Agendy 2030</i>)
Powiązania gospodarcze	Uczestnictwo w umowach i stowarzyszeniach	Członkostwo w ugrupowaniach regionalnych Ewolucja roli w regionie (pozycja lidera) i gospodarce światowej Inne ważne powiązania i ich charakter

MKG – Analiza wskaźników poziomu mezoekonomicznego

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Wiodące sektory	Udział sektorów w gospodarce Wiodące branże i firmy (marki)	Kluczowe sektory gospodarki Wiodące branże, przemysły, typy usług Najpotężniejsze korporacje i ich znane globalne marki sektorowo ważne Orkiestratorzy sieci biznesowych – oligopole sektorowe
Infrastruktura sektorowa twarda i miękka	Poziom rozwoju infrastruktury a rozwój regionów i sektorów	Regiony/miejsca lokalizacji konkretnej produkcji Rozwój infrastruktury – regiony/sektory W tym twarda, np. drogi czy telekomunikacja, oraz miękka (specyfika regionalna): edukacja, kultura, nauka, prawne regulacje, klastry etc., administracja regionalna
Wielkość i chłonność rynku	Wielkość i struktura populacji	Wielkość populacji Struktura populacji <i>Customer Satisfaction Index (CSI)</i>

Udział w globalnych łańcuchach wartości (GVCs – <i>Global Value Chains</i>)	Poziom udziału w GVCs	Partycypacja w GVCs „wstecz” i „w przód” – określenie pozycji typu <i>upstream</i> bądź <i>downstream</i> dla wybranych sektorów gospodarki Wykorzystanie tzw. krzywej uśmiechu – indeks partycypacji łańcuchach wartości dodanej Analiza dotycząca udziału w łańcuchach dostaw Etapy zaangażowania danego państwa, w tym według faz (przedprodukcyjna, produkcyjna, poprodukcyjna)
Udział i rola w globalnych sieciach biznesowych	Udział spółek jako orkiestratorów w GBNs (<i>Global Business Networks</i>) i M&As (<i>Mergers & Acquisitions</i>)	GBNs, gdzie orkiestratorem jest korporacja pochodząca z danego państwa Rola korporacji transnarodowych (TNCs) z danego państwa w systemie sieci biznesowych różnych sektorów Przykłady międzynarodowych fuzji i przejęć (M&As) z udziałem korporacji pochodzących z danego państwa – analiza specyfiki sektorowej

MKG – Analiza wskaźników poziomu mikroekonomicznego

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Jakość zarządzania	Wartości budujące kierunki rozwoju	Siła społecznej hierarchii (dystans władzy) Orientacja zadaniowa (wskaźniki), orientacja społeczna (na relacje) – męskość/kobiecość Indywidualizm/kolektywizm Nastawienie do ryzyka (unikanie niepewności)
Metody i efektywność wykorzystania zasobów	Zasady wykorzystywania potencjału zasobów	Typologia zasobów Metody eksploracji Efektywność <i>Global Innovation Index (GII)</i>
Wiodące przedsiębiorstwa	Charakterystyka korporacji transnarodowych notowanych w <i>Forbes Global 2000</i>	Lista TNCs z <i>Forbes Global 2000</i> z podaniem miejsc w rankingu (w nawiasie) dla min. top 10 TNCs, czyli korporacji najwyżej notowanych z uwzględnieniem sektorów
Postawy menedżerskie	Typ przywództwa i zasady budowania relacji	Rola menedżera Typowe postawy Zachodzące lub niezachodzące zmiany Zasady budowania relacji wewnątrz organizacji Odwołanie do 14 zasad zarządzania
Modele i wzorce zarządzania	Zarządzanie przedsiębiorstw	Modele zarządzania Stosowane wzorce kulturowe Konkretne przykłady

Implementacja modelu rozwoju zrównoważonego	Standardy ESG, ISO, 17 SDGs, inne aktywności w tym zakresie na poziomie mikro	Spełnianie wymogów ESG: E... S... G... Ocena działań przedsiębiorstw na podstawie celów zrównoważonego rozwoju ONZ – <i>Agendy 2030</i> Certyfikacja międzynarodowa (ISO)
---	---	--

Źródło: opracowanie własne.

Niniejsza monografia pt. *Gospodarka międzynarodowa w ujęciu regionalnym. Wybrane case studies państw z Europy, Ameryki i Azji* to drugi element cyklu dotyczącego gospodarki międzynarodowej. W każdym z trzech rozdziałów omówione zostały najpotężniejsze gospodarki świata, reprezentujące regiony Europy, obu Ameryk oraz Azji. Dobór państw do badania był celowy. W każdym z obszarów badaniu poddano trzy gospodarki o podobnym potencjale. W ten sposób uwzględniono dla regionu europejskiego: Niemcy, Francję i Wielką Brytanię wraz z Irlandią Północną; dla regionu amerykańskiego: Brazylię, Meksyk i Stany Zjednoczone, a dla regionu azjatyckiego: Chiny, Indie i Japonię. W każdym przypadku zastosowano identyczny schemat badania, obejmujący: charakterystykę danej gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników, przynależność do organizacji międzynarodowych, strukturę handlu międzynarodowego, napływ i odpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, aktywność macierzystych korporacji transnarodowych oraz ocenę stopnia otwartości danej gospodarki narodowej.

Celem przeprowadzanych badań jest próba kompleksowej oceny konkurencyjności międzynarodowej danej gospodarki narodowej z wykorzystaniem wszystkich wskazanych aspektów. Na podstawie przeprowadzonych analiz wskazana została współzależność pomiędzy ich tempem rozwoju gospodarczego, rozmiarami wymiany handlowej oraz stosunkami tych gospodarek z głównymi partnerami handlowymi. Analiza wahań w poziomie PKB oraz w rozmiarach wymiany transgranicznej posłużyła zrozumieniu znaczenia skali i siły międzynarodowych powiązań gospodarczych dla długookresowej konkurencyjności danej gospodarki. Przeanalizowany został szczegółowo stopień zróżnicowania wymiany handlowej, z uwzględnieniem głównych partnerów handlowych oraz grup produktów w wymianie towarów i usług. Badanie stanowi podstawę wnioskowania dotyczącego oceny wrażliwości poszczególnych gospodarek narodowych na szoki zewnętrzne. Podsumowaniem badań jest analiza stopnia otwartości gospodarek, służąca odzwierciedleniu stopnia uzależnienia poszczególnych państw od globalnej podaży i popytu na wytwarzane dobra i usługi.

Elementem kończącym każde badanie jest obszerna analiza międzynarodowej konkurencyjności danej gospodarki z wykorzystaniem modelu systemowego-zrównoważonego autorstwa M. Rosińskiej-Bukowskiej. Badanie obejmuje analizę czterech poziomów budowania konkurencyjności: mikro-, mezo-, makro- i metaekonomicznego. Dla każdego z nich wskazane zostały konkretne kryteria poddawane

ocenie. Badanie stanowi formę jakościowej oceny stałych elementów, jednak z możliwością opisaną konkretnych, specyficznych dla danego państwa czynników. Ten rozbudowany schemat badania pozwala na systemowe ujęcie konkurencyjności międzynarodowej danego państwa. Uwzględnia bowiem zarówno elementy konkurencyjności bazowej (zasoby, potencjał), konkurencyjności operacyjnej (zdolności, dostępne instrumenty), konkurencyjności kompetencyjnej (kluczowe kompetencje, przewagi), jak i konkurencyjności systemowej (doceniając już osiągniętą pozycję strategiczną *ex post* jako bazę do kolejnego etapu rozwoju).

Autorki wykorzystały w badaniu *case studies* dziewięciu państw model systemowy-zrównoważony jako dający możliwość użycia istniejących zasobów wiedzy i danych. Zastosowanie tej koncepcji nie wymaga od badacza przeprowadzenia samodzielnych badań różnych złożonych obszarów danej gospodarki, a jedynie umiejętnego wykorzystania istniejących baz danych międzynarodowych, raportów, analiz, opracowań. Tym samym pozwala mniej zaawansowanym badaczom/podmiotom (nie tylko tak wielkim instytucjonalnym badaczom, jak WEF, WBG, IMD) na zrealizowanie badania dla dowolnie wybranego państwa – danej gospodarki narodowej i dodatkowo porównanie uzyskanych wyników z dowolnymi innymi podmiotami (państwami mniej lub bardziej rozwiniętymi). Takiego właśnie zabiegu dokonano w prezentowanym ujęciu regionalnym gospodarki międzynarodowej w niniejszej monografii.

Autorki zwracają uwagę na kompleksowość badania z wykorzystaniem modelu systemowego-zrównoważonego, a szczególnie na fakt, że możliwe jest podkreślenie specyfik konkretnych gospodarek dla każdego z czterech poziomów: metaekonomicznego, makroekonomicznego, mezoekonomicznego i mikroekonomicznego.

Podsumowując, w monografii pt. *Gospodarka międzynarodowa w ujęciu regionalnym. Wybrane case studies dla państw z Europy, Ameryki i Azji* omówiona zostanie pozycja konkretnych gospodarek z uwzględnieniem wskazanych elementów: podstawowych parametrów i mierników, przynależności do organizacji międzynarodowych, handlu międzynarodowego, inwestycji zagranicznych, korporacji transnarodowych, otwartości gospodarczej. Dodatkowym celem jest uchwycenie zróżnicowania regionalnego na przykładzie najbardziej rozwiniętych gospodarek tych regionów. Badaniu poddano bowiem, jak wskazano powyżej, dla regionu europejskiego: Niemcy, Francję i Wielką Brytanię wraz z Irlandią Północną, dla regionu amerykańskiego: Brazylię, Meksyk i Stany Zjednoczone, a dla regionu azjatyckiego: Chiny, Indie i Japonię.

Wybrano po trzy gospodarki odpowiednio z Europy, obu Ameryk oraz Azji. Porównano informacje charakteryzujące tempo rozwoju gospodarczego wybranych państw, związek ich sytuacji ekonomicznej z wahaniami w poziomie wartości handlu transgranicznego oraz ich zaangażowanie w międzynarodowe inicjatywy regulujące stosunki polityczne i handlowe. Szczególną uwagę poświęcono wydarzeniom powodującym znaczne wahania w wartości importu, eksportu oraz PKB, uznając, że stanowi to także dobrą ilustrację siły powiązań pomiędzy różnymi gospodarkami świata.

Prezentowane analizy obejmują lata 2005–2021. W celu lepszego zrozumienia trendów w przepływie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w badanych państwach autorki zdecydowały się na wydłużenie okresu badawczego i tym samym obejmuje on lata 1990–2021. Niekiedy analizy zostały przeprowadzone dla jednego roku – jak np. w przypadku partnerów handlowych, gdzie wykorzystano dane publikowane przez Światową Organizację Handlu za 2020 rok, czy klasyfikacji najpotężniejszych przedsiębiorstw pochodzących z danego państwa, gdzie posłużono się rankingiem najpotężniejszych korporacji transnarodowych według *Forbes Global 2000* za 2022 rok.

Rozdział 1

Gospodarki Europy – *case studies* dla Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej

W tabeli 1.1 przedstawiono zestawienie wielkości produktu krajowego brutto w cenach bieżących oraz *per capita* dla wybranych gospodarek Europy – Francji, Niemiec oraz Wielkiej Brytanii. W latach 2005–2021 obie wielkości miały trend wzrostowy. Przedstawione dane potwierdzają, że największą europejską gospodarką jest gospodarka niemiecka, z PKB kształtującym się na poziomie średnio powyżej 3,5 bln USD. Wielka Brytania charakteryzuje się średnią wielkością PKB około 2,8 bln USD, a Francja około 2,6 bln USD.

Tabela 1.1. Wielkości PKB (w mld USD) i PKB *per capita* (w tys. USD) Niemiec, Francji oraz Wielkiej Brytanii w latach 2005–2021

Lata	PKB Niemiec	PKB <i>per capita</i> Niemiec	PKB Francji	PKB <i>per capita</i> Francji	PKB Wielkiej Brytanii	PKB <i>per capita</i> Wielkiej Brytanii
2005	2 848,44	35 020,20	2 194,73	36 000,92	2 547,69	42 171,20
2006	2 994,86	36 894,47	2 318,61	37 762,46	2 720,89	44 731,56
2007	3 425,98	42 299,86	2 657,10	42 998,45	3 107,37	50 675,53
2008	3 744,85	46 367,86	2 915,82	46 927,31	2 969,96	48 038,97
2009	3 407,56	42 338,84	2 690,98	43 079,37	2 434,48	39 101,21
2010	3 402,44	42 379,71	2 642,44	42 100,29	2 493,56	39 731,62
2011	3 748,66	46 697,38	2 862,03	45 378,30	2 675,81	42 281,87
2012	3 529,38	43 883,39	2 683,89	42 348,74	2 719,64	42 691,19
2013	3 733,86	46 299,37	2 811,04	44 130,83	2 805,12	43 757,45
2014	3 890,10	48 035,80	2 852,17	44 545,72	3 088,77	47 816,05
2015	3 357,93	41 107,22	2 438,21	37 918,77	2 957,23	45 418,94

Tab. 1.1 (cd.)

2016	3 468,90	42 124,45	2 471,26	38 332,68	2 732,96	41 630,46
2017	3 689,55	44 636,70	2 589,03	40 053,62	2 701,27	40 903,52
2018	3 979,09	47 995,38	2 789,68	43 021,38	2 904,51	43 718,97
2019	3 888,76	46 800,18	2 730,11	41 939,21	2 880,36	43 121,06
2020	3 843,34	46 215,60	2 621,96	40 162,15	2 758,87	41 127,44
2021	4 262,77	51 237,64	2 957,43	45 187,77	3 187,63	47 328,78

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook Database*, <https://www.imf.org> (dostęp: 4.03.2023).

Na przestrzeni badanego okresu gospodarka światowa borykała się z różnymi perturbacjami – np. wybuchem kryzysu finansowego z 2008 r. czy pandemii COVID-19, które miały wpływ na wzrost gospodarczy wspomnianych państw. Dokładniej kwestie te w odniesieniu do Niemiec, Francji i Wielkiej Brytanii zostaną omówione w dalszej części rozdziału.

1.1. Republika Federalna Niemiec (Niemcy)

Republika Federalna Niemiec (RFN) jest państwem leżącym w zachodniej części Europy. Jej stolicą jest Berlin. Państwo to powstało w 1990 r. w wyniku zjednoczenia Niemieckiej Republiki Demokratycznej oraz Federalnej Republiki Niemiec. Jest najludniejszym państwem Unii Europejskiej, a równocześnie drugim państwem świata pod względem docelowych migracji, tuż po Stanach Zjednoczonych Ameryki. Ze względu na to kraj ten jest zróżnicowany etnicznie i często zmagają się z konfliktami na tle religijnym czy kulturowym. Ponadto kraj ten, podobnie jak inne europejskie państwa, boryka się z problemem starzenia się społeczeństwa. W Niemczech panuje klimat umiarkowany. Jest to jedna z największych europejskich gospodarek, której mieszkańcy posługują się euro.

W niniejszym podrozdziale opisana zostanie niemiecka gospodarka z uwzględnieniem przepływów kapitałowych i prowadzonej przez władze polityki handlowej. Omówiona zostanie również przynależność Niemiec do organizacji międzynarodowych, a także wybrane największe korporacje transnarodowe. Rozważona zostanie również otwartość gospodarcza Niemiec wraz z najważniejszymi czynnikami wpływającymi na jej poziom.

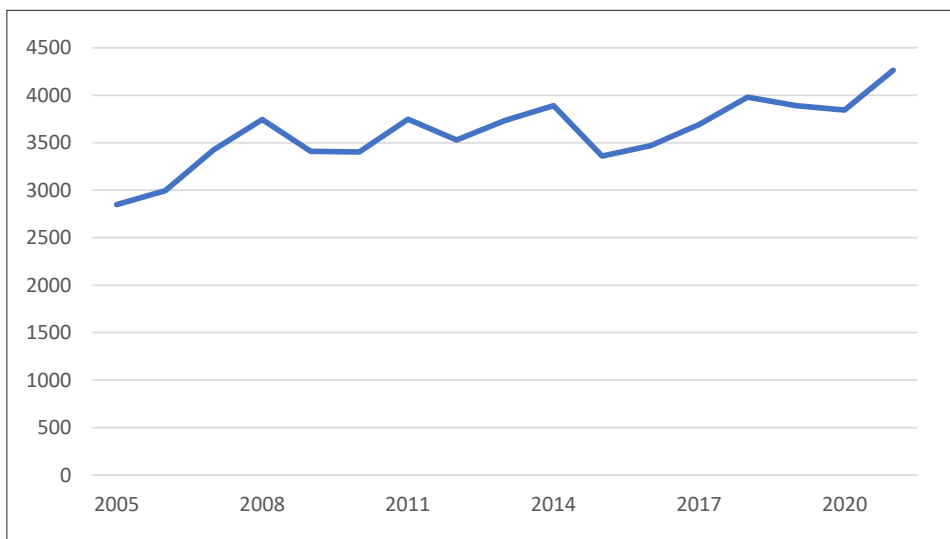
1.1.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników

Na wykresach 1.1 oraz 1.2 przedstawiono wielkości produktu krajowego brutto w cenach bieżących oraz *per capita* w latach 2005–2020. Oba wskaźniki charakteryzują się licznymi fluktuacjami. Republika Federalna Niemiec jest, jak już wspomniano, jedną z największych potęg gospodarczych świata, a kondycja tej gospodarki ma daleko idące implikacje dla innych państw na świecie.

Okresy wzrostu gospodarczego w badanym okresie można zaobserwować trzykrotnie. Najczęściej wpływ na wzrost produktu krajowego brutto miała rosnąca wartość eksportu. Okres stosunkowo stabilnego wzrostu trwał do 2008 r. i charakteryzował się spadającym poziomem bezrobocia i deficytu budżetowego, który w 2007 r. przeobraził się wręcz w nadwyżkę. Wszystko to, w połączeniu z ostrożną polityką monetarną, sprawiło, że Republika Federalna Niemiec była postrzegana jako stabilne i atrakcyjne miejsce do inwestowania i lokowania oszczędności¹.

Okres załamania gospodarczego, który zaobserwować można wraz z wybuchem globalnego kryzysu, jest jego konsekwencją, jednak warto zwrócić uwagę na fakt, iż załamanie to nie wynikało z krachu na rynku nieruchomości (tak jak chociażby w Stanach Zjednoczonych) czy też z problemów sektora bankowego². Gospodarka niemiecka jest silnie uzależniona od wymiany handlowej, a spowolnienie gospodarcze wśród większości, jeśli nie wszystkich partnerów handlowych mocno uderzyło w kondycję niemieckich spółek produkujących na eksport. Jeśli jednak przyjrzeć się prezentowanym danym, gospodarka RFN bardzo szybko poradziła sobie z negatywnymi efektami kryzysu. Zdaniem ekspertów może to wynikać m.in. z prowadzonej przez niemieckie władze polityki gospodarczej, charakteryzującej się „konserwatyzmem” fiskalnym oraz reformami strukturalnymi, które w owym czasie miały na celu obniżyć koszty pracy, co miało w konsekwencji sprzyjać konkurencyjności i pobudzać wzrost gospodarczy³. Warto również nadmienić, że konkurencyjność Niemiec na arenie międzynarodowej nie wynika z niższych kosztów, ale z silnej konkurencji pozacenowej⁴.

-
- 1 D. Harari (2014), *Recession and recovery: the German experience*, UK Parliament – House of Commons Library, London.
 - 2 U. Rinne, K.F. Zimmermann (2012), *Another economic miracle? The German labor market and the Great Recession*, „IZA Journal of Labor Policy”, vol. 1(3), s. 1–21.
 - 3 S. Storm, C.W.M. Naastepad (2014), *Crisis and Recovery in the German Economy: the Real Lessons*, „Institute for New Economic Thinking Working Paper”, vol. 2, Delft.
 - 4 C. Dustmann, B. Fitzenberger, U. Schönberg, A. Spitz-Oener (2014), *From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany’s Resurgent Economy*, „Journal of Economic Perspectives”, vol. 28(1), s. 167–188.



Wykres 1.1. PKB w cenach bieżących Niemiec (w mld USD)

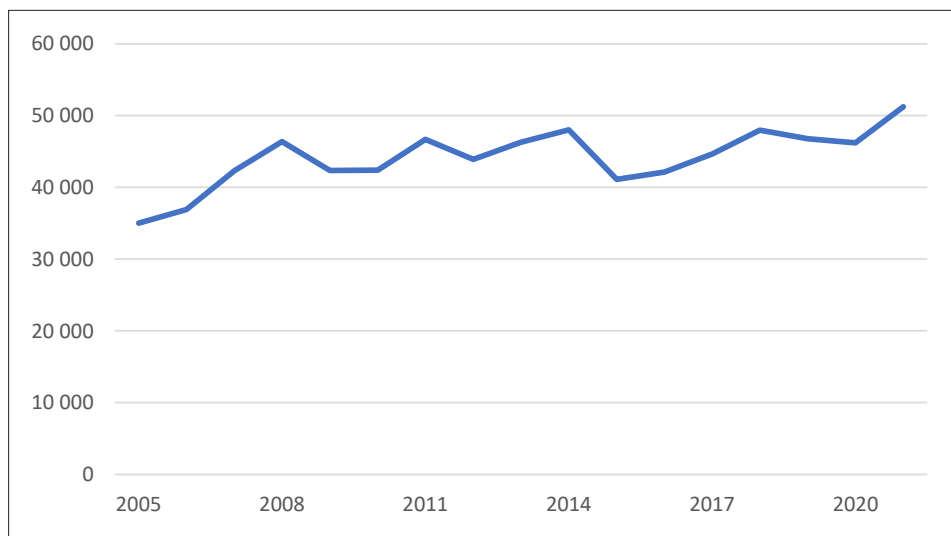
Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook*...

Kolejny okres wzrostu zaobserwować można do końca 2014 r. Wynikał on ze zwiększenia wydatków konsumenckich, które po okresie globalnej recesji dało wyraźny impuls do rozwoju, a które na ogół nie jest tak znaczące w napędzanej wymianą handlową gospodarce Niemiec. Według niemieckiego urzędu statystycznego powodem tego był niezwykle wysoki poziom zatrudnienia, który przełożył się na większy poziom środków finansowych w dyspozycji konsumentów⁵. Mówi się również, że gospodarka była napędzana przez rosnącą produkcję przemysłową, wynikającą z ożywienia gospodarczego w strefie euro⁶. Ostatni wzrost miał miejsce w 2018 r. – również na niego pozytywny wpływ miał rosnący popyt krajowy oraz wydatki rządowe⁷.

5 J. Ewing (2015), *German Economy Expanded 1.5% in 2014*, <https://www.nytimes.com> (dostęp: 10.10.2022).

6 Financial Times (2017), *German GDP grows at fastest annual rate since 2014*, <https://www.ft.com> (dostęp: 10.10.2022).

7 Federal Statistical Office of Germany (2019), *German economy grew 1.5% in 2018*, „Federal Statistical Office of Germany Press Release”, vol. 18.



Wykres 1.2. PKB *per capita* Niemiec w cenach bieżących (w USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook...*

Bardzo duży spadek w badanym okresie odnotowany został w 2014 r. Była to konsekwencja wyraźnego, niemal sześcioprocentowego spadku wartości eksportu, który z kolei wynikał z nałożenia sankcji na Federację Rosyjską, będącej konsekwencją inwazji na Ukrainę. Obserwowana recesja wynika zatem zarówno bezpośrednio z ograniczenia eksportu do sankcjonowanego kraju, jak i z osłabienia gospodarczego, jakie spadek wymiany handlowej z Rosją wywołał wśród innych gospodarek Unii Europejskiej⁸. Równocześnie spadek ten pokazuje, jak istotny dla gospodarki RFN jest eksport, którego osłabienie spowodowało większy spadek PKB niż globalny kryzys finansowy w poprzednich latach.

1.1.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych

W tabeli 1.2 przedstawiono organizacje, do których należy Republika Federalna Niemiec wraz z rokiem przystąpienia. Wspomniano już, że niemiecka gospodarka jest światową potęgą, dlatego należy odnotować jej przynależność do G7 od 1975 r.⁹

8 A. Monaghan (2014), *Germany needs 'small miracle' to avoid recession after exports fall by 5.8%*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 10.10.2022).

9 G7/G8 (*Group of Seven*) to grupa obecnie siedmiu najważniejszych pod względem gospodarczym państw – Stanów Zjednoczonych, Francji, Japonii, Kanady, Niemiec, Wielkiej Brytanii oraz Włoch. Do grupy tej należała również Rosja (stąd nazwa G8), jednak w 2014 r. w wyniku aneksji Krymu i rozpoczęcia konfliktu w Donbasie została ona wykluczona z forum. Warto

Tabela 1.2. Przynależność Niemiec do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych

Nazwa organizacji	Rok przyjęcia
Światowa Organizacja Handlu	1951 (1995)
Organizacja Narodów Zjednoczonych	1973
• Fundusz Narodów Zjednoczonych na rzecz Dzieci	1973
• Międzynarodowa Organizacja Morska	1973
• Międzynarodowa Organizacja Pracy	1973
• Międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa	1973
• Międzynarodowy Fundusz Walutowy	1952
• Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny	1866
• Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego	1973
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa	1950
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Oświaty, Nauki i Kultury	1973
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju Przemysłowego	1973
• Światowy Związek Pocztowy	1875
• Światowa Organizacja Meteorologiczna	1973
• Światowa Organizacja Własności Intelektualnej	1973
• Światowa Organizacja Turystyki	1976
• Światowa Organizacja Zdrowia	1973
• Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej	1957
Grupy Banku Światowego	1952
• Agencja Wielostronnych Gwarancji Inwestycji	1988
• Międzynarodowa Korporacja Finansowa	1956
• Międzynarodowe Centrum Rozstrzygania Sporów Inwestycyjnych	1969
• Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju	1960
• Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju	1952
Unia Europejska	1957
Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju	1961
Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego	1955

Źródło: opracowanie własne.

Jako jedna z największych i najistotniejszych gospodarek świata RFN zarówno aktywnie uczestniczy, jak i daje początek wielu ponadnarodowym inicjatywom. Co ciekawe, pomimo szerokiego zaangażowania Niemiec w inicjatywy ONZ kraj nie podpisał konwencji o ochronie praw wszystkich pracowników oraz członków ich rodzin – pokazuje to, jak wrażliwa politycznie i społecznie jest kwestia migracji w tym kraju¹⁰. Należy jednak dodać, że RFN nie jest w tym przypadku odo-

nadmienić, iż wyróżniamy jeszcze G20 – grupę liczącą 19 państw (w tym państwa należące do G7) oraz Unię Europejską, której celem jest dyskusja nad wspólną polityką światową.

10 K. Spieß (2007), *The UN Migrant Workers Convention. An Instrument to Strengthen Migrants' Rights in German*, German Institute for Human Rights, Berlin.

ne, a konwencję często ratyfikują kraje notujące odpływ pracowników za granicę, nie zaś kraje przyjmujące.

Jak wspomniano w poprzednim podpunkcie, wymiana handlowa w dużej mierze stanowi o sile gospodarki Niemiec. Naturalne było zatem tak aktywne działanie RFN w ramach GATT od lat pięćdziesiątych XX w. oraz to, że kraj ten znalazł się wśród krajów-założycieli Światowej Organizacji Handlu w 1995 r. Federacja również obecnie podkreśla znaczenie tej organizacji dla własnej gospodarki, w której, jak wskazuje jej Ministerstwo Gospodarki, ponad jedno na cztery miejsca pracy uzależnione jest silnie od wymiany handlowej¹¹.

1.1.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

W poniższym podpunkcie zostanie opisany napływ i odpływ kapitału finansowego w Republice Federalnej Niemiec. Wielkości napływających i wypływających BIZ przedstawiono na wykresie 1.3. Dokonując analizy przepływu bezpośrednich inwestycji w niemieckiej gospodarce, zaobserwowano, iż w latach dziewięćdziesiątych XX w. obie zmienne charakteryzowały się trendem wzrostowym bez znaczących wahań. Warto zaznaczyć, że Niemcy są jednym z największych inwestorów na świecie, a największy wzrost przepływów kapitału odnotowano z początkiem XXI w. Wzrost ten spowodowany był nasilającymi się procesami globalizacyjnymi, ale również polityką korporacji transnarodowych, których inwestycje skoncentrowane były właśnie w RFN¹².

Analizując wypływające inwestycje bezpośrednie, widać trzy znaczące wzrosty – w 2008, 2011 oraz 2020 r. Pierwszy wzrost i zarazem największy w opisywanym okresie badawczym poziom inwestycji zagranicznych był odzwierciedleniem stabilnej i silnej sytuacji gospodarczej w RFN w tym roku. Warto również podkreślić, że był to jednocześnie rok, w którym ożywienie gospodarcze odnotowywało wiele regionów świata, tworząc przyjazne środowisko do inwestowania¹³. Bundesbank wskazywał przy tym, że zdecydowana większość środków inwestowanych za granicą trafiała do innych państw UE¹⁴. Kolejne odbicie wypływających BIZ z 2011 r. tłumaczy się ponownym ożywieniem eksportu, postrzeganym jako siła napędowa dla niemieckich inwestycji zagranicznych¹⁵. Najwyraźniejszy spadek wychodzących BIZ z 2014 r. przypisuje się m.in. aprecjacji

11 Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action (2019), *Fostering international trade and reducing barriers*, Berlin.

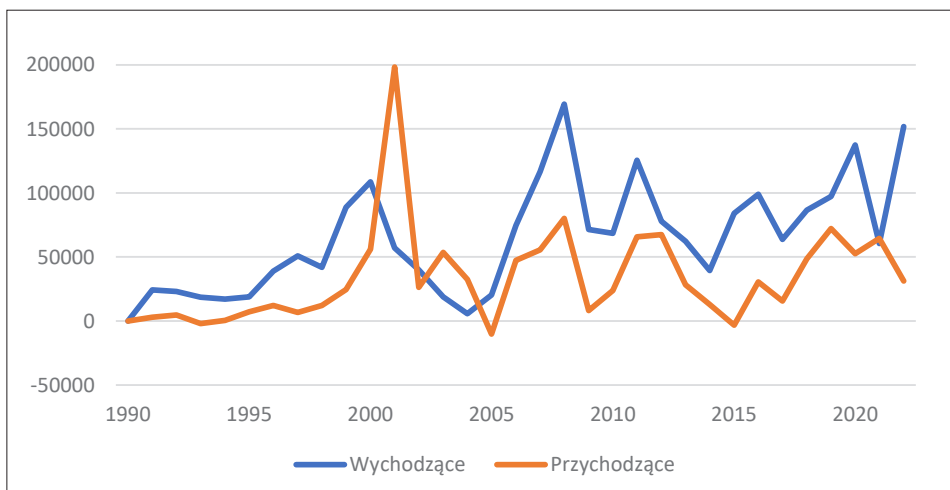
12 UNCTAD (2001), *FDI Downturn in 2001 Touches Almost All Regions*, Geneva.

13 UNCTAD (2008), *World Investment Report 2008*, Geneva.

14 Deutsche Bundesbank (2009), *Foreign direct investment stock statistics: end-of-2007 results*, Deutsche Bundesbank Press Release, Berlin.

15 H. Ralph, J. Thomas (2010), *German outward FDI and its policy context*, FDI Profiles, Columbia.

euro względem USD¹⁶. Ponowne wyraźne odbicie z 2020 r. odzwierciedlało rosnące zaangażowanie spółek sektora wytwórczego za granicą¹⁷.



Wykres 1.3. Wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych Niemiec (w mln USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD (1990–2021), *Global foreign direct investment flows over the last 30 years*, <https://unctad.org> (dostęp: 7.03.2021).

Jak przystało na jedną z największych gospodarek świata, RFN należy do grupy największych inwestorów, a pozycję tę zawdzięcza między innymi aktywnej polityce handlowej, umożliwiającej zawieranie wielu korzystnych umów dwustronnych, jak również szerokiemu dostępowi do informacji, jakie władze starają się oferować podmiotom krajowym.

Analizując napływ kapitału do Niemiec, największy wzrost przychodzących bezpośrednich inwestycji odnotowano w 2008 r. Był on spowodowany wyjątkowo dobrą sytuacją gospodarczą, a przy tym wysoką atrakcyjnością kraju, z uwagi na jego rozwiniętą infrastrukturę i innowacyjność¹⁸. Z kolei największe spadki miały miejsce odpowiednio w 2009 i 2015 r. Spadek w 2009 r. był pokłosiem ostatniego kryzysu finansowego, który szczególnie mocno dotknął europejskie gospodarki, zwłaszcza strefę euro. Co ciekawe, spadek inwestycji napływających w 2015 r. był nie tylko niewielki, ale i niejednoznaczny – według szacunków Bundesbanku wartość napływających inwestycji tylko nieznacznie wzrosła¹⁹. Wynika to najprawdopodobniej z różnic

16 Deutsche Bundesbank (2015), *New method for calculating foreign direct investment permits company group analysis*, Deutsche Bundesbank Press Release, Berlin.

17 Deutsche Bundesbank (2021), *Foreign direct investment stocks up again in 2019*, Deutsche Bundesbank Press Release, Berlin.

18 U.S. Department of State (2019), *2019 Investment Climate Statements: Germany*, <https://www.state.gov> (dostęp: 10.10.2022).

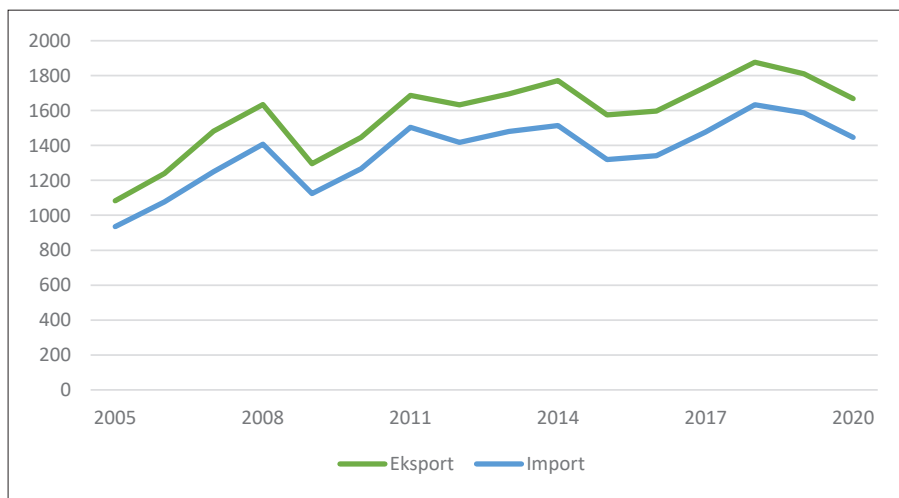
19 Deutsche Bundesbank (2016), *Moderate increase in foreign direct investment of multinationals in 2014*, Deutsche Bundesbank Press Release, Berlin.

w metodologii, sam bank centralny wskazuje zaś na fakt, iż znacząca kwota inwestycji skategoryzowanych jako napływające w rzeczywistości stanowiła napływ od niemieckich inwestorów.

1.1.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego

W niniejszej części opracowania zostanie poruszona kwestia wymiany handlowej prowadzonej przez Niemcy w latach 2005–2020. Na wykresie 1.4 przedstawiono wielkości eksportu i importu Niemiec. Jak wspomniano wcześniej, Niemcy są jedną z najważniejszych gospodarek w sferze wymiany handlowej, a wartość tej wymiany, pomimo okresowych trudności, wzrosła na przestrzeni badanego okresu.

Na wartość wymiany handlowej z jednej strony silnie wpływała koniunktura, co widać było również po fluktuacjach wartości BIZ w czasie globalnego kryzysu finansowego. Jednak z drugiej strony wartość wymiany handlowej RFN reaguje również silnie na wydarzenia nadzwyczajne, takie jak nałożenie sankcji na Federację Rosyjską, których zakres poszerzano sukcesywnie, począwszy od 2014 r. Drugim istotnym wydarzeniem kładącym się cieniem na wymianie handlowej Niemiec była tzw. afera Volkswagena z 2015 r., w której ujawniono oszustwa koncernu w testach emisji spalin, uderzając silnie w renomę niemieckich produktów, nie tylko tych związanych z przemysłem motoryzacyjnym²⁰.



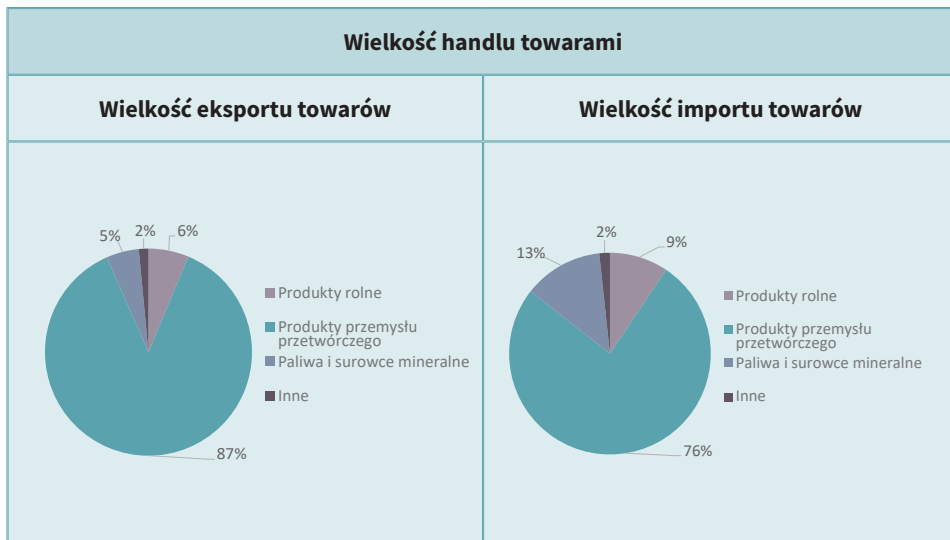
Wykres 1.4. Wielkości eksportu i importu Niemiec (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie World Bank (2005–2021), WITS, <https://wits.worldbank.org> (dostęp: 5.03.2023).

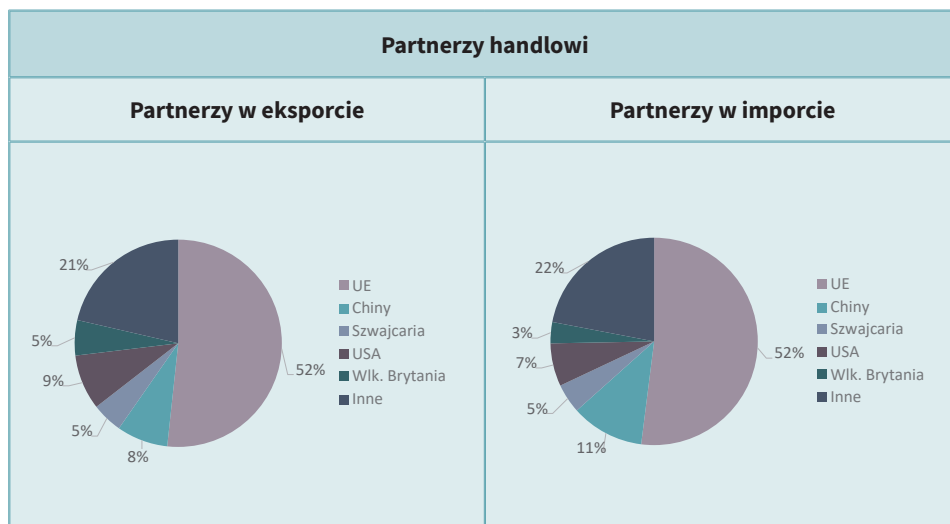
²⁰ M. Nienaber (2015), *Volkswagen could pose bigger threat to German economy than Greek crisis*, <https://www.reuters.com> (dostęp: 10.10.2022).

Na wykresie 1.5 zaprezentowano podstawowe grupy towarowe będące przedmiotem wymiany handlowej oraz głównych partnerów handlowych RFN. W wymianie handlowej, zwłaszcza w eksporcie, dominują produkty przemysłu przetwórczego, natomiast pozostałe kategorie stanowią niewielki odsetek niemieckiego handlu. Fakt ten nie powinien dziwić, ponieważ jest to jedna z głównych gałęzi niemieckiej gospodarki. W Niemczech znajdują się jedne z największych zakładów hutniczych, które mieszczą się głównie w Zagłębiu Ruhry. Ponadto Niemcy są jednym z największych producentów nawozów potasowych na świecie oraz słyną z produkcji samochodów – to w Niemczech znajdują się najwięksi producenci samochodów, tacy jak Volkswagen, BMW czy Mercedes. Niemiecki przemysł samochodowy jest trzecim na świecie – nic więc dziwnego, że afera Volkswagena była odczuwalna dla całej gospodarki.

W niemieckim imporcie dominuje import samochodów oraz części samochodowych, komputerów, układów scalonych oraz produktów chemicznych i medycznych. Ponadto ważną kategorią jest import paliw oraz surowców mineralnych – ropy naftowej i gazu ziemnego. Zależność RFN od importu surowców energetycznych stała się przedmiotem ożywionych dyskusji zarówno w kraju, jak i na arenie międzynarodowej, zwłaszcza z uwagi na fakt, iż według różnych szacunków niemal jedna trzecia importowanych zasobów pochodziła z Federacji Rosyjskiej²¹.



21 CEPR (2022), *What if Germany is cut off from Russian energy?*, <https://new.cepr.org> (dostęp: 10.10.2022).



Wykres 1.5. Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Niemiec w 2020 r. (w proc.)
Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*, Geneva.

Głównymi partnerami handlowymi Niemiec są kraje członkowskie Unii Europejskiej – utworzony wspólny rynek likwidujący większość barier handlowych, jak również łącząca wiele największych gospodarek wspólna waluta sprawiają, że dominująca pozycja krajów członkowskich w wymianie handlowych jest oczywista. W związku z tym największy przepływ towarów notuje się z Królestwem Niderlandów, Francją oraz Włochami – są to partnerzy we wspólnym rynku, unii walutowej, a przy tym bliscy sąsiedzi RFN.

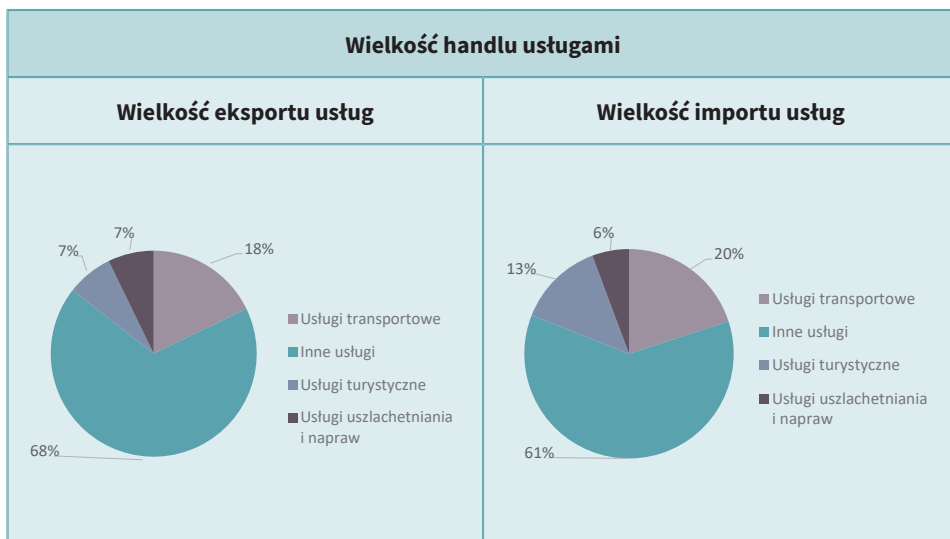
Na kolejnym miejscu znajdują się Stany Zjednoczone oraz Chiny – są to również największe potęgi gospodarcze świata (nie przypadkiem są one też przedmiotem analizy w innych sekcjach niniejszego opracowania). Biorąc pod uwagę to, że Niemcy są największą gospodarką unijną i trzecim co do wielkości eksporterem na świecie, tak bliskie relacje z Chinami i USA są naturalne.

Na wykresie 1.6 przedstawiono wielkość handlu usługami oraz głównych partnerów w obrocie nimi. Najważniejszą kategorią zarówno pod względem eksportu, jak i importu jest handel innymi usługami. Jest to bardzo szeroka kategoria, w skład której wchodzi usługi budowlane, finansowe, ubezpieczeniowe czy nawet IT – taki zakres usług wchodzących w jej skład sprawia, że trudno jest ją interpretować. Równocześnie zaliczenie przepływów sektora finansowego do tej właśnie kategorii powoduje, że często jest ona kategorią dominującą w strukturze wymiany usług wielu krajów wysoko rozwiniętych i się rozwijających.

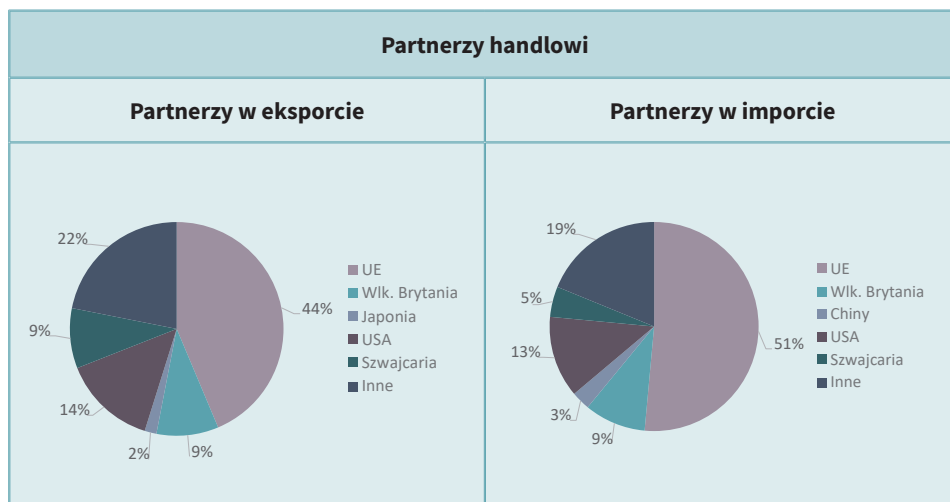
Drugą w strukturze wymiany handlowej RFN kategorią usług jest wymiana usług transportowych. Sieć transportowa Niemiec znajduje się na drugim miejscu w Unii Europejskiej oraz na trzecim w całej Europie. Pod względem transportu kolejowego kraj ten znajduje się na drugim miejscu w Europie. Transport kolejowy jest bardzo rozbudowany, a przy tym dobrze połączony z krajami

ościnnymi, przez co do wielu ośrodków miejskich, m.in. w Belgii, Francji i Wielkiej Brytanii, docierają połączenia międzynarodowe oferujące szybki transport. Równie dobrze rozwinięta jest infrastruktura transportu lotniczego, który również zajmuje drugie miejsce w Europie. We Frankfurcie nad Menem oraz w Monachium mieszczą się jedne z największych portów lotniczych w Europie, które równocześnie postrzegane są jako jedne z najlepszych na świecie pod względem obsługi pasażerów²².

Analizując grupę partnerów handlowych RFN w handlu usługami, dominujące miejsce zajmują, podobnie jak w przypadku wymiany towarów, państwa członkowskie Unii Europejskiej oraz Stany Zjednoczone Ameryki. Biorąc pod uwagę to, że w wymianie usług przeważa wymiana w sferze transportu i finansów, dominacja państw o dobrze rozwiniętej infrastrukturze transportowej oraz będących krajami macierzystymi największych instytucji finansowych na świecie nie może dziwić.



22 Deutsche Welle (2018), *The world's best airports 2018*, <https://www.dw.com> (dostęp: 10.10.2022).



Wykres 1.6. Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Niemiec w 2020 r. (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

1.1.5. Korporacje transnarodowe

Siłą gospodarki niemieckiej jest przemysł (motoryzacyjny, chemiczno-farmaceutyczny, elektroenergetyczny), ale także usługi (informatyczne, energetyczne, ubezpieczeniowe, bankowe). Na liście najpotężniejszych korporacji transnarodowych świata (*Forbes The Global 2000*) w 2022 r. znalazło się 49 niemieckich korporacji transnarodowych (*transnational corporations – TNCs*). W tabeli 1.3 przedstawiono zestawienie dwudziestu najwyższ notowanych w 2022 r. niemieckich korporacji transnarodowych.

Tabela 1.3. Korporacje transnarodowe Niemiec według *Forbes Global 2000* (stan na 2022 r.)

Liczba korporacji w rankingu	Nazwa	Pozycja <i>Forbes Global 2000</i>	Sektor
1	Volkswagen Group	25	Motoryzacja
2	Allianz	35	Sektor ubezpieczeniowy
3	Mercedes-Benz-Group	41	Motoryzacja
4	BMW Group	64	Motoryzacja

Tab. 1.3 (cd.)

5	Deutsche Telekom	66	Telekomunikacja
6	Siemens	77	Elektrotechnika
7	BASF	133	Przemysł chemiczny
8	Munich Re	156	Sektor ubezpieczeniowy
9	Deutsche Post	164	Logistyka
10	SAP	169	Informatyka
11	E.ON	180	Energetyka
12	Deutsche Bank	231	Bankowość
13	Bayer	253	Przemysł chemiczny i farmaceutyczny
14	Merck KGaA	272	Opieka zdrowotna, biotechnologia, leki
15	Daimler Truck Holding	325	Motoryzacja
16	Fresenius	339	Opieka zdrowotna
17	RWE Group	417	Energetyka
18	Adidas	438	Sektor odzieżowy
19	Henkel	453	Przemysł chemiczny
20	Talanx	480	Sektor ubezpieczeniowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Forbes (2023), *Forbes The Global 2000*, <https://www.forbes.com> (dostęp: 16.01.2023).

Trzy najwyżej notowane w *Forbes The Global 2000* niemieckie korporacje transnarodowe reprezentują sektor motoryzacyjny oraz ubezpieczeniowy. Najwyżej notowane przedsiębiorstwo – Volkswagen Group (VW) – zostało założone w 1937 r. i zajmuje się produkcją pojazdów osobowych, użytkowych, motocykli czy silników²³. Oferuje również usługi finansowe – leasingowe czy zarządzanie flotą pojazdów²⁴. Wśród najbardziej znanych marek należących obecnie do koncernu są m.in. Škoda, Audi, Seat, Lamborghini, Bentley czy Porsche. Główna siedziba koncernu znajduje się w Wolfsburgu. Volkswagen Group ma rozległą sieć produkcyjną (na wszystkich kontynentach z wyjątkiem Australii) i dystrybucyjną. Wykorzystuje infrastrukturę i stabilność niemieckiej gospodarki jako filary swojej aktywności²⁵. Warto zauważyć, że pozycja koncernu pozostaje bardzo wysoka, jeśli wziąć pod uwagę rozmiary kar zapłaconych przez koncern od czasu afery z 2015 r. oraz poważną utratę reputacji w oczach klientów²⁶.

Nowa strategia VW (*Strategia 2030. NEW AUTO – Mobility for Generations to Come*²⁷) potwierdza zrozumienie roli orkiestratora globalnej sieci biznesowej.

23 Szerzej: M. Rosińska-Bukowska (2012), *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych. Przypadek sektora motoryzacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 332–337.

24 Volkswagen Group (2022), *About us*, <https://www.volkswagenag.com> (dostęp: 10.10.2022).

25 NDR (2011), *Die Volkswagen-Standorte in Deutschland*, <https://www.ndr.de/nachrichten> (dostęp: 20.01.2023).

26 Knowledge at Wharton (2021), *Exhausted by Scandal: 'Dieselgate' Continues to Haunt Volkswagen*, <https://knowledge.wharton.upenn.edu> (dostęp: 10.10.2022).

27 Volkswagen Group (2023), *Strategy*, <https://www.volkswagenag.com> (dostęp: 10.02.2023).

Grupa Volkswagen deklaruje, że chce stać się znaczącym motorem transformacji technologicznej gospodarki poprzez „odkrycie siebie na nowo”. Silne marki i samochody będą nadal odgrywać kluczową rolę w jej modelu biznesowym, ale ulegną fundamentalnym zmianom. Źródła przychodów grupy VW będą zmieniać się od modeli konwencjonalnych do modeli przyszłości i dotyczy to działalności w Europie, USA i Chinach. Koncern podkreśla, że zdaje sobie sprawę z oddziaływania na gospodarkę macierzystą, ale i na gospodarkę międzynarodową, oraz że wykorzysta skalę swojej aktywności i synergii między markami, aby udowodnić zrozumienie istoty otwartości na interesy stron trzecich (ESG: E – *Environmental*, S – *Social*, G – *Governance*).

Na 35 miejscu rankingu *Forbes The Global 2000* znajduje się przedsiębiorstwo z sektora ubezpieczeniowego – Allianz SE. Firma została założona w 1890 r. przez Carla von Thieme oraz Wilhelma von Fincka i ma swoją siedzibę w Monachium. W początkowym okresie oferowała polisy morskie i ubezpieczenia wypadkowe. Obecnie jest to koncern ubezpieczeniowy o globalnym zasięgu (działa w ponad 70 państwach), oferujący wiele usług. Allianz SE zajmuje się świadczeniem usług doradztwa ubezpieczeniowego i inwestycyjnego. Działa w segmentach ubezpieczeń majątkowo-wypadkowych i życiowo-zdrowotnych, a także zarządzania aktywami prywatnymi i korporacyjnymi.

W Niemczech koncern ma oddziały operacyjne: Allianz Capital Partners GmbH, Allianz Global Corporate & Specialty SE czy Allianz Pension Partners GmbH (APP) w Monachium, Allianz Lebensversicherungs-Aktiengesellschaft w Stuttgarcie, Deutsche Lebensversicherungs-AG w Berlinie, Allianz Global Investors GmbH w Frankfurt nad Menem. Dokonał ekspansji na rynki Stanów Zjednoczonych i krajów BRIC (Brazylia, Rosja, Indie, Chin), dostrzegając ich odmienność i przygotowując adekwatne, inne niż w Europie oferty²⁸. To wskazuje na zrozumienie idei ESG – zwłaszcza w obszarze społecznym.

Warto jednak podkreślić, że grupa Allianz jest zaangażowana, jako lider rynku, w propagowanie celów zrównoważonego rozwoju. Ogłosiła ambitne zobowiązania dotyczące zarówno swojej podstawowej działalności, jak i operacji pośrednich, w które jest zaangażowana. Firma ograniczy emisję gazów cieplarnianych pochodzących z zakładów i działań Allianz na ponad 70 rynkach do zera netto do 2030 r. (zamiast do 2050 r., jak pierwotnie planowano). Od początku 2025 r. Allianz będzie ponadto wymagać od swoich największych klientów/partnerów zobowiązania do zerowej emisji netto do 2050 r. jako warunku wstępnego ubezpieczenia i inwestycji na poziomie spółki²⁹.

Ostatnia z wybranych niemieckich korporacji transnarodowych również pochodzi z sektora motoryzacyjnego i znalazła się na 41 miejscu w rankingu publikowanym przez *Forbes*. Mercedes-Benz Group, bo o niej mowa, została utworzona w 1998 r., chociaż pod tą nazwą funkcjonuje dopiero od lutego 2022 r. Historia Daimlera rozpoczęła się jeszcze w XIX w., kiedy w 1890 r. w Cannstatt powstał

28 Allianz (2023), *About us*, <https://www.allianz.com> (dostęp: 10.02.2023).

29 Allianz (2022), *Net-zero Strategy*, <https://www.allianz.com> (dostęp: 10.02.2023).

Daimler Motoren Gesellschaft (DMG) – przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją silników spalinowych i pojazdów mechanicznych. W 1902 r. oficjalnie zarejestrowano markę Mercedes. W 1926 r. nastąpiło połączenie firm DMG ze stuttgartarckim przedsiębiorstwem Benz & Cie. i utworzenie spółki Daimler-Benz (wspólna marka: Mercedes-Benz). W latach pięćdziesiątych XX w. Daimler realizował tradycyjny model integracji biznesowej, wykupując lokalne mniejsze podmioty. Przykładem jest przejęcie w 1958 r. 87% kapitału akcyjnego Auto Union (właściciela marki Audi), a następnie wykup kolejnych akcji (do 100% w 1959 r.)³⁰.

W poszukiwaniu globalnej efektywności koncern w odpowiedzi na ruchy konkurencji zdecydował się w 1998 r. na fuzję z amerykańskim Chrysler Corporation. Koncern DaimlerChrysler AG istniał do maja 2007 r. Siedziba koncernu znajdowała się w Stuttgarcie³¹. Koncern zajmował się produkcją samochodów osobowych, dostawczych oraz ciężarowych, a w swoim portfolio miał także usługi finansowe. Wśród najbardziej znanych marek koncernu można odnaleźć obok marki Mercedes (najcenniejszej w portfolio) także markę Smart (koncepcja minimalizacji auta miejskiego z 1994 r.) czy luksusową markę Maybach³². Wśród marek koncernu wymienia się także markę Aston Martin, której korporacja posiada 25% udziałów³³. Specjalistyczne samochody dostawcze i ciężarowe koncernu (poza marką Mercedes-Benz) to: Freightliner, Sterling, Western Star, Mitsubishi – Fuso, BharatBenz, Thomas Built, a ponadto autobusy Orion i Setra. Obecna strategia firmy wytycza nowy kierunek rozwoju, który zdecydowanie zmierza w stronę luksusu. Mercedes podzielił swoje modele na trzy kategorie: luksus bazowy, luksus podstawowy i luksus klasy najwyższej.

Warto również wspomnieć, że grupa Mercedes-Benz została uznana za winną malwersacji w zakresie testów emisji spalin i wyraźnie odczuła to w wymiarze finansowym³⁴. Obecnie stara się podkreślić swoją społeczną odpowiedzialność w każdym z wymiarów ESG. Od 2022 r. wszystkie zakłady Mercedes-Benz na całym świecie mają pozyskiwać prąd wyłącznie z odnawialnych źródeł energii, a w 2039 r. nowe pojazdy mają być neutralne pod względem emisji CO₂. Firma

30 M. Rosińska-Bukowska (2012), *Rozwój globalnych...*, s. 338–344.

31 Mercedes-Benz Group (2022), *About us*, <https://group.mercedes-benz.com> (dostęp: 10.10.2022).

32 W listopadzie 2011 r. Daimler ogłosił, że będzie wygaszał produkcję Maybacha z uwagi na jej nierentowność. W 2022 r. marka nadal była jednak produkowana i uznawana za synonim luksusu najwyższej klasy. W tym też roku zanotowała rekord sprzedaży (21,6 tys. samochodów, czyli o 37% więcej niż w poprzednim roku). Najlepsze wyniki zarejestrowała na rynku azjatyckim (w Japonii, Chinach i Korei Południowej) oraz na Bliskim Wschodzie. Kiedy Mercedes prezentował nową strategię koncentracji na pojazdach luksusowych i elektryfikacji floty, w 2023 r. pojawił się pierwszy elektryczny Maybach – InterCars (2023), *Maybach – zawiła historia niemieckiej marki*, <https://intercars.pl> (dostęp: 13.10.2023).

33 W 2013 r. koncern Daimler AG zakupił 5% akcji, a w 2020 r. dokupił dodatkowe 20% akcji w Aston Martin Lagonda (za 286 mln funtów brytyjskich).

34 Deutsche Welle (2020), *Dieselgate to cost Daimler additional €1.5 billion*, <https://www.dw.com> (dostęp: 10.10.2022).

wskazuje, że „jako pionierzy motoryzacji, każdego dnia starają się tworzyć innowacje zapewniające mobilność przyjazną dla środowiska”. Podkreślają, że jako orkiestratorzy globalnej sieci biznesowej przechodzą „od łańcucha wartości do cyklu wartości”. Zwracają uwagę, że „globalne zapotrzebowanie na mobilność rośnie, zasoby naturalne maleją”, dlatego muszą podjąć wyzwanie i wziąć na siebie odpowiedzialność i uniezależnić wzrost swojej produkcji od zużycia zasobów naturalnych. To tzw. kamienie milowe zrównoważonej strategii biznesowej Mercedes-Benz³⁵.

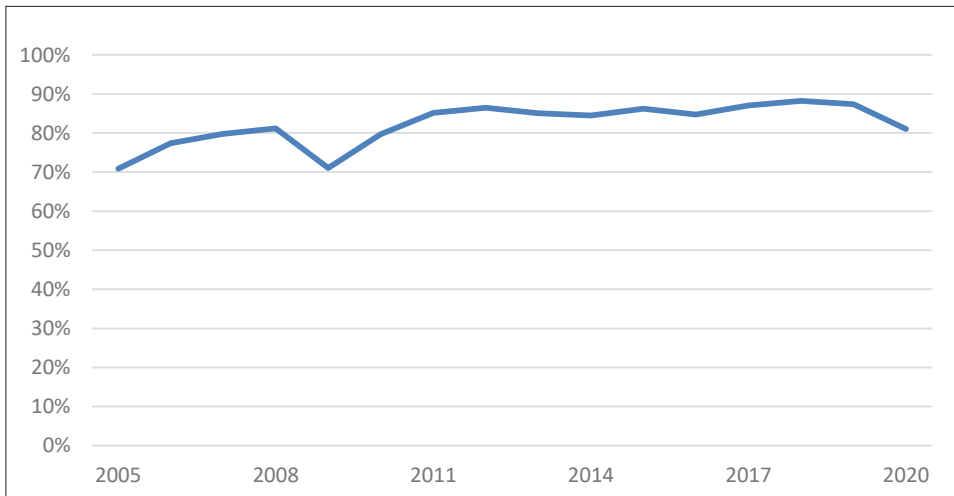
Przedstawiona krótka analiza trzech wybranych korporacji pochodzących z Niemiec wskazuje, że także wiodące przedsiębiorstwa, będące światowymi liderami, w toku swojej działalności przechodzą różne etapy, w tym niejednokrotnie dopuszczają się działań nieetycznych. Jednocześnie analiza zapisów ich strategii wyraźnie wskazuje na to, że rozumieją swoją rolę jako liderów biznesu danej gospodarki i zobowiązania za tym idące. W konsekwencji dostosowują się do bieżących wyzwań, co w XXI w. oznacza m.in. podejmowanie działań na rzecz coraz bardziej zrównoważonego rozwoju i poszanowania standardów ESG. Na tych przykładach można dostrzec, że analiza działań najpotężniejszych korporacji danego państwa jest istotnym elementem oceny jego konkurencyjności, gdyż w wielu przypadkach wskazuje na kierunki dokonujących się w danej gospodarce i konkretnym sektorze zmian. Ważne pytania to: „Czy najpotężniejsze korporacje nadążają za wymogami i standardami globalnymi?”, „Czy może nawet one wyznaczają te standardy, np. w danej branży/regionie?”, „Czy bez względu na branżę korporacje danego kraju mają identyczne/podobne priorytety?”. Odpowiedzi pozwalają potwierdzić poziom i etap rozwoju konkretnej gospodarki, spójność wskaźników z realnymi działaniami, a tym samym pełniej ocenić międzynarodową zdolność konkurencyjną.

1.1.6. Otwartość gospodarcza

Biorąc pod uwagę to, że mamy do czynienia z jedną z czołowych gospodarek w handlu międzynarodowym, gospodarka RFN charakteryzuje się bardzo wysokim stopniem otwartości, zwłaszcza jeśli uwzględnimy jej rozmiary (wykres 1.7). Jest to niewątpliwie efekt wartości eksportu oraz importu, związanych m.in. z koniecznością sprowadzania dużych ilości surowców energetycznych dla napędzania produkcji.

Stopień otwartości gospodarczej w analizowanym okresie osiągał poziom 70% w latach stabilnego wzrostu poprzedzającego kryzys finansowy i oscylował wokół tego pułapu w pozostałych latach. Jedyne zauważalny spadek udziału wymiany międzynarodowej w PKB Niemiec, rzędu 10%, odnotowano w 2009 r. w konsekwencji wybuchu globalnego kryzysu finansowego.

35 Mercedes-Benz (2023), *Napędzani Jutrem. Na drodze do zrównoważonego rozwoju*, <https://www.mercedes-benz.pl> (dostęp: 10.02.2023).



Wykres 1.7. Stopień otwartości gospodarki Niemiec (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2020), *World Economic Outlook*...; World Bank (2005–2021), *WITS*.

Podsumowując badanie dotyczące gospodarki Niemiec, można wskazać, że jest ona z całą pewnością silnie zintegrowana z międzynarodowym otoczeniem. Jest to czwarta pod względem wytwarzanego PKB gospodarka świata. Głównymi partnerami handlowymi Niemiec są Stany Zjednoczone, Szwajcaria i Wielka Brytania. Podejście proeksportowe Niemiec jest powodem odnotowywania stałej nadwyżki bilansu handlowego. Jednym z najważniejszych aspektów wpływających na przyszłość niemieckiej gospodarki jest uczestnictwo w międzynarodowych ugrupowaniach, szczególnie w Unii Europejskiej. Niemcy utrzymują ożywione kontakty handlowe z państwami UE – zarówno w wymianie dóbr, jak i usług. Stałość wysokich pozycji w rankingach, dotyczących konkurencyjności międzynarodowej, sprawia, że Niemcy postrzegane są jako zaufany partner gospodarczy, a ich produkty przemysłowe i profesjonalne usługi jako atrakcyjne, co przekłada się na stabilny wzrost globalnego popytu na nie.

W tabeli 1.4 przedstawiono przykładową analizę konkurencyjności międzynarodowej Niemiec z wykorzystaniem modelu MKG systemowego-zrównoważonego autorstwa M. Rosińskiej-Bukowskiej w ujęciu czterech poziomów: meta-, makro-, mezo- i mikroekonomicznego.

Tabela 1.4. Ocena MKG Niemiec według modelu systemowego-zrównoważonego

MKG – Analiza wskaźników poziomu meta

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Uwarunkowania rozwojowe o charakterze historyczno-kulturowym	Źródła systemu wartości utożsamianych z danym państwem	Z Niemiec pochodziło wielu wybitnych filozofów (Hegel, Kant, Leibniz, Nietzsche, Schopenhauer, Jaspers, Heidegger) i twórców (Goethe, Schiller, Bach, Händel, Beethoven, Schumann, Kleist, Kant, Heine, Wagner) ^a . Niemcy są państwem o długiej historii i bogatej kulturze, literaturze, architekturze (ponad 50 obiektów wpisanych na listę UNESCO). Cechy narodowe: dobrze zorganizowani, systematyczni, pracują według jasno określonych programów i ustalonych priorytetów.
System społeczno-ekonomiczny	System prawny i struktura administracyjna	Demokracja parlamentarna oparta na systemie kanclerskim o charakterze federalnym. Republika Federalna Niemiec składa się z 16 krajów związkowych, nazywanych landami (mają własne konstytucje i szeroką autonomię).
Infrastruktura technologiczna	Infrastruktura krajowa jako podstawa rozwoju	Infrastruktura bardzo dobrze rozwinięta, w tym rozległe połączenia drogowe dobrej jakości, gęstość linii kolejowych i efektywność transportu kolejowego, dostępność lotnisk i wydajność transportu lotniczego oraz wysoka jakość transportu morskiego. Inwestycje krajowe nastawione na innowacje i nowe technologie. Napływ BIZ jako baza wzrostu potencjału technologicznego państwa. Niemiecką gospodarkę charakteryzuje duży udział w eksporcie takich usług, jak przetwarzanie danych, architektura i inżynieria danych, a szczególnie rozwój charakteryzuje obecnie technologie komunikacji i informacji ^b .
Infrastruktura społeczna	Wskaźnik HDI – analiza wybranych składowych	Niemcy są wysoko rozwiniętym społeczeństwem. Na wszystkich trzech płaszczyznach: „długie i zdrowe życie” (<i>long and healthy life</i>), „wiedza” (<i>knowledge</i>) oraz „dostatni standard życia” (<i>decent standard of living</i>) wskaźniki są na wysokim poziomie od wielu lat ^c . Bardzo dobre wyniki uzyskiwane w takich dziedzinach jak jakość życia i sprawiedliwość społeczna. Jest to państwo opiekuńcze, które za priorytet uznaje zabezpieczenie wszystkich swoich obywateli. Alternatywne koncepcje życia i różne orientacje kulturowe, religijne, seksualne spotykają się z otwartością i akceptacją społeczną. Liczne programy wspierające rozwój infrastruktury społecznej, np. „Postęp poprzez edukację” (<i>Aufstieg durch Bildung</i>) „Inicjatywa Doskonałości” (<i>Exzellenzinitiative</i>).

Infrastruktura naukowa	System szkolnictwa wyższego, osiągnięcia	System szkolnictwa jest wysoko oceniany w międzynarodowych rankingach, a uczelnie wyższe Niemiec są jednymi z najlepszych w Europie (sieć prawie 400 wyższych uczelni). 90% dorosłych w Niemczech uzyskało maturę lub ukończyło naukę zawodu. Najstarsza uczelnia to Uniwersytet Ruprechta Karola w Heidelbergu (1386 r.). Najatrakcyjniejszy uniwersytet dla najlepszych naukowców z całego świata to Wolny Uniwersytet w Berlinie. Największy uniwersytet wieloprofilowy to Uniwersytet Koloński (1388 r.). Mobilność studentów z Niemiec wyjeżdżających za granicę jest wysoka (35%). Niemcy podjęły inicjatywę na rzecz dalszego rozwoju i umiędzynarodowienia kraju jako ośrodka wiedzy. Niemcy inwestują 3% PKB (do 2025 r. mają osiągnąć 3,5%) w prace badawczo-rozwojowe. Ponad 80 przyznanych Nagród Nobla daje Niemcom trzecie miejsce jako państwu, z którego wywodzą się laureaci.
Kapitał intelektualny	Zasoby oparte na wiedzy (warstwy IC): – innowacje, – relacje, – struktury	B+R to niezwykle intensywnie rozwijający się sektor, wpływa on na działalność i rozwój wielu przedsiębiorstw niemieckich. Uniwersytety postrzegane są jako źródło gospodarki opartej na wiedzy. Kapitał intelektualny budują uniwersytety (według idei Humboldta) nie tylko jako instytucje świadczące usługi edukacyjne, ale również jako placówki badań naukowych, odpowiedzialne za kreowanie relacji z otoczeniem i struktur transferu wiedzy. Wsparcie – m.in. Inicjatywa PASCH niemieckiego ministerstwa spraw zagranicznych „Szkoty: partnerzy przyszłości”, aby rozwijać potencjał IC (2 tys. szkół partnerskich na całym świecie). Niemcy doceniają kapitał ludzki jako fundament innowacyjności. W niemieckich szkołach duży nacisk kładzie się na umiejętność krytycznego myślenia. Wysoko ocenić należy jakość kształcenia zawodowego, zestaw umiejętności, jaki mają absolwenci tych szkół oraz umiejętności cyfrowe, pozwalające na rozwój zawodowy zgodny z wymogami XXI w. Kraj znajduje się w światowej czołówce pod względem zróżnicowania siły roboczej, publikowanych pozycji naukowych, złożonych wniosków patentowych, wydatków na badania i rozwój oraz zgłoszenia znaków towarowych.

Instytucje	Poziom zaufania społeczeństwa do instytucji państwowych	Instytucje państwowe w Niemczech zostały odbudowane i solidnie ugruntowane w drugiej dekadzie XX w., co przekłada się na poziom zaufania społeczeństwa do nich. Inkluzja traktowana jest jako ważne zadanie społeczne rządu federalnego. Według WEF stosunkowo wysoki jest poziom przestępczości zorganizowanej oraz zagrożenie atakami terrorystycznymi, co wpływa na obniżenie oceny systemu instytucjonalnego. Znacznie lepiej oceniono Niemcy pod względem niskiego wskaźnika zabójstw na 100 tys. osób oraz niezawodności działań policji. Pozytywnie oceniana jest długoterminowa, przyszłościowa orientacja władz Niemiec, zapewniająca stabilność polityczną i zrównoważony rozwój społeczny. Regulacje prawne dotyczące odnawialnych źródeł energii czy ochrony środowiska wskazywane są jako wiodące. W kontekście toczących się dyskusji o konieczności odejścia od węgla na rzecz odnawialnych źródeł energii czynnik ten jest bardzo istotny dla oceny zaufania społeczeństwa do instytucji.
System trwałych relacji gospodarczo-politycznych	Uczestnictwo w ugrupowaniach ponadnarodowych	Niemcy są członkiem systemu instytucji multilateralnych, w tym od: 1951 r. – GATT; 14.08.1952 r. – IBRD; 20.07.1956 r. – IFC; 24.08.1960 r. – IDA; 18.05.1969 r. – ICSID; 12.04.1988 r. – MIGA. Ponadto są członkiem wielu ugrupowań międzynarodowych, w tym UE, NATO, Trójkąta Weimarskiego.

^a I. Ścibiorska-Kowalczyk (2017), *Kultura ekonomiczna w Niemczech na przykładzie Euroregionu Nysa*, „Pogranicze. Polish Borderlands Studies”, vol. 5(2), s. 135–157.

^b Tatsachen (2022), *Niemcy w świetle faktów i liczb*, <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de> (dostęp: 20.09.2022).

^c Ibidem.

MKG – Analiza wskaźników poziomu makro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Handel międzynarodowy	Struktura eksportu i importu	<p>Niemcy są państwem o dużych wolumenach wymiany handlowej. Eksport jest wyższy od importu. Stabilny zestaw partnerów handlowych, w tym numer jeden (ok. 50%) to państwa członkowskie UE. Ponadto (2020 r.) są to: Stany Zjednoczone (9%), Chiny (7%), Wielka Brytania (6%), Szwajcaria (4%). W imporcie lista partnerów jest taka sama, z nieco innymi udziałami: Chiny (10%), Stany Zjednoczone (7%), Wielka Brytania i Szwajcaria (ok. 3–4%). Niemcy posiadają stały i wieloletni dodatni bilans handlowy, a także dodatni bilans na rachunku obrotów bieżących^a. Największy udział w eksporcie dla gospodarki Niemiec mają sekcje: maszyn i środków transportu, chemikaliów (w tym farmaceutyków) oraz produktów przetworzonych.</p>
Biznes międzynarodowy	Pozycja konkurencyjna – według rankingów <i>Doing Business</i> (DB), <i>Global Competitiveness Index</i> (GCI)	<p>Wartość <i>Global Competitiveness Index</i> Niemiec (2019 r.) to 81,8 na 100 pkt – oznacza to spadek w stosunku do dwóch poprzednich notowań (82,84 pkt w 2018 r.). Według rankingu GCI Niemcy są doceniane za innowacyjność, rozwój technologiczny (najnowocześniejsze technologie i nakłady inwestycyjne) i wysokiej jakości infrastrukturę. Najniższa uzyskana przez Niemcy pozycja w rankingu w latach 2010–2017 to 6 miejsce. Według <i>Doing Business</i> wysoka ocena (79,7 – 2020 r.^b) oparta została na docenieniu przestrzegania praw własności, ochrony własności intelektualnej, niskiego poziomu korupcji. W rankingu <i>Doing Business</i> – lata 2010–2020 miejsca od 25 do 14. Prowadzenie biznesu jest stosunkowo łatwe. Szczególnie dobrze oceniane jest prawodawstwo dotyczące upadłości. Z drugiej strony koszt rozpoczęcia działalności gospodarczej i czas potrzebny na zarejestrowanie nowego przedsiębiorstwa są znacznie wyższe od światowej czołówki.</p>

Inwestycje zagraniczne	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)	<p>Stali główni partnerzy inwestycyjni po stronie napływu i odpływu inwestycji: Luksemburg, Niderlandy, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, choć w zmiennych proporcjach. Inwestycje niemieckie postrzegane są jako pożądane przez wszystkie gospodarki. Napływ BIZ z krajów wysoko rozwiniętych (39% USA, 16% Belgia, 8% Francja – 2022 r.). Luksemburg jest największym odbiorcą niemieckich BIZ (centrum <i>offshore</i>) – 31%, kolejne miejsca (2022 r.): USA 13%, Holandia 8%^c. Analizując niemieckie inwestycje zagraniczne w latach 1990–2021, należy wskazać, że ich szczyt to 2007 r., gdy odpływ BIZ osiągnął niemal 170 mld USD. W 1990 r. inwestycje niemieckie za granicą wynosiły zaledwie 24,2 mld USD, do roku 1999 rosły, osiągając 109 mld USD. Kolejne lata to gwałtowny spadek – do zaledwie 5,6 mld USD w 2003 r. Lata 2004–2007 to kolejne wzrosty – do rekordu 169,3 mld USD. W ostatnim okresie utrzymywały się na wysokim poziomie: 2010 r. – 125 mld USD, 2019 r. – 137 mld USD, 2021 r. – 152 mld USD. Napływ inwestycji do Niemiec osiągnął rekord blisko 200 mld USD w 2000 r. Najbardziej kryzysowy był 2004 r. (–10,2 mld USD). W okresie 1990–2021 napływ BIZ charakteryzował się zatem dość znacznymi wahaniami. W 1990 r. były to niecałe 3 mld USD, w 1998 r. 24,6 mld USD, w 1999 r. już 56,1 mld USD i rekord 2000 r. – 198,3 mld USD. W kolejnych latach najwyższy poziom to 2007 r. – 80,2 mld USD, a w 2021 r. to zaledwie 31,3 mld USD.</p>
Finanse publiczne	Struktura wydatków	<p>Niemcy odnotowują duże wpływy podatkowe ze względu na siłę i wielkość swojej gospodarki, a także sprawność instytucji prawa. Niemiecki budżet państwa przygotowany jest przez Ministerstwo Finansów, a następnie rząd federalny przekazuje projekt budżetu do rozpatrzenia przez Bundestag. Po rozpatrzeniu i przyjęciu projektu plan budżetu jest przekazywany do Bundesratu, ostatecznie podpisywany jest przez prezydenta Niemiec. W latach 2015–2021 budżet systematycznie rósł: od 299,1 mld EUR w 2015 r., przez 362 mld EUR w 2020 r., aż po 498,6 mld USD w 2021 r. Budżet kraju w 2023 r. wyniósł 476,3 mld EUR. Średnio wydatki Niemiec na miesiąc wynoszą zatem 39,7 mld EUR. W Niemczech obowiązuje konstytucyjny nakaz utrzymania zrównoważonego budżetu państwa, nazywany „czarnym zerem”, którego pilnuje tzw. hamulec zadłużenia. Ze względu na pandemię koronawirusa Bundestag w 2020 r. przejściowo zawiesił tę zasadę. W 2021 r. zadłużenie osiągnęło rekordową wysokość 240 mld EUR.</p>

Pozycja międzynarodowa	Siła i waga głosu na arenie międzynarodowej	Kluczowe państwo w Europie, lider UE. Waga głosu Niemiec jest jedną z ważniejszych w organizacjach Grupy Banku Światowego ^d . Niemcy są czwartym pod względem znaczenia udziałowcem IMF, oprócz głównej kwoty wpłacanej do IMF w wysokości 26,6 mld SDR uzgodniły także udzielenie pożyczki NAB w wysokości 25,8 mld SDR i pożyczki dwustronnej w wysokości 17,9 mld EUR. W latach 2016–2020 Niemcy wpłaciły 1,4 mld USD na fundusze IBRD (były czwartym państwem na świecie pod względem wpłaconych środków). Beneficjentami tych środków były m.in.: Afganistan, Somalia, Pakistan, Malawi, Liberia ^e .
Klimat inwestycyjny	Stymulanty i destymulanty inwestycji	Stymulanty: stabilna waluta (EUR), silna, wysoko rozwinięta i stabilna gospodarka. Otwartość na inwestycje zagraniczne, ale według strategicznego modelu zgodnego z polityką wewnętrzną Niemiec. Specyfika modelu zarządzania – trudny, bardzo uschematyzowany model współpracy, zwłaszcza dla innych kręgów kulturowych – jako destymulanta. Gospodarka Niemiec postrzegana jest jako bardzo otwarta na bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Występują różnego rodzaju zachęty do inwestowania, których celem jest nakierowanie inwestycji na regiony znajdujące się w niekorzystnej sytuacji bądź wymagające wsparcia w poszczególnych branżach. Polityka otwarcia rynku uznawana jest za zadanie zapewniające przyszłą konkurencyjność oraz sukces gospodarki niemieckiej.
Powiązania gospodarcze	Uczestnictwo w umowach i stowarzyszeniach	Członkostwo w UE (członek założyciel EWWiS) – główny płatnik UE, nieformalny lider (wraz z Francją). Niemcy są też członkiem Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), a także G7, G20 – nieformalna grupa 19 państw + Unia Europejska (cel dyskusja nad wspólną polityką finansową).

^a IMF (2023), *World Economic Outlook*...

^b *Doing Business Rank* (2020), <https://tcdata360.worldbank.org> (dostęp: 28.12.2022).

^c *FDI-Flows* (2022), <https://data.oecd.org> (dostęp: 28.01.2022).

^d IBRD: waga głosu – 4,19; liczba głosów – 114 983; udział głosów – 4,40; IFC: waga głosu – 4,97; liczba głosów – 1 157 111; udział głosów – 5,23; IDA: waga głosu – 5,33; liczba głosów – 1 592 382; są jednym z największych donatorów; MIGA: waga głosu – 4,14; liczba głosów – 9178; udział głosów – 5,04 – World Bank (b.r.), <https://www.worldbank.org> (dostęp: 17.01.2023); <https://www.bmz.de> (dostęp: 17.01.2022).

^e IMF (2022), *Germany: Lending to the Fund*, <https://www.imf.org> (dostęp: 28.01.2022) oraz IMF (2016), *Quota Reform. For a more representative, modern IMF*, <https://www.imf.org> (dostęp: 28.01.2022).

MKG – Analiza wskaźników poziomu mezo

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Wiodące sektory	Udział sektorów w gospodarce Wiodące branże i firmy (marki)	Główne sektory: usługi, przemysł (specjalizują się w wysoko rozwiniętym przemyśle) i rolnictwo (przewaga importu nad eksportem; produkty rolne stanowią 6,3% wszystkich produktów eksportowanych; rolnictwo wytwarza mniej niż 1% niemieckiego PKB ³). Eksport towarowy – blisko 90% produkty przemysłowe. Eksport i import towarowy skoncentrowane w UE (po ponad 50%). Eksport usług: 44% UE, 14% USA, po ponad 9% Wielka Brytania i Szwajcaria, w tym m.in. usługi transportowe, informatyczne. Najpotężniejsze korporacje niemieckie to m.in. właściciele tak znanych globalnych marek, jak Volkswagen, BMW, Audi, Mercedes, MAN, Porsche, Siemens, Henkel (Persil, Schwarzkopf, Silan, Ceresit), Lufthansa, Bayer, Bosch, Beiersdorf (Nivea), Puma, Adidas, DHL, Continental, BASF, Metro, Deutsche Bank Commerzbank, Bertelsmann, Allianz, RWE, ThyssenKrupp, SAP.
Infrastruktura sektorowa twarda i miękka	Poziom rozwoju infrastruktury a rozwój regionów i sektorów	Rozbudowane sieci biznesowe niemieckich przedsiębiorstw sprzyjają rozwojowi konkurencyjności, a dobra infrastruktura państwowa w rozumieniu instytucjonalnym oraz technicznym pobudza ten rozwój. Niemcy duży nacisk kładą na rozwój usług transportowych, a samo państwo jest ogromnym centrum logistycznym. Trzy napędzające niemiecką gospodarkę landy leżą w południowej części kraju. Najbardziej znanym regionem Niemiec wydaje się Bawaria (stolica Monachium) – land, w którym siedziby ma 1/4 niemieckich przedsiębiorstw notowanych na giełdzie DAX (m.in. BMW, Audi, MAN, Airbus, Adidas, Siemens). Kolejny ważny land to Hesja (stolica Wiesbaden) z nazywanym „niemieckim Nowym Jorkiem” Frankfurtem nad Menem (siedziby Deutsche Bank AG, Commerzbank AG, a także Lufthansy). Istotny dla rozwoju przemysłowego land to z pewnością Badenia-Wirtembergia: wiele firm z sektora maszynowego, elektronicznego, chemicznego, optycznego oraz siedziby koncernów, m.in. Mercedes, Porsche i Bosch. Najbogatsze landy w Niemczech to: Dolna Saksonia, Hamburg, Nadrenia Północna-Westfalia, Szlezwik-Holsztyn.

Wielkość i chłonność rynku	Wielkość i struktura populacji	Niemiecki rynek stanowi ponad 80 mln konsumentów. Nowoczesny, otwarty na świat kraj, który stał się ważnym państwem przyjmującym imigrantów. Niemal 1/4 społeczeństwa (ok. 20 mln osób) w Niemczech wywodzi się ze środowisk migracyjnych. Struktura populacji – starzejące się społeczeństwo. Struktura imigrantów – zróżnicowana kulturowo społeczność. Według federalnego urzędu statystycznego do 2060 r. liczba ludności Niemiec ma jednak zmniejszyć się do 67,6 mln w zależności od poziomu imigracji. Rosnąca liczba osób starszych obciąża też systemy zabezpieczenia społecznego.
Udział w globalnych łańcuchach wartości (GVCs – <i>Global Value Chains</i>)	Poziom udziału w GVCs	Niemieckie przedsiębiorstwa często kupują akcje innych i łączą się z nimi w <i>joint ventures</i> lub przez fuzje. Niemcy jednocześnie eksportują i importują usługi (w tym informatyczne), co sprawia, że uczestniczą w GVCs. W latach 2005–2020 przeciętna pozycja sektorów w Niemczech wg GVCs wynosiła: dla energetyki, gazownictwa i gospodarki wodnej oraz dla usług 0,29; dla budownictwa 0,20; dla górnictwa i wydobywania 0,20; dla przemysłu 0,12; dla rolnictwa oraz leśnictwa i rybołówstwa 0,12 ^b . Wszystkie wartości są dodatnie, co potwierdza wysokie zaangażowanie w GVCs. Relacja powiązań „w przód” do powiązań „w tył” łańcuchów wartości – wskazuje na wysoki poziom gospodarki. Wartości wskaźnika dodatnie oznaczają przewagę pozycji typu <i>forward/upstream</i> w handlu wartością dodaną.
Udział i rola w globalnych sieciach biznesowych	Udział spółek jako orkiestratorów w GBNs (<i>Global Business Networks</i>) i M&As (<i>Mergers & Acquisitions</i>)	Niemieckie korporacje transnarodowe dokonują zakupu akcji innych podmiotów, rozwijając sieci biznesowe. Ma to zapewniać rozwój zarówno ich, jak i spółek powiązanych. Liczba rocznych M&As z udziałem niemieckich podmiotów to około 2–3 tys. Analizując lata 2009–2019, największą ich liczbę 3068, o wartości 483 mld EUR odnotowano w 2019 r. Najwyższą wartość w okresie 1990–2022 miały transakcje w 1999 r. i 2019 r. – odpowiednio 484 i 483 mld EUR. Wśród kluczowych sektorów, w których dokonywano największej liczby M&As, znajdują się: przemysł (19%), w tym <i>high-tech</i> , produkty konsumpcyjne (10%), materiały (9%), media i rozrywka (8%). Pozostałe to: finanse, energia, nieruchomości, opieka zdrowotna. W latach 2018–2019 charakterystyczną cechą

		<p>M&As była wysoka aktywność inwestorów na niepublicznym rynku kapitałowym (<i>private equity</i>). Wówczas inwestorzy finansowi byli zaangażowani w co czwartą transakcję. W latach 2020–2022 liczba transakcji wyniosła około 3 tys. rocznie, ale ich wartość drastycznie spadła – odpowiednio 203 mld EUR, 222 mld EUR, 106 mld EUR. Łącznie w trzech dekadach (od 1991 r.) ogłoszono w Niemczech niemal 50 tys. transakcji M&As o wartości prawie 2,9 bln EUR^c. Przykładowa inwestycja służąca kreacji GBNs to np. przejęcie w 2016 r. amerykańskiego Monsanto Co. – inwestycja 56,6 mld USD przez Bayer AG^d czy Praxair Inc. – inwestycja 35,2 mld USD w Linde AG.</p>
--	--	--

^a Quarks (2019), *So hat sich die deutsche Landwirtschaft entwickelt*, <https://www.quarks.de> (dostęp: 19.01.2023).

^b T.A. Tomaszewski (2023), *Reorganizacja i determinanty partycypacji krajów w globalnych łańcuchach wartości (GVC) w okresie spowolnienia procesów globalizacyjnych*, <https://bip.ug.edu.pl> (dostęp: 17.10.2023).

^c IMAA (2023), *Germany – M&A Statistics*, Institute for Mergers, Acquisitions and Alliance, <https://imaa-institute.org> (dostęp: 31.03.2023).

^d Niemiecki koncern chemiczny Bayer AG (wynalazca i producent aspiryny) przejął Monsanto Company (globalnego lidera, funkcjonującego w zakresie biotechnologii, hodowli roślin uprawnych, a także środków ochrony roślin). Firma Monsanto była okryta złą sławą, ponieważ sprzedawała także produkty modyfikowane genetycznie. Proces zatwierdzenia transakcji był długi, ze względu na możliwe ryzyko monopolu. Jednak w 2018 r. doszło do sfinalizowania umowy. Dla Bayer AG była to możliwość zwiększenia swojej siły rynkowej, poszerzenia gamy oraz zasięgu sprzedawanych produktów. Inwestycja ta wiązała się również z eliminacją głównego konkurenta.

MKG – Analiza wskaźników poziomu mikro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Jakość zarządzania	Wartości budujące kierunki rozwoju	Uporządkowana struktura i jasno określone role, planowanie strategiczne, mała skłonność do ryzyka (konserwatyzm), ale z wyraźnym nastawieniem na innowacyjne rozwiązania poprawiające efektywność – jako filary niemieckiego zarządzania, decydujące o jakości i kierunkach rozwoju zgodnych z trendami. Specyfika budowania struktur – silna koncentracja władzy w relatywnie niewielkim gronie. W spółkach publicznych oraz spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością funkcjonują rady nadzorcze (do 21 członków). Małe i średnie firmy prywatne

		preferują model menedżerski (dyrektor mianowany przez akcjonariuszy). Podkreślić należy, że Niemcy to zaangażowane społeczeństwo obywatelskie – 1/3 z nich (ponad 30 mln obywateli) angażuje się społecznie w czasie wolnym od pracy, biorąc odpowiedzialność za życie społeczne.
Metody i efektywność wykorzystania zasobów	Zasady wykorzystywania potencjału zasobów	Niemcy efektywnie wykorzystują posiadane zasoby, w tym do produkcji przemysłowej. Analiza ekonomiczna wskazuje typ źródła zaopatrzenia (np. opłacalność importu). Obecnie strategie zrównoważonego rozwoju zmieniają często zasady wykorzystywania czynników produkcji (w tym energii, wody).
Wiodące przedsiębiorstwa	Charakterystyka korporacji transnarodowych notowanych w <i>Forbes The Global 2000</i>	W <i>Forbes The Global 2000</i> notowanych jest 49 korporacji transnarodowych, dla których Niemcy są krajem macierzystym ^a . Wiodące przedsiębiorstwa niemieckie są zaawansowane technologicznie, głównie z branży motoryzacyjnej, ale również świadczą usługi ubezpieczeniowe na wysokim poziomie. Kluczowe niemieckie korporacje transnarodowe to: Volkswagen, Allianz, Mercedes, Deutsche Telekom, BMW, Siemens, SAP, Deutsche Post, Munich Re, EMD Group, E.ON, Fresenius, Henkel, Deutsche Bank, RWE Group, BASF, EnBW-Energie Baden, Bayer AG, Talanx, Vonovia.
Postawy menedżerskie	Typ przywództwa i zasady budowania relacji	Silny przywódca, ale szanujący podwładnych. Ewolucja modelu hierarchicznego w kierunku wizjonerskiego/orkiestracyjnego (lider o silnym autorytecie). Nowoczesne strategie rozwojowe skrupulatnie wdrażane w strategiach wiodących firm (w tym wizje zrównoważone).
Modele i wzorce zarządzania	Zarządzanie przedsiębiorstw	Unowocześnianie modeli zarządzania. Odchodzenie od formalizmu, uelastycznianie, delegowanie uprawnień, nastawienie na kontakt z pracownikiem, <i>feedback</i> i jego udział w kreowaniu wizerunku firmy. 30% stanowisk w radach nadzorczych przedsiębiorstw notowanych na giełdzie muszą zajmować kobiety. Niemcy mogą jednak pochwalić się wysoką kulturą biznesową. Menedżerowie wyższego szczebla w niemieckich przedsiębiorstwach nie mają problemu z delegowaniem władzy.

Implementacja modelu rozwoju zrównoważonego	Standardy ESG, ISO, 17 SDGs, inne aktywności w tym zakresie na poziomie mikro	Niemieckie przedsiębiorstwa skrupulatnie dążą do wypełniania wymogów ESG. Wiodące korporacje transnarodowe realizują raportowanie ESG. W dniu 1 stycznia 2023 r. w Niemczech weszła w życie ustawa nakładająca na przedsiębiorców nowe obowiązki w zakresie sprawozdawczości niefinansowej zrównoważonego rozwoju – <i>Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz</i> (LkSG). Ustawa ta to odpowiedź niemieckiego ustawodawcy na postępujące regulacje unijne oraz utrzymujący się trend ESG. Od 2023 r. niemieccy przedsiębiorcy, którzy zatrudniają co najmniej 3000 pracowników (a od 2024 r. również ci zatrudniający co najmniej 1000 pracowników), są zobowiązani do wdrożenia określonych zasad należytej staranności, w celu zapewnienia przestrzegania praw człowieka i ochrony środowiska ^b . Niemieckie korporacje transnarodowe, podejmując akcje proekologiczne i inwestując w zrównoważony rozwój, dążą m.in. do standaryzacji, np. certyfikat ISO 140001.
---	---	---

^a Forbes (2022), *Forbes Global 2000*, <https://www.forbes.com/lists/global2000> (dostęp: 10.02.2023).

^b Podstawowym elementem LkSG jest obligatoryjne ustanowienie m.in. systemu zarządzania ryzykiem, który – zgodnie z założeniami niemieckiego ustawodawcy – ma przyczynić się do identyfikowania, zapobiegania, a także minimalizowania ryzyka naruszeń praw człowieka i powstawania szkód w środowisku. Jednocześnie LkSG nakłada na przedsiębiorców obowiązek monitorowania skuteczności przyjętych rozwiązań i sporządzania regularnych sprawozdań w tym zakresie. Obowiązki należytej staranności w sferze przestrzegania praw człowieka oraz dbania o środowisko dotyczą nie tylko obszaru działalności danego przedsiębiorstwa, ale także działalności jego partnerów handlowych, a nawet dostawców, którzy z danym przedsiębiorcą są związani jedynie pośrednio. Oznacza to, że odpowiedzialność niemieckiego przedsiębiorstwa za poszanowanie praw człowieka i środowiska nie kończy się na „bramie jego własnej fabryki”, lecz obejmuje cały łańcuch dostaw – Grantthorn (2023), *Jak nowe niemieckie regulacje dotyczące ESG wpłyną na polskich przedsiębiorców*, <https://grantthornton.pl> (dostęp: 13.02.2023).

Źródło: opracowanie własne.

1.2. Republika Francuska (Francja)

Republika Francuska to państwo leżące w Europie Zachodniej nad Oceanem Atlantyckim i Morzem Śródziemnym, ze stolicą w Paryżu. Od 2002 r. walutą, którą posługują się jej mieszkańcy, jest euro. Najważniejsze ideały, jakimi kierują się Francuzi – „wolność, równość i braterstwo” – zostały sformułowane podczas rewolucji francuskiej. Republika Francuska jako jedno z niewielu państw we współczesnym świecie ma trzynaście terytoriów zależnych – m.in. Gujanę Francuską, Martynikę, Reunion, Polinezję Francuską. Francja jest największym pod względem powierzchni państwem Unii Europejskiej. Jest również jedną z największych potęg gospodarczych. Ma przy tym bardzo silną armię – jest trzecim państwem świata pod względem posiadanego arsenału broni nuklearnej.

W niniejszym podrozdziale opisana zostanie gospodarka francuska – z wykorzystaniem informacji dotyczących prowadzonej przez nią polityki handlowej oraz wielkości bezpośrednich inwestycji zagranicznych, które mają wpływ na jej otwartość gospodarczą. Pod uwagę zostanie wzięta również jej przynależność do organizacji międzynarodowych oraz działalność najpotężniejszych korporacji transnarodowych pochodzących z Francji.

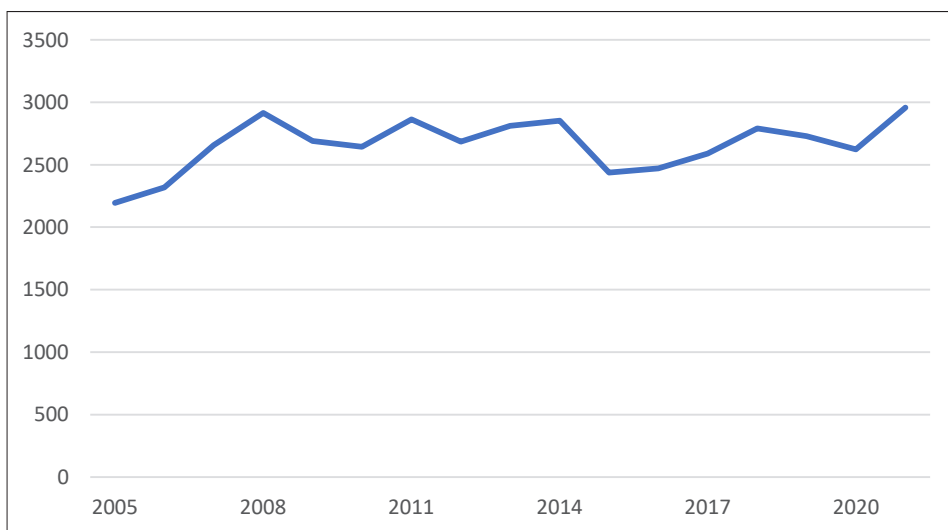
1.2.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników

Według światowych rankingów Republika Francuska jest piątą gospodarką świata. Na wykresach 1.8 oraz 1.9 przedstawiono wielkości PKB oraz PKB *per capita* Francji w latach 2005–2021.

Wysoka wartość PKB Francji wynika w dużej mierze z wysokiej wydajności pracy, która według OECD przewyższa wydajność pracy w Stanach Zjednoczonych Ameryki. Równocześnie jednak PKB *per capita* na mieszkańca jest niższy od USA, ponieważ Francja zmaga się z niskim odsetkiem populacji aktywnej zawodowo. Taka sytuacja spowodowana jest długotrwałym wysokim bezrobociem we Francji³⁶, utrudniającym młodym ludziom wejście na rynek pracy, z kolei recesja wywołana kryzysem gospodarczym znacznie ograniczyła skłonność pracowników do odchodzenia na wcześniejszą emeryturę³⁷. Wysoki poziom bezrobocia jest również źródłem niezadowolenia społecznego, a pogarszające się warunki pracy i nierówności płacowe są częstym powodem strajków.

36 Francja od lat zmaga się z wysokim bezrobociem, które największy poziom osiągało w latach 2014–2016. Obecnie widoczny jest trend spadkowy, choć bezrobocie nadal oscyluje wokół 8%. World Bank (2023), *Unemployment in France*, <https://data.worldbank.org> (dostęp: 19.01.2023).

37 P. Askenazy (2021), *The transformations of the French labor market, 2000–2021*, <https://wol.iza.org> (dostęp: 12.10.2022).

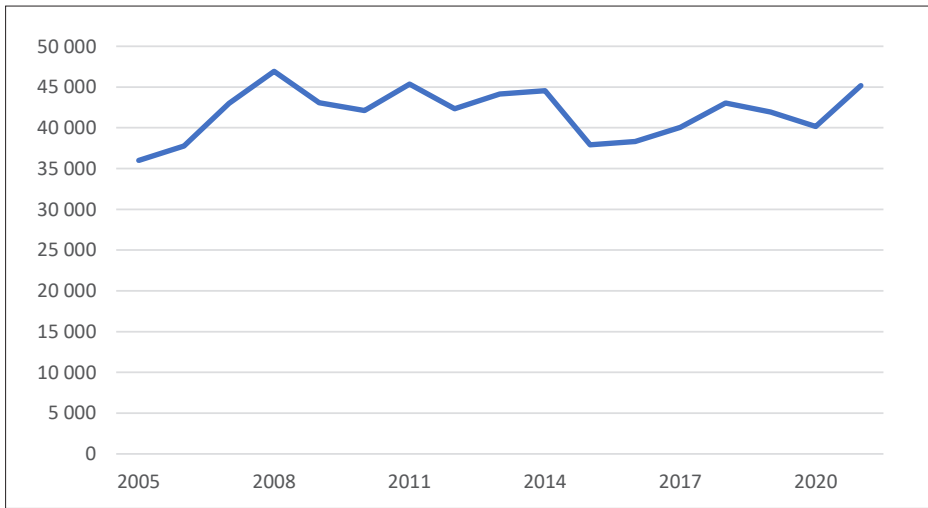


Wykres 1.8. PKB Francji w cenach bieżących (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook...*

Gospodarka Francji oparta jest przede wszystkim na sektorze prywatnym, który funkcjonuje jednak w silnie regulowanym środowisku, jako że polityka francuskich władz charakteryzuje się wysokim interwencjonizmem. Francuskie władze w badanym okresie stopniowo zbywały swoje udziały w przedsiębiorstwach i ograniczały wydatki publiczne, które stały się dużym ciężarem dla krajowego budżetu. Równocześnie jednak oczekiwania wobec interwencji w gospodarkę stale się nasilały, eskalując problemy gospodarcze, z jakimi kraj borykał się w analizowanym okresie³⁸. Rosnące znaczenie państwa w gospodarce stało się wyraźne zwłaszcza po wybuchu kryzysu ekonomicznego w 2008 r.

38 B. Wirtz (2018), *Economic interventionism creates a demand for more interventionism. Just look at France*, <https://iea.org.uk> (dostęp: 12.10.2022).



Wykres 1.9. PKB *per capita* Francji w cenach bieżących (w USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook*...

W badanym okresie oba wskaźniki miały tendencję spadkową. Najdłuższy okres wzrostu odnotowano do 2008 r. Wzrost ten był napędzany stabilną sytuacją gospodarczą na świecie i szybkim rozwojem kluczowych partnerów handlowych, który napędzał popyt. Globalny kryzys finansowy silnie uderzył w gospodarkę Francji, jednak wskazuje się, że gdyby nie stosunkowo zachowawcza strategia francuskich instytucji kredytowych, jak też szybko wdrożony program naprawczy, konsekwencje te byłyby nieporównywalnie gorsze³⁹. Niemniej jednak trudna sytuacja ekonomiczna zmusiła Francję i inne gospodarki strefy euro do silnego ograniczenia wydatków budżetowych, co spowodowało duże niezadowolenie wśród obywateli.

W kolejnych latach gospodarki europejskie, zwłaszcza te należące do strefy euro, z różnymi wynikami mierzyły się ze skutkami kryzysu finansowego. Na uwagę zasługuje fakt, że w badanym okresie poziom PKB Francji nie powrócił do poziomu zanotowanego na koniec 2008 r. Wyraźny i głęboki spadek PKB i PKB *per capita* odnotowano jeszcze w 2015 r. Wynikał on głównie z obaw o zdolność Grecji do spłacenia swojego długu, który w przypadku Francji osłabiał poziom popytu w kraju i ograniczył go wśród głównych partnerów handlowych⁴⁰.

W okresie od 2009 r. aż do 2018 r. Francja starała się ograniczyć poziom długu publicznego, by nie narazić się na unijne sankcje. Ograniczanie wydatków

39 C. Mathieu, H. Sterdyniak (2009), *Global financial crisis: the French policy answer in an EU perspective*, HAL Open Science.

40 P. Inman (2015), *France economy slowdown drags on eurozone GDP figures*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 12.10.2022).

publicznych z kolei nie sprzyjało zwalczaniu recesji⁴¹. Niemniej jednak po spadku z 2015 r. francuska gospodarka ożywiła się w pewnym stopniu, co umożliwiło ograniczenie długu, ale nie pozwoliło na powrót PKB do poziomu sprzed kryzysu. Kolejny spadek zaobserwowano po 2018 r., co wynikało ze spowolnienia gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19, która raz jeszcze zmusiła Francję do zwiększania wydatków budżetowych.

1.2.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych

Republika Francuska jest członkiem wielu organizacji międzynarodowych, które zostały przedstawione w tabeli 1.5. Warto podkreślić, że od 1975 r. Francja należy do grupy G7, czyli grupy największych gospodarek świata. Należy również do grupy G20.

Tabela 1.5. Przynależność Francji do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych

Nazwa organizacji	Rok przyjęcia
Światowa Organizacja Handlu	1948 (1995)
Organizacja Narodów Zjednoczonych	1945
• Fundusz Narodów Zjednoczonych na rzecz Dzieci	1945
• Międzynarodowa Organizacja Morska	1952
• Międzynarodowa Organizacja Pracy	1945
• Międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa	1945
• Międzynarodowy Fundusz Walutowy	1952
• Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny	1866
• Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa	1946
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Oświaty, Nauki i Kultury	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju Przemysłowego	1945
• Światowy Związek Pocztowy	1876
• Światowa Organizacja Meteorologiczna	1945
• Światowa Organizacja Własności Intelektualnej	1945
• Światowa Organizacja Turystyki	1975
• Światowa Organizacja Zdrowia	1945
• Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej	1957

41 European Council (2018), *France's deficit below 3% of GDP, procedure closed*, Council of the EU Press Release, Brussels.

Tab. 1.5 (cd.)

Grupy Banku Światowego	1945
• Agencja Wielostronnych Gwarancji Inwestycji	1989
• Międzynarodowa Korporacja Finansowa	1956
• Międzynarodowe Centrum Rozstrzygania Sporów Inwestycyjnych	1967
• Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju	1960
• Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju	1945
Unia Europejska	1957
Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju	1961
Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego	1949
Międzynarodowa Organizacja Frankofonii	1970

Źródło: opracowanie własne.

Francja, jako byłe mocarstwo kolonialne, jak też kraj z wieloma terytoriami położonymi z dala od terenów w Europie kontynentalnej, silnie angażuje się w międzynarodowe inicjatywy ułatwiające mobilność towarów, usług i ludności. Znajduje się wśród państw-założycieli Światowej Organizacji Handlu oraz ONZ, w której ma status stałego członka Rady Bezpieczeństwa. Dyplomacja Francji wyraźnie akcentuje znaczenie ONZ i jego agend dla swojej polityki i stara się aktywnie koordynować wspólnie podejmowane inicjatywy⁴². Francja znajduje się również wśród pierwszych sygnatariuszy konwencji ustanawiającej Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, w ramach której stara się wymieniać doświadczeniami i najlepszymi rozwiązaniami w zakresie polityki promującej rozwój gospodarczy⁴³.

1.2.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

Na wykresie 1.10 przedstawiono przepływ kapitału międzynarodowego w podziale na inwestycje wpływające i wypływające. Francuskie bezpośrednie inwestycje charakteryzują się dużymi wahaniami, znacznie większymi niż fluktuacje obserwowane po stronie PKB. Podobnie jak w przypadku przepływów kapitału w Niemczech, tak i we Francji największy wzrost przepływu bezpośrednich inwestycji kapitałowych zaobserwowano od 2000 r. W latach 1990–2000 przepływy kapitałowe charakteryzowały się zmiennością, ale nie z tak dużymi wahaniami jak na początku XXI w.

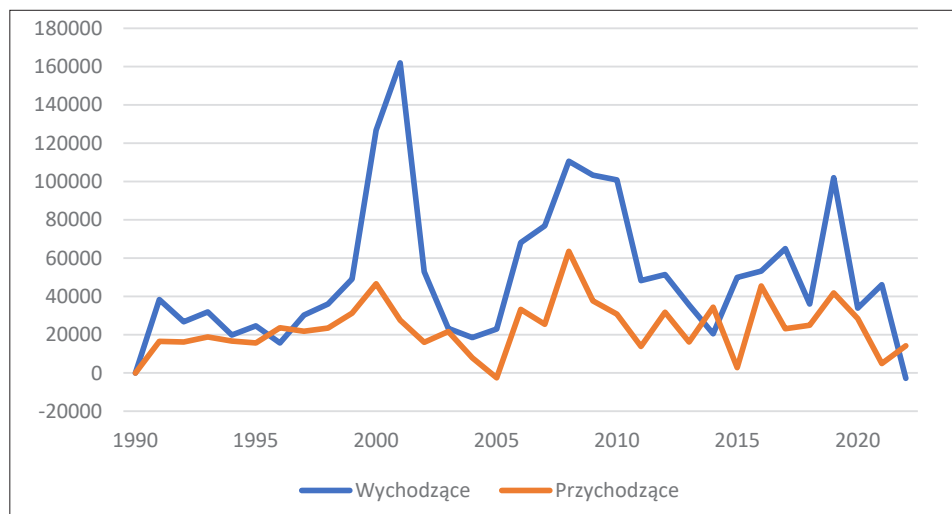
Dokonując analizy wychodzących inwestycji bezpośrednich, wysoki ich poziom odnotowano w 2008 r. Według OECD było to spowodowane m.in. spadkiem kursu dolara wobec innych głównych walut światowych, w tym euro⁴⁴. Następnie w wyniku kryzysu finansowego, jaki dotknął europejskie gospodarki, doszło do

42 Ministry of Foreign Affairs (2022), *France and the United Nations*, <https://www.diplomatie.gouv.fr> (dostęp: 12.10.2022).

43 OECD (2022), *France and the OECD*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 12.10.2022).

44 OECD (2008), *FDI Outflows and Inflows Reach Record Highs in 2007 But Look Set to Fall in 2008*, „OECD Investment News”, vol. 7.

znacznego ich spadku. Znaczący spadek odnotowano w latach 2013–2015 – był on spowodowany dużymi wahaniami wewnętrznych pożyczek przedsiębiorstw. Francuskie korporacje międzynarodowe również decydowały się na zbycie swoich udziałów w zagranicznych przedsięwzięciach, by stabilizować swoją pozycję na rynkach, które postrzegały jako kluczowe. Na przykład Société Générale dokonał sprzedaży blisko 80% swoich udziałów w kairskim National Société Générale Bank⁴⁵. Podobnie postąpił Carrefour, który dokonał sprzedaży swoich aktywów w Grecji, Kolumbii czy Indonezji na kwotę ponad 3,5 mld USD⁴⁶.



Wykres 1.10. Wielkość bezpośrednich inwestycji Francji (w mln USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD (1990–2021), *Global foreign...*

Po tym czasie obserwowano czteroletni okres ich powolnego odbicia, jednak w 2018 r. doszło do kolejnego załamania, co stanowiło odzwierciedlenie trendu obserwowanego w tym kontekście na całym świecie⁴⁷. Pomimo poprawiającej się kondycji globalnej gospodarki rok 2017 nie był rokiem dużych inwestycji, co mogło wynikać m.in. z rosnących napięć na linii USA–Chiny, będących zapowiedzią początku wojny handlowej. Co ciekawe, w kolejnym – 2019 r. zaobserwowano ich znaczący wzrost, który spowodowany był m.in. dokonaniem przez Total dużym przejęciem producenta ropy oraz gazu ziemnego Maersk Olie og Gas na kwotę 7,5 mld USD. Ponadto Total podpisał porozumienie z Saudi Amarco, którego celem był rozwój sektora petrochemicznego w Jubali w Arabii Saudyjskiej. Duże inwestycje podejmowano również w Tunezji, Nigerii czy Angoli⁴⁸.

45 UNCTAD (2014), *World Investment Report 2014*, Geneva.

46 Ibidem.

47 OECD (2018), *Global foreign direct investment flows fell sharply in 2017*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 12.10.2022).

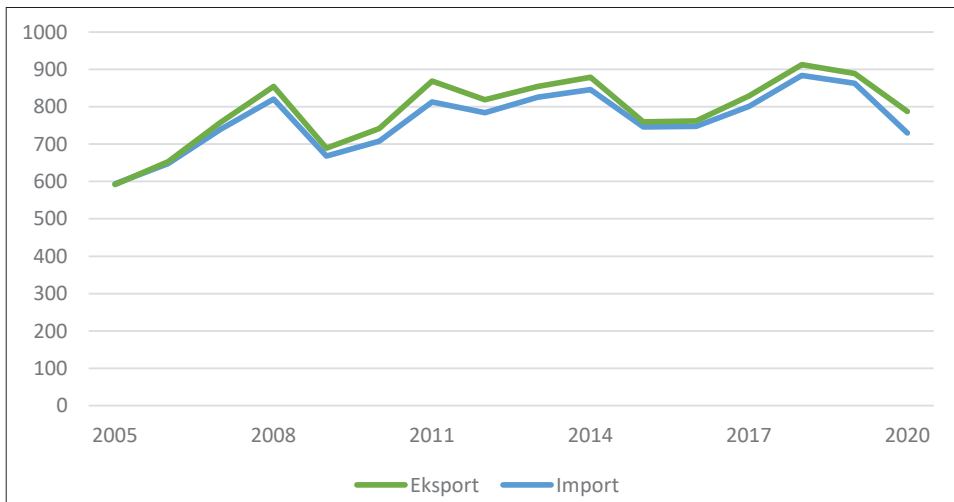
48 UNCTAD (2019), *World Investment Report 2019*, Geneva.

Analizując napływające bezpośrednio inwestycje, również widać ich duże wahania. Największy wzrost odnotowano w tej kategorii w 2008 r., co korespondowało z okresem silnego wzrostu gospodarczego Francji. Kolejny znaczący wzrost miał miejsce w 2016 r. – wynikał on m.in. z wysokiego stopnia reinwestycji wypracowanego zysku przez zagranicznych właścicieli we Francji, jak również z wyraźnego wzrostu atrakcyjności inwestycji w przemysł budowlany i nieruchomości⁴⁹.

Największe spadki przychodzących inwestycji bezpośrednich odnotowano w 2015 r. oraz 2021 r. Według UNCTAD pierwszy z wymienionych spadków był mniej dotkliwy i odstawał na tle sąsiednich, bardziej „udanych” lat dla francuskiej gospodarki, a przy tym gwałtowny nominalny spadek odzwierciedlał też drastyczny spadek wartości pożyczek wewnątrz grup kapitałowych⁵⁰. Z kolei spadek z 2021 r. spowodowany był rozprzestrzenianiem się pandemii COVID-19, co skutkowało ograniczeniem działalności wielu przedsiębiorstw.

1.2.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego

Na wykresie 1.11 przedstawiona została wielkość eksportu oraz importu Republiki Francuskiej w badanym okresie. W przypadku Francji zauważalne jest niemal perfekcyjne zgranie wartości importu i eksportu, ze stałą, niewielką przewagą importu.



Wykres 1.11. Wielkości eksportu i importu Francji (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie World Bank (2005–2021), *WITS*.

49 Banque de France (2019), *Foreign direct investment in France goes to both the most robust and the most fragile companies*, „Banque de France Bulletin”, vol. 221(4).

50 UNCTAD (2015), *Foreign direct investment into developed countries falls for third successive year*, „UNCTAD Press Release”, vol. 17.

W konsekwencji w badanym okresie deficyt handlowy kraju powiększał się w czasach stabilizacji i wzrostu gospodarczego, natomiast kurczył się w latach recesji.

Najbardziej spektakularny spadek wartości wymiany handlowej odnotowano w 2009 r. w konsekwencji wybuchu kryzysu finansowego, który wywołał najsilniejszą recesję, jakiej Republika Francuska doświadczyła od czasów II wojny światowej⁵¹. Spadek wartości eksportu korespondował z globalnym spadkiem obrotów handlowych, z kolei spadek importu wynikał z ogólnego spadku aktywności gospodarczej w tym okresie. Kolejne lata przyniosły największy wzrost obu wielkości, w ciągu trzech lat przywracając je do poziomów zbliżonych do odnotowanych w 2008 r. Wzrost ten był w dużej mierze reakcją na stabilny, konsekwentny wzrost wartości globalnego handlu w tym okresie, przy czym należy zaznaczyć, że światowy handel powrócił do wartości sprzed kryzysu znacznie wcześniej niż gospodarka Francji⁵².

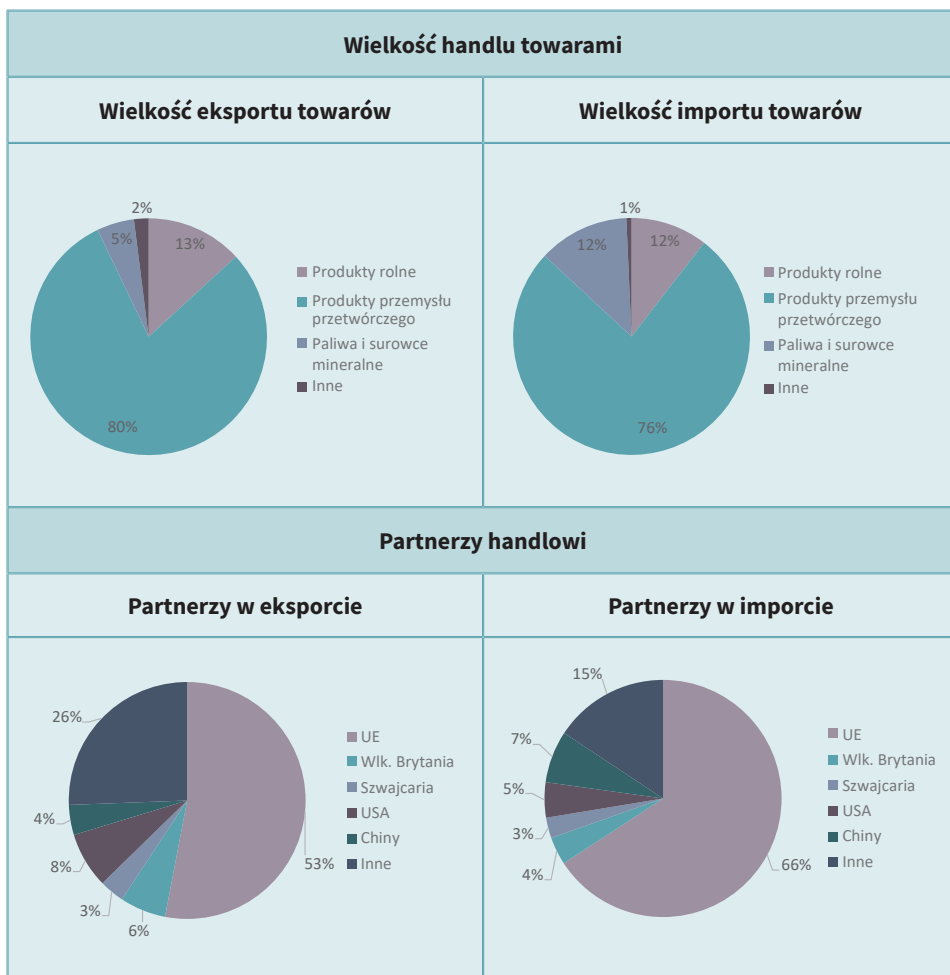
Kolejny okres, w którym spadał zarówno eksport, jak i import, to okres między końcem 2014 i końcem 2016 roku. Spadek ten wynikał z recesji, z jaką Francja borykała się w tym okresie. Spadek wartości handlu w tym czasie był dotkliwy, a kondycja gospodarki Francji szeroko dyskutowana jako potencjalne źródło problemów w całej strefie euro. Powrót na ścieżkę powolnego wzrostu gospodarczego dał ponowny impuls to wzrostu wymiany handlowej, jednak warto na koniec wspomnieć, że udział gospodarki francuskiej w globalnym handlu stopniowo maleje od początku lat dziewięćdziesiątych XX w.⁵³

Na wykresie 1.12 przedstawiono wymianę handlową towarami Republiki Francuskiej oraz jej głównych partnerów handlowych. Zarówno w eksporcie, jak i w imporcie dominują produkty przemysłu przetwórczego. Do znaczących gałęzi francuskiego przemysłu należy przemysł maszynowy, w tym zwłaszcza produkcja środków transportu. Francja wytwarza dużą liczbę samochodów, a także nowoczesne tabory kolejowe. Na szczególną uwagę zasługuje również francuski przemysł lotniczy – kraj ten wytwarza samoloty wojskowe Mirage, pasażerskie samoloty Airbus, a także maszyny kosmiczne – rakiety Ariane. Warto wspomnieć, że Francja ma własny kosmodrom. Francuski przemysł chemiczny również jest znany z produkcji leków oraz kosmetyków.

51 Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (2010), *The French economy in 2009: a recession of unprecedented scale since the Second World War*, Paris.

52 WTO (2011), *Trade growth to ease in 2011 but despite 2010 record surge, crisis hangover persists*, „WTO Press Releases”, vol. 628.

53 RFI (2012), *French trade deficit reaches record high for 2011*, <https://www.rfi.fr> (dostęp: 12.10.2022).



Wykres 1.12. Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Francji w 2020 r. (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

Ważną grupę w strukturze handlu Republiki Francuskiej stanowią produkty rolne. Duże obszary rolne, a także liczne unijne dotacje sprawiły, że francuskie rolnictwo zostało mocno unowocześnione. Francja oprócz zbóż eksportuje produkty mleczne, wieprzowinę i wołowinę, ale przede wszystkim znane na całym świecie wina. Francja wytwarza także ponad 300 gatunków serów, a do najsłynniejszych należą bleu, camembert oraz roquefort⁵⁴.

Analizując francuski import, oprócz maszyn i ich części czy też komputerów, warto wspomnieć o paliwach i surowcach mineralnych. Francja zmuszona jest importować duże ilości gazu ziemnego, ropy naftowej i innych kopalin, a redukcja

54 Encyklopedia PWN (b.r.), *Francja. Gospodarka*, <https://encyklopedia.pwn.pl> (dostęp: 12.10.2022).

tej zależności należy do ścisłych priorytetów jej władz⁵⁵. Zwłaszcza w ostatnich latach objętych analizą rząd Francji, w trosce o bezpieczeństwo i klimat, intensywnie promował inwestycje w źródła energii odnawialnej, w tym także w produkcję biometanu, które wraz ze stopniową dekarbonizacją gospodarki mają stopniowo uniezależnić kraj od importu surowców energetycznych.

Dokonując analizy stosunków handlowych Francji w wymianie handlowej towarami, nietrudno dostrzec, że największymi jej partnerami są kraje członkowskie Unii Europejskiej – głównie Niemcy, Włochy oraz Belgia i Królestwo Niderlandów. Tak znaczący udział krajów członkowskich UE wynika z wielu ułatwień, jakie zostały wprowadzone w handlu pomiędzy krajami tworzącymi rynek wewnętrzny UE. W przypadku eksportu kluczowymi partnerami są ponadto Stany Zjednoczone oraz Wielka Brytania. Z kolei w imporcie ważną pozycję zajmują Chiny.

Francja i Stany Zjednoczone rozpoczęły relacje dyplomatyczne w 1778 r., a ich stosunki na poziomie politycznym z biegiem lat się umacniały⁵⁶. Państwa te silnie podkreślają korzyści płynące ze współpracy gospodarczej, która skupia się na dwustronnym przepływie dóbr i inwestycji, sprzyjającym wymianie wiedzy i rozwojowi innowacji⁵⁷.

Z kolei partnerstwo z Wielką Brytanią rozwija się od wielu lat i odbywa się na wielu poziomach, w tym również w wymiarze naukowym i wojskowym. Przepływ inwestycji w obu kierunkach sprawia, że gospodarki te są bardzo silnie powiązane.

Znacząca pozycja Chin w towarowej wymianie handlowej wynika z wielu umów handlowych podpisanych przez francuskie i chińskie władze. Na zacieśnienie się stosunków między oboma państwami miała również wpływ tocząca się w ostatnich latach wojna handlowa pomiędzy Chinami a Stanami Zjednoczonymi.

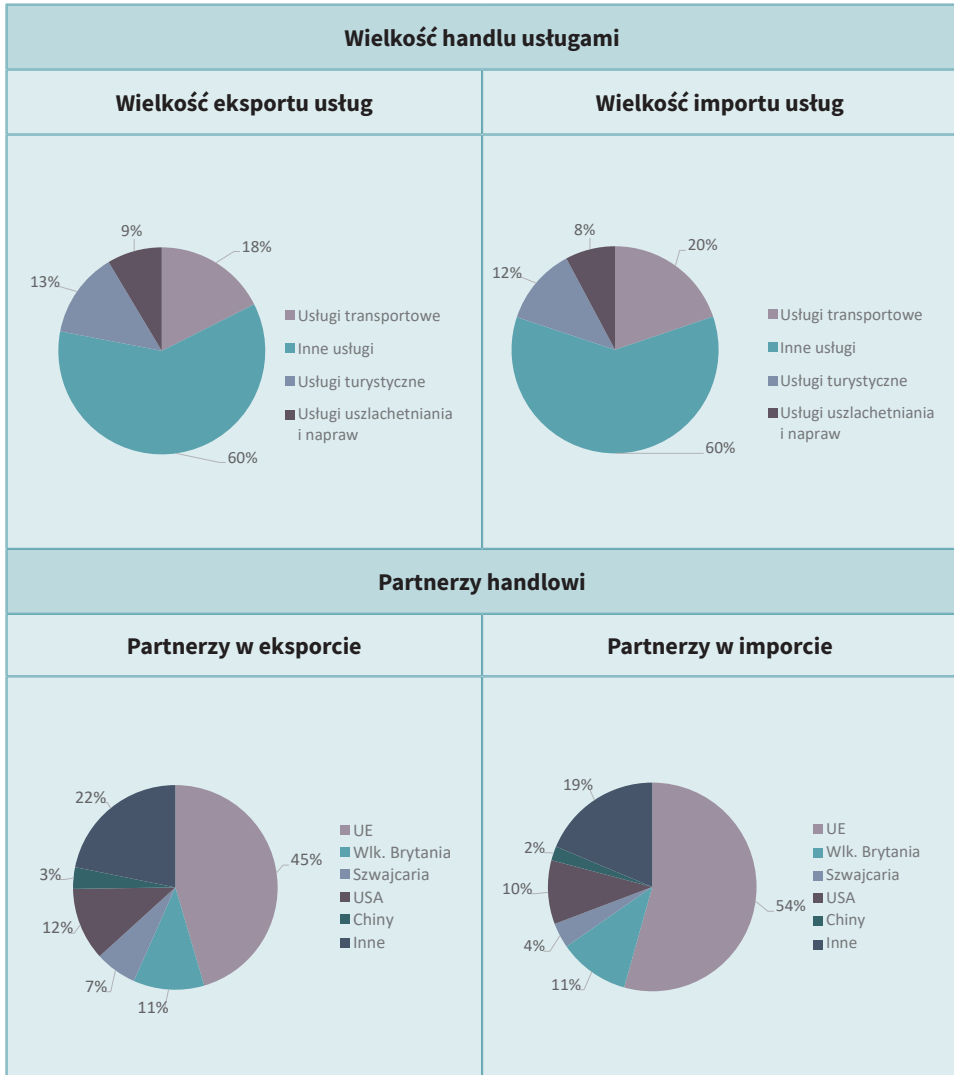
Na wykresie 1.13 przedstawiono wielkość handlu usługami oraz głównych partnerów tej wymiany. Zarówno w eksporcie, jak i imporcie dominuje handel innymi usługami, co jest konsekwencją znaczenia francuskich instytucji finansowych na arenie międzynarodowej.

Kolejną ważną kategorię stanowią usługi transportowe. Rozbudowana sieć kolejowa (druga w Europie po Niemczech) pozwoliła Francji na połączenie z każdym krajem sąsiadującym. Francuską kolej obsługują tzw. pociągi szybkich prędkości, jak Thalys czy Eurostar. Dzięki tunelowi pod kanałem La Mache łatwo dostać się do Wielkiej Brytanii. Francuska sieć drogowa stanowi najbardziej rozbudowaną i rozległą na europejskim kontynencie. Sieć dróg oraz autostrad pozwala na łatwy dojazd do krajów sąsiadujących, co sprawia, że Francja obsługuje znaczny ruch drogowy. Rozbudowany jest również francuski transport lotniczy. Największym portem lotniczym jest lotnisko Charles'a de Gaulle'a położone w okolicy Paryża.

55 IEA (2022), *France Oil Security Policy*, <https://www.iea.org> (dostęp: 12.10.2022).

56 U.S. Department of State (2020), *U.S. Relations with France*, <https://www.state.gov> (dostęp: 12.10.2022).

57 Ministry of Foreign Affairs (2022), *France and the United States: a deep and mutually beneficial economic relationship*, <https://franceintheus.org> (dostęp: 12.10.2022).



Wykres 1.13. Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Francji w 2020 r. (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

Warto również podkreślić znaczenie usług turystycznych. Francja stanowi jedną z najbardziej pożądaných destynacji turystycznych. Tak duże znaczenie usług turystycznych wynika chociażby z położenia kraju – wiele osób jako cel swoich letnich wyjazdów wybiera Lazurowe Wybrzeże, gdzie znajdują się takie słynne miejscowości, jak Saint-Tropez, Cannes czy Nicea. Również dla miłośników sportów zimowych Francja posiada rozbudowane zaplecze turystyczne w Alpach. Kraj ten słynie także z licznych zabytków oraz muzeów. Głównym ośrodkiem turystyki jest stolica państwa, czyli Paryż.

Głównym partnerem w handlu usługami jest Unia Europejska. Podobnie jak miało to miejsce w przypadku wymiany towarowej, wynika to z wielu ułatwień handlowych i w przepływie ludności. Na kolejnych pozycjach znajdują się Stany Zjednoczone oraz Wielka Brytania.

1.2.5. Korporacje transnarodowe

Francja często postrzegana jest jako europejski potentat rolny, ale – jak przedstawiono w analizie wymiany handlowej – 80% eksportu (i niemal tyle samo importu) to produkty przemysłowe. Potwierdza to także analiza dotycząca najpotężniejszych francuskich korporacji transnarodowych. W tabeli 1.6 przedstawiono dwadzieścia głównych francuskich korporacji transnarodowych według *Forbes Global 2000* (z 2022 r.), w tym ich przynależność sektorową.

Tabela 1.6. Korporacje transnarodowe Francji według *Forbes Global 2000* (stan na 2022 r.)

Liczba korporacji w rankingu	Nazwa	Pozycja <i>Forbes Global 2000</i>	Sektor
1	Total	29	Przemysł petrochemiczny
2	BNP Paribas	39	Bankowość
3	AXA Group	48	Usługi ubezpieczeniowe
4	LVMH	61	Odzieżowy, spożywczy, kosmetyczny
5	Sanofi	99	Przemysł farmaceutyczny
6	EDF	119	Energetyczny
7	Crédit Agricole	121	Bankowość
8	ENGIE	171	Energetyczny
9	VINCI	177	Przemysł budowlany
10	L'Oréal	202	Kosmetyczny
11	Société Générale	225	Bankowość
12	Schneider Generale	226	Energetyczny
13	Air Liquide	264	Przemysł chemiczny
14	Saint-Gobain	283	Przemysł budowlany
15	EssilorLuxottica	301	Usługi i opieka zdrowotna (usługi optyczne)
16	CNP Assurances	316	Usługi ubezpieczeniowe
17	Kering	329	Odzieżowy
18	Danone	331	Spożywczy
19	Michelin Group	438	Motoryzacyjny (produkcja opon)
20	Carrefour	473	Handel detaliczny i hurtowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Forbes (2023), *Forbes The Global 2000*.

Trzy francuskie korporacje transnarodowe najwyżej notowane w rankingu *Forbes Global 2000* (z 2022 r.) to odpowiednio: na 29 pozycji koncern Total (od 2021 r. znany jako TotalEnergies) działający na rynku petrochemicznym oraz dwie korporacje z sektora finansowego: BNP Paribas (poz. 39) i Axa Group (poz. 48).

TotalEnergies zajmuje się wydobywaniem, przetwórstwem oraz transportem ropy naftowej i gazu ziemnego. Jest to jedno z największych prywatnych przedsiębiorstw na świecie. Siedziba przedsiębiorstwa znajduje się w Paryżu⁵⁸. Obecnie korporacja angażuje się w strategię transformacji energetycznej i rozwoju w obszarze energii ze źródeł odnawialnych, aby znaleźć się w grupie największych przedsiębiorstw światowych liczących się w tym zakresie. Firma, w wyniku zawartych porozumień⁵⁹, współpracuje z siecią ponad 100 000 dostawców towarów i usług, co świadczy o rozbudowanym łańcuchu tworzenia wartości.

Obecna strategia TotalEnergies jako światowego lidera i orkiestratora globalnej sieci biznesowej zakłada coraz ambitniejsze cele, m.in. transformację energetyczną do 2050 r., uwzględniając obecne zmiany na rynkach energii i trendy społeczne, w tym nowe zobowiązania *Net Zero 2050* jako perspektywę dekarbonizacji krajów takich jak: Stany Zjednoczone, kraje europejskie, Japonia i Korea Południowa, Australia, Singapur, Tajwan i Zjednoczone Emiraty Arabskie oraz wprowadzania kolejnych krajów na ścieżkę zrównoważonej emisji (*National Determined Contributions – NDC*)⁶⁰.

TotalEnergies jako zobowiązanie ciężące na wiodącej korporacji gospodarki międzynarodowej przyjmuje zatem rozpowszechnienie na dużą skalę dekarbonizacji we wszystkich gospodarkach wschodzących oraz budowę nowego niskoemisyjnego systemu energetycznego w skali globalnej, przy jednoczesnym stopniowym przechodzeniu na taki model z istniejącego przez coraz większą liczbę podmiotów. Korporacja rozumie, że nie stanie się to bez wsparcia i zaangażowania bogatszych krajów i firm, dlatego angażuje się w promowanie sprawiedliwej transformacji energetycznej (poprzez inwestycje, transfery technologii, szkolenia etc.).

Na pozycji 39 znajduje się francuski holding finansowy BNP Paribas. Jest to międzynarodowej grupa bankowa, która jest obecna w 65 krajach na pięciu kontynentach. Macierzystym rynkiem grupy BNP Paribas jest Francja. Grupa powstała w 2000 r., w wyniku połączenia dwóch podmiotów – Banque Nationale de Paris i Paribas. Jej siedziba znajduje się w Paryżu. BNP Paribas to jeden z największych banków funkcjonujących w strefie euro, dlatego został zakwalifikowany jako „systemowo ważna instytucja finansowa”, której upadłość mogłaby zagrozić funkcjonowaniu całego systemu finansowego.

Struktura organizacyjna BNP Paribas bazuje na dwóch głównych liniach biznesowych. Pierwsza z nich zajmuje się bankowością detaliczną i wyspecjalizowanymi usługami finansowymi, natomiast druga dotyczy bankowości korporacyjnej

58 TotalEnergies (2022), *About us*, <https://totalenergies.com> (dostęp: 12.10.2022).

59 TotalEnergies (2023), *Sustainability*, <https://totalenergies.com> (dostęp: 22.01.2023).

60 TotalEnergies (2022), *Energy Outlook 2022*, <https://totalenergies.com> (dostęp: 11.02.2023).

i instytucjonalnej, w ramach której klienci korporacyjni i instytucjonalni mogą korzystać z indywidualnych rozwiązań finansowych w wielu sferach. Grupa BNP Paribas rozwija swój model zintegrowanej bankowości detalicznej w krajach basenu Morza Śródziemnego, w Turcji, Europie Środkowo-Wschodniej i poprzez rozbudowaną sieć placówek także w zachodniej części Stanów Zjednoczonych. W obszarach *Corporate & Institutional Banking* oraz *International Financial Services* BNP Paribas plasuje się na czołowych miejscach w Europie, ale także ma silną pozycję w Ameryce Północnej i Południowej i szybko rozwija się w rejonie Azji i Pacyfiku⁶¹.

Bank – jako orkiestrator globalnej sieci biznesowej (GBN) – wskazuje, że jego misją jest oferowanie, w sposób odpowiedzialny, rozwiązań finansowych, które pomagają klientom zmieniać świat i wspierać lokalną gospodarkę. Wszyscy uczestnicy sieci powinni promować wartości banku, które służą wypełnianiu standardów ESG. Oznacza to przejrzystość, otwartość i uczciwość w działaniach na rzecz dobrych i trwałych relacji z wszystkimi grupami interesariuszy, współpracę opartą na zaufaniu, szacunku wobec innych, otwartości na współdziałanie w ramach całej organizacji, dbałość o dobro klienta, w tym budowanie długoterminowych partnerskich relacji na bazie wysokiej jakości obsługi w swojej sieci, a także zrozumienie idei delegowania – jako odpowiedzialnego przekierowywania zadań i skutecznego podejmowanie decyzji umożliwiających realizowanie wspólnych celów.

Strategia BNP Paribas na lata 2022–2025 zakłada przedstawienie i wprowadzenie nowych usług bankowych i finansowych, a także kierowanie przepływów finansowych do niezbędnych inwestycji pomagających budować zrównoważoną gospodarkę⁶².

Ostatnią z wybranych firm jest koncern ubezpieczeniowy Axa Group, który zajmuje 48 miejsce w rankingu *Forbes Global 2000*. Początki koncernu sięgają lat siedemdziesiątych XX w., a jego siedziba znajduje się w Paryżu⁶³. Korporacja realizuje jednak strategię globalną, oferując usługi ubezpieczeniowe na terenie 57 państw na całym świecie, w szczególności na rynku europejskim, ale również na rynkach amerykańskim i azjatyckim (Azji Południowo-Wschodniej)⁶⁴. Przedsiębiorstwo realizuje ją (program *Driving Progress 2023*), opierając się na kilku kluczowych działaniach strategicznych: rozwoju opieki zdrowotnej, uproszczeniu obsługi klienta i przyspieszeniu wydajności, wzmocnieniu i utrzymaniu pozycji lidera w kontekście zrównoważonego rozwoju i dbałości o klimat oraz zwiększeniu wpływów pieniężnych – dzięki rozszerzeniu obszaru działalności na inne kraje.

Przedstawiona krótka analiza potwierdza, że francuskie przedsiębiorstwa (wiodące korporacje) będące liderami, niezależnie od sektora, podejmują

61 BNP Paribas (2021), *Integrated Report*, <https://integrated-report.bnpparibas> (dostęp: 22.01.2023).

62 BNP Paribas (2023), *About us*, <https://group.bnpparibas/en> (dostęp: 22.01.2023).

63 Axa Group (2023), *About us*, <https://www.axa.com> (dostęp: 22.01.2023).

64 Ibidem.

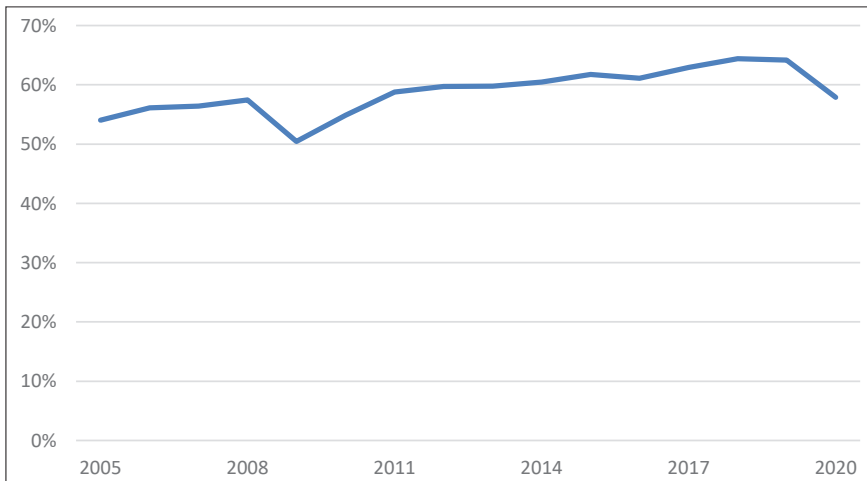
działania dostosowujące swoje strategie do współczesnych wyzwań. Tym samym można uznać, że reprezentujący Francję liderzy biznesu potwierdzają pozytywną rolę ich kraju w kształtowaniu warunków rozwoju gospodarki międzynarodowej zgodnie z wytyczonymi celami *Agendy 2030 ONZ* (17 celów SDGs).

1.2.6. Otwartość gospodarcza

Na wykresie 1.14 przedstawiono zmiany w poziomie otwartości gospodarki Francji w analizowanych latach. Pomijając okresowe wahania, można z pewnym przybliżeniem stwierdzić, że wartość wymiany handlowej Francji stanowi równowartość około 44% jej PKB. Można zatem zauważyć, iż choć jest to wartość wyraźnie niższa niż np. dla Niemiec, Francja pozostaje relatywnie otwartą gospodarką, jeśli wziąć pod uwagę jej rozmiary.

Analizując stopień otwartości gospodarki Francji, warto pamiętać, że ta relatywna stabilizacja ma również konsekwencje dla znaczenia tego kraju w światowym handlu. Lata stagnacji i recesji sprawiły, że Francja nie należy już do ścisłej czołówki największych gospodarek pod względem wymiany transgranicznej dóbr i usług.

Na koniec warto również zauważyć, że wahania otwartości gospodarczej potwierdzają istnienie wspomnianej współzależności pomiędzy tempem wzrostu PKB oraz wartością importu i eksportu. Zmiany w tempie rozwoju gospodarczego znajdowały dość ściśle odzwierciedlenie w zmianach wartości importu i eksportu, przez co stopień otwartości gospodarczej Francji ulegał niewielkim wahanom. Jedynym wyjątkiem był rok 2009, który przyniósł historyczny spadek w poziomie globalnego handlu.



Wykres 1.14. Stopień otwartości gospodarki Francji (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook*...; World Bank (2005–2021), *WITS*.

Podsumowując badanie dotyczące konkurencyjności Francji, można skoncentrować się na kilku wybranych kwestiach, np. handlu, biznesie i inwestycjach, lub dokonać kompleksowej oceny MKG z wykorzystaniem wybranego modelu.

W pierwszym ujęciu dostrzeżemy, że głównymi partnerami w obrocie towarowym i usługowym dla Francji są kraje Unii Europejskiej, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Szwajcaria oraz Chiny. Dominujące są produkty przemysłowe, zarówno w imporcie, jak i w eksporcie. W strukturze usług eksportowych i importowych przeważają transport oraz turystyka. Najwyższą wartość w usługach transportowych stanowi transport morski. Wartość eksportu usług Francji jest wyższa niż wartość importu, obserwuje się zatem odmienną sytuację niż w przypadku handlu towarami⁶⁵. W przypadku przepływu kapitału sytuacja również jest inna. Dominującym dostawcą inwestycji są Stany Zjednoczone (28% w 2020 r.), a odbiorcą Luksemburg (34% w 2020 r.). Aktywności w obszarze handlu i inwestycji związane są z działalnością francuskich korporacji, m.in.: Crédit Agricole, BNP Paribas, Société Générale, Axa, Schneider Electric, Alstom, EDF, Sanofi-Aventis, Pierre Fabre, Servier, Renault, PSA, Citroen, Michelin, Bombardier, Airbus, Kering, LVMH, L'Oréal, Chanel, Hermès. Uwzględniając wszystkie te parametry, można stwierdzić, że Francja ma silną pozycję konkurencyjną na arenie międzynarodowej, a jej potencjał i zdolności pozwalają konkurować skutecznie na arenie międzynarodowej, w tym o miano najważniejszego gracza w Europie.

W tabeli 1.7 przedstawiono przykładową analizę konkurencyjności międzynarodowej Francji z wykorzystaniem czterech poziomów: meta-, makro-, mezo- i mikroekonomicznego (na podstawie modelu systemowego-zrównoważonego MKG).

Tabela 1.7. Ocena MKG Francji według modelu systemowego-zrównoważonego

MKG – Analiza wskaźników poziomu meta

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Uwarunkowania rozwojowe o charakterze historyczno-kulturowym	Źródła systemu wartości utożsamianych z danym państwem	Zdobycze rewolucji francuskiej – wolność, równość, braterstwo – na zawsze ukształtowały pozycję Francji w świadomości światowej. Deklaracja Praw Człowieka i Obywatela (1789) do dziś stanowi fundament systemu wartości. Znani filozofowie francuscy to m.in.: Kartezjusz, Wolter, Monteskiusz. Francja ma unikalne na skalę światową zabytki, m.in.: wieżę Eiffla, muzeum Luwr, pałac wersalski, katedrę Notre-Dame. To jedno z najchętniej odwiedzanych państw świata (ok. 90 mln turystów rocznie). Jest członkiem Unii Łacińskiej (1954) i Frankofonii (1880).

65 WTO (2021), *Trade Profiles*, s. 137.

System społeczno- -ekonomiczny	System prawny i struktura administracyjna	Republika Francuska jest unitarnym państwem demokratycznym, w którym ważną rolę odgrywa prezydent. Obejmuje część metropolitalną (13 regionów i 96 departamentów) i terytoria zamorskie. Przedwojenny kolonializm pozwolił gospodarce francuskiej zbudować pozycję na arenie międzynarodowej. Obecnie stale rywalizuje o pozycję europejskiego państwa liczącego się w kluczowych kwestiach ekonomiczno-politycznych świata.
Infrastruktura technologiczna	Infrastruktura krajowa jako podstawa rozwoju	Inwestycje krajowe nastawione na innowacje i nowe technologie. Francja jest jednym z niewielu państw świata bazujących na energetyce jądrowej (70% produkowanej energii elektrycznej pochodzi z elektrowni jądrowych) ^a . Infrastruktura została rozwinięta głównie dzięki inwestycjom rządowym. Łącznie 32 tys. km linii kolejowych (2600 km to linie szybkich prędkości), 900 tys. km dróg (wszystkie utwardzone), 47% dróg wodnych jest intensywnie eksploatowanych; 474 lotniska.
Infrastruktura społeczna	Wskaźnik HDI – analiza wybranych składowych	Spółeczeństwo Francji jest wysoko rozwinięte – wskaźnik HDI: 0,9 (2022), 0,87–0,090 (2006–2022). Szkolnictwo podstawowe jest obowiązkowe, trwa od 6. do 16. roku życia. Oświata jest finansowana z budżetu państwa. Francja zajmuje wysoką pozycję w rankingu długości życia na świecie (mężczyźni 80, a kobiety 86 lat ^b). Podstawowe usługi ochrony zdrowia są refundowane w 70%. Usługi długoterminowe (np. choroby układu krwionośnego czy nowotworowe) są refundowane w 100% ^c . Dostęp do elektryczności we Francji jest powszechny od ponad 30 lat, posiada go 100% populacji francuskiej.
Infrastruktura naukowa	System szkolnictwa wyższego, osiągnięcia	System szkolnictwa jest wysoko oceniany w międzynarodowych rankingach, a uczelnie wyższe są jednymi z najlepszych w Europie. Wysoka ocena dotyczy jakości nauki publicznej oraz jakości badań i naukowych publikacji ^d . Szkolnictwo wyższe we Francji ma różnorodny charakter i strukturę: uczelnie publiczne (edukacja jest bezpłatna) i niepubliczne elitarne, wysokie czesne nawet do 10 tys. EUR), szkoły biznesu, technologii, biznesu i administracji publicznej. Według Listy Szanghajskiej (2021) w setce najlepszych uniwersytetów na świecie znalazły się 4 uczelnie francuskie ^e .

Kapitał intelektualny	Zasoby oparte na wiedzy (warstwy IC): – innowacje, – relacje, – struktury	Francja jest jednym z najlepiej rozwiniętych krajów pod względem innowacyjności (15 pozycja, <i>Global Innovation Index 2019</i> ; 6 miejsce pod względem liczby zgłaszanych patentów międzynarodowych ^f). Tworzy atrakcyjny ekosystem IC, obejmujący laboratoria, uniwersytety, start-upy, duże korporacje. Udział osób z wyższym wykształceniem w przedziale wiekowym 25–34 lata wynosi we Francji niemal 50%, a więc powyżej poziomu celu unijnego (45%) ^g .
Instytucje	Poziom zaufania społeczeństwa do instytucji państwowych	Rząd ma znaczny wpływ na kluczowe segmenty gospodarki, szczególnie infrastrukturę, posiada większościowe udziały w przedsiębiorstwach kolejowych, lotniczych, energetycznych oraz telekomunikacyjnych. Francuska gospodarka oparta jest na dominującym sektorze prywatnym (2,5 mln przedsiębiorstw) połączonym ze znaczną (choć zmniejszającą się) ingerencją państwa w gospodarkę i sektor publiczny. Francja charakteryzuje się niskim poziomem przestępczości zorganizowanej oraz wskaźnikiem zabójstw. Głównie zawdzięcza to dobrze funkcjonującym systemom bezpieczeństwa oraz służbie odpowiednich organów policji (policja krajowa i żandarmeria wojskowa). Francja powinna jednak przemyśleć kryteria i warunki zatrudnienia w administracji. Zmodyfikować model zatrudnienia „na całe życie” (selekcja zaraz po studiach lub po krótkim okresie pracy, określona ścieżka kariery i wysokie gwarancje bezpieczeństwa zatrudnienia) i uwzględnić włączanie specjalistów do wykonania konkretnych zadań (zatrudnianych na czas określony).
System trwałych relacji gospodarczo-politycznych	Uczestnictwo w ugrupowaniach ponadnarodowych	Francja jest członkiem systemu instytucji multilateralnych, w tym od: 24.10.1945 r. – ONZ; 1.01.1948 r. – GATT (WTO 1995); 27.12.1945 r. – IMF; 27.12.1945 r. – IBRD; 20.07.1956 r. – IFC; 30.12.1960 r. – IDA; 20.08.1967 r. – ICSID; 28.12.1989 r. – MIGA. Ponadto jest członkiem UE, Trójkąta Weimarskiego. Realizuje zadania pomocowe dla krajów słabiej rozwiniętych jako jeden z liderów gospodarki międzynarodowej ^h .

^a Najważniejsze decyzje podjęto w 1945 r., gdy stworzony został Komisarjat do spraw energii atomowej. W 1963 r. uruchomiono pierwszy reaktor energii nuklearnej w Chinon i do sieci popłynęły pierwsze kilowaty. W 1974 r., pod wpływem szoku naftowego, rząd Francji zdecydował o przyspieszeniu rozwoju produkcji energii ze źródeł nuklearnych. Skala inwestycji była olbrzymia i do 2002 r. oddano do użytku 65 reaktorów jądrowych (ostatni dotąd reaktor jądrowy zbudowany został w Civeaux). Zarządzane są przez państwowe

konsercjum Électricité de France (EDF) – A. Surdej (2022), *Przemiany we Francji*, Limes Publishing, Kraków–Paryż, s. 35–38.

^b Human Development Reports (2022), <http://hdr.undp.org> (dostęp: 27.01.2022). Francuzi najczęściej umierają na choroby związane z niedokrwieniem serca (13,64% ogólnej liczby zgonów), raka płuc (7,5% ogólnej liczby zgonów) – World Life Expectancy (2021), *France – lung cancers*, <https://www.worldlifeexpectancy.com> (dostęp: 16.11.2021).

^c M. Cierniak (2021), *Francuska służba zdrowia – wzór na skalę europejską?*, <https://obserwatorgospodarczy.pl> (dostęp: 16.11.2021).

^d WIPO (2023), *WIPO*, <https://www.wipo.int> (dostęp: 26.01.2022).

^e Wszystko co Najważniejsze (2023), <https://wszystkoconajwazniejsze.pl> (dostęp: 23.01.2023).

^f Campus France (2022), *Campus France vous accompagne*, <https://www.campusfrance.org> (dostęp: 27.01.2022).

^g Eurostat (2021), *Educational attainment statistics*, <https://ec.europa.eu/eurostat> (dostęp: 23.01.2023).

^h Na przykład w 2017 r. Francja wpłaciła 50 000 EUR na fundusz STDF (*Standards and Trade Development Facility*), aby pomóc krajom rozwijającym się w przestrzeganiu międzynarodowych norm dotyczących bezpieczeństwa żywności oraz zdrowia zwierząt i roślin, a tym samym w łatwiejszym dostępie do rynków rolnych – <https://www.wto.org> (dostęp: 2.02.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu makro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Handel międzynarodowy	Poziomy eksportu i importu	Głównymi partnerami handlowymi (2020 r.) po stronie importu (66%) i eksportu (54%) są państwa UE. Dotyczy to także usług (odpowiednio 55% i 45%). Pozostali partnerzy to Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Chiny, Szwajcaria (zarówno w eksporcie, jak i w imporcie). Dominują zdecydowanie produkty przemysłowe – w imporcie 76%, w eksporcie 80%. Francuska gospodarka w ostatnich dwóch dekadach zajmowała 7–8 miejsce na świecie pod względem wielkości eksportu i importu. Jednak odnotowywała deficyt salda rachunku obrotów bieżących.

Biznes międzynarodowy	Pozycja konkurencyjna – według rankingów <i>Doing Business</i> (DB), <i>Global Competitiveness Index</i> (GCI)	Według rankingu <i>Global Competitiveness Index</i> (poz. 22) Francja została doceniona – poprawa wartości indeksu GCI (78,81). Według <i>Doing Business</i> relatywnie niska ocena wśród krajów wysoko rozwiniętych (pozycja 32 w 2020 r.). Czynniki, które negatywnie wpływają na ocenę Francji to m.in.: uzyskanie kredytu (wkład własny w wysokości niemal 50%), szeroko rozumiana biurokracja, problemy z zarejestrowaniem nieruchomości czy uzyskaniem dostępu do energii elektrycznej ^a . Obserwowana tendencja wzrostowa oznacza łatwiejsze zakładanie firm, coraz sprawniejszą wymianę handlową i przepływ informacji, efektywniejszą ochronę inwestorów.
Inwestycje zagraniczne	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)	Napływ BIZ głównie ze Stanów Zjednoczonych (28%) i innych krajów wysoko rozwiniętych (Włochy, Holandia, Belgia, Hiszpania). Inwestycje francuskie (blisko 200 mln USD) skoncentrowane w Luksemburgu (1/3 francuskich BIZ w 2020 r.). W okresie 1990–2021 najwyższy poziom otrzymanego kapitału zagranicznego to 63,5 mld USD w 2007 r. Z kolei najbardziej kryzysowy był rok 2004 (–2,6 mld USD). W 1990 r. napływ inwestycji o wartości 16,5 mld USD, a następnie wzrosty do 1999 r. (do 46,5 mld USD). Później skokowe zmiany. M.in. zaledwie 2,7 mld USD w 2014 r. czy 4,9 mld USD w 2020 r. Z kolei ponad 40 mld w 2015 r. (45,4 mld USD) czy 2018 r. (41,8 mld USD). W 2021 r. wartość poniżej tej z 1990 r. – zaledwie 14,2 mld USD. Francuskie inwestycje za granicą rosły do 2000 r. – szczyt w latach 1990–2021, czyli 161,9 mld USD. W kolejnych latach spadały – do 18,4 mld USD w 2003 r. Wówczas nastąpiło odbicie i osiągnęły 110,6 mld USD w 2007 r. Spadały do 2013 r. (20,4 mld USD) i znowu wzrosły do 102 mld USD (2018 r.). Rok 2017 to 36 mld USD, 2019 r. to 34 mld USD, a 2020 r. 46 mld USD. Zamykający analizę 2021 r. to największy spadek w trakcie trzech dekad (–2,8 mld USD).

Finanse publiczne	Struktura wydatków	Wydatki publiczne przekraczają 50% PKB, co stawia Francję w czołówce krajów rozwiniętych. Francja wyróżnia się jednym z najniższych poziomów ubóstwa, najmniejszą nierównością dochodów, stojącym na wysokim poziomie systemem usług społecznych (opieka zdrowotna, system oświaty, system emerytalny) oraz usług publicznych (transport, bezpieczeństwo). W sektorze publicznym pracuje ponad 20% zatrudnionych. Francja ma dobrze funkcjonującą politykę pieniężną (inflacja 1,96% w 2021 r.). Dynamika długu publicznego wykazywała silną tendencję wzrostową w latach 2007–2009 (globalny kryzys finansowy). Zadłużenie na poziomie 98% w 2019 r., 116% w 2020 r.
Pozycja międzynarodowa	Siła i waga głosu na arenie międzynarodowej	Gospodarka Francji stanowi szóstą co do wielkości gospodarkę na świecie oraz trzecią w Europie (drugą w UE). Waga głosu Francji jest znacząca we wszystkich organizacjach Grupy Banku Światowego ^b .
Klimat inwestycyjny	Stymulanty i destymulanty inwestycji	Stabilna polityka makroekonomiczna, stabilna waluta (EUR), otwartość na inwestycje zagraniczne oraz wysokie wydatki związane z konsumpcją (2021) na poziomie 76,9% PKB ^c można traktować jako filary dobrego klimatu dla inwestycji. Można wyróżnić cztery regiony o największym zainteresowaniu inwestorów zagranicznych: Paryski, Południowo-Wschodni (Rhône-Alpes i Provence-Alpes-Côte d'Azur), Pirenejski i Północny (Nord-Pas-de-Calais). Napływ inwestycji do tych regionów związany jest z ogólnym wysokim poziomem ich rozwoju gospodarczego, a szczególnie z ulokowaniem największych metropolii Francji, m.in. Paryża, Lyonu, Tuluzy i Lille. Pośrednio może to świadczyć o stymulowaniu inwestycji przez innowacyjność (centra naukowe, laboratoria). Region Île-de-France skupia ponad 1/4 zatrudnionych w przedsiębiorstwach inwestycyjnych, po 5–10% to regiony Rhône-Alpes, Akwitania, Midi-Pyrénées i Nord-Pas-de-Calais. Analizując liczbę inwestycji w przeliczeniu na zatrudnienie, region Paryża traci na rzecz uprzemysłowionych regionów zachodnich, głównie Lotaryngii i Alzacji oraz Szampanii. Najniższymi wartościami odznaczają się regiony od Bretanii na zachodzie po Limousin w Masywie Centralnym ^d .

Powiązania gospodarcze	Uczestnictwo w stowarzyszeniach o charakterze gospodarczym	Kluczowe jest członkostwo Francji w UE (członek założyciel, jeszcze w EWWiS). Należy do państw grupy G7 najbardziej uprzemysłowionych państw świata.
------------------------	--	--

^a J. Teigland (2020), *How can Europe reset the investment agenda now to rebuild its future?*, Ernst & Young, https://www.ey.com/en_gl (dostęp: 26.07.2022).

^b IRBD: waga głosu – 4,05; liczba głosów – 105 775; udział głosów – 3,85; IFC: waga głosu – 4,76; liczba głosów – 1 034 337; udział głosów – 4,44; IDA: waga głosu – 3,82; liczba głosów – 11 141 789; MIGA: waga głosu – 4,83; liczba głosów – 8 807 głosów; udział głosów – 3,98 – World Bank (b.r.), <https://www.worldbank.org> (dostęp: 27.01.2023).

^c World Bank (2021), *Data GDP*, <https://data.worldbank.org> (dostęp: 23.01.2023).

^d S. Dorocki (2011), *Inwestycje zagraniczne we Francji w dobie globalizacji*, <https://cejsh.icm.edu.pl/.pdf> (dostęp: 31.03.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu mezo

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Wiodące sektory	Udział sektorów w gospodarce Wiodące branże i firmy (marki)	Kluczowe sektory francuskiej gospodarki to usługi (blisko 80% PKB) i przemysł (blisko 20% PKB). Francja ma jeden z największych sektorów bankowych w Europie – trzy główne instytucje: Crédit Agricole, BNP Paribas i Société Générale oraz potężny sektor ubezpieczeniowy zdominowany przez AXA Group, CNP Assurances i AGF. Ważne gałęzie niefinansowe to: przetwórstwo surowców (Saint-Gobain, Lafarge), przemysł elektromaszynowy (Schneider Electric, Alstom), przemysł farmaceutyczny (Sanofi-Aventis, Pierre Fabre, Servier), usługi telekomunikacyjne i technologii informacyjnych (Orange, SFR, Vivendi, Thomson), przemysł motoryzacyjny (Renault, PSA, Citroen, w tym branża oponiarska Michelin), przemysł lotniczy (Dassault, Bombardier, Airbus, Thales), kosmiczny (Arianespace), produkcja artykułów luksusowych – odzieży, wyrobów jubilerskich, biżuterii, galanterii skórzaney, kosmetyków (m.in. Kering, LVMH, L'Oréal, Chanel, Hermès).
Infrastruktura sektorowa twarda i miękka	Poziom rozwoju infrastruktury a rozwój regionów i sektorów	Rząd Francji przeznaczają znaczne środki na rozwój cyfryzacji i cyberbezpieczeństwo, co m.in. wspomaga rozwój sektora finansowego. Inwestycje w infrastrukturę miękką są obecnie podstawą rozwoju francuskiego biznesu. Oznacza to próbę zmiany wizerunku rolniczo-krajobrazowej Francji na obraz nowoczesnego państwa XXI w. Kluczowe wydaje się jednak dostrzeżenie zróżnicowanego potencjału poszczególnych regionów kraju. Najbardziej znane regiony Francji to: Prowansja, Szampania, Lazurowe Wybrzeże, Alzacja, Bretania, Burgundia, Region Centralny – Dolina Loary, Normandia. Mniej znane to np.: Akwitania, Franche-Comté, Grand Est, Île-de-France. Do Francji należą również Korsyka.

Wielkość i chłonność rynku	Wielkość i struktura populacji	Biorąc pod uwagę parytet siły nabywczej, Francja znajduje się w dziesiątce najlepszych gospodarek międzynarodowych. Struktura populacji – starzejące się społeczeństwo, jednak bardzo zaawansowany system wsparcia. Francuski model polityki prorodzinnej należy do bardzo rozbudowanych. Oprócz licznych dodatków finansowych i ulg podatkowych Francja wykształciła unikatowy system opieki nad dziećmi, który jest rozwiązaniem niespotykanym na skalę europejską, a nawet światową. 95% dzieci w wieku 3–6 lat korzysta z placówek przedszkolnych, co pozwala rodzicom wracać na rynek pracy. Francja od lat jest krajem, który może poszczycić się najwyższym, obok Irlandii, wskaźnikiem dzietności w całej UE. Wskaźnik zatrudnienia kobiet (60%) należy do najwyższych w UE, a różnice w wysokości wynagrodzeń pomiędzy kobietami a mężczyznami są mniejsze od średniej unijnej.
Udział w globalnych łańcuchach wartości (GVCs – <i>Global Value Chains</i>)	Poziom udział w GVCs	Według rankingu Forbes na 10 najbardziej innowacyjnych firm w Europie aż 6 pochodzi z Francji. Zajmują się one produkcją: alkoholi, soczewek kontaktowych, kosmetyków oraz produktów spożywczych ^a . Większość z nich stanowi kluczowe ogniwo GVCs. Jednak kluczowe znaczenie mają usługi. Prawie 40% wartości francuskiego eksportu produkcyjnego stanowi wartość dodana usług: usługi biznesowe, dystrybucyjne, transportowe i finansowe ^b . W latach 2005–2020 przeciętna pozycja sektorów we Francji według GVCs wynosiła: dla energetyki, gazownictwa i gospodarki wodnej oraz dla usług 0,03; dla budownictwa 0,09; dla górnictwa i wydobywania 0,09; dla przemysłu (–0,11); dla rolnictwa oraz leśnictwa i rybołówstwa (–0,11) ^c . Relacja powiązań „w przód” do powiązań „w tył” łańcuchów wartości wskazuje na wysoki poziom gospodarki. W sektorach, gdzie wartości wskaźnika są dodatnie, widoczna jest przewaga pozycji typu <i>upstream</i> w handlu wartością dodaną. Ujemne wartości wskazują na przewagę pozycji typu <i>downstream</i> .
Udział i rola w globalnych sieciach biznesowych	Udział spółek jako orkiestratorów w GBNs (<i>Global Business Networks</i>) i M&As (<i>Mergers & Acquisitions</i>)	Najpotężniejsze we wszystkich sektorach korporacje budują wokół siebie system globalnych powiązań na poziomie własnościowym, strategicznym i kooperacyjnym. Przykładem mogą być Sanofi-Aventis, Vivendi, LVMH, Kering, L'Oréal. Inne łączą się, w tym z konkurentami, np. PSA (francuski Peugeot) z FCA (włosko-amerykańskim Fiat Chrysler) czy Renault (alianz z japońskim Nissanem). Liczba transakcji fuzji i przejęć (M&As) we Francji znacznie spadła w latach 2022–2023. W drugim kwartale 2023 r. odnotowano 347 transakcji fuzji i przejęć,

		w porównaniu z 722 w pierwszym kwartale 2022 r. ^d Wśród największych transakcji ostatnich lat warto wspomnieć decyzję rządu francuskiego o pełnej renacjonalizacji grupy energetycznej EDF w 2022 r. – nie tylko ze względu na kwotę wykupu przekraczającą 10 mld EUR, ale też z uwagi na fakt, że decyzję tę podjęto bez zgody udziałowców mniejszościowych ^e . Agresywną strategię przejęć wdraża również grupa Total, która w USA w 2022 r. nabyła 50% udziału spółki Clearway – jednego z największych producentów energii odnawialnej ^f .
--	--	---

^a Forbes (2012), *10 najbardziej innowacyjnych firm w Europie*, <https://www.forbes.pl> (dostęp: 27.01.2022).

^b OECD (2013), *Global Value Chains (GVCs): France*, <https://www.oecd.org/> (dostęp: 14.10.2023).

^c T.A. Tomaszewski (2023), *Reorganizacja...*

^d Statista (2023), *Number of mergers and acquisitions (M&A) transactions in France from 1st quarter 2015 to 2nd quarter 2023*, <https://www.statista.com/> (dostęp: 12.11.2023).

^e EDF (2022), *EDF news*, <https://www.edf.fr/en> (dostęp: 13.11.2023).

^f TotalEnergies (2022), *United States: TotalEnergies acquires 50% of Clearway, the 5th largest U.S. renewable energy player*, <https://totalenergies.com/> (dostęp: 13.11.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu mikro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Jakość zarządzania	Wartości budujące kierunki rozwoju	Zmiana modelu zarządzania kadrą – z poziomu mikro (pojedynczego pracownika). Francuzi chętnie uczestniczą w programie związanym z włączaniem słabo wykwalifikowanej siły roboczej w system aktywności zawodowej. Podstawową zasadą wprowadzonej we Francji reformy szkoleń zawodowych jest indywidualne prawo do kształcenia się, wsparte przyznaną każdemu roczną sumą 500 EUR na współfinansowanie dowolnego kształcenia ^a .

Metody i efektywność wykorzystania zasobów	Zasady wykorzystywania potencjału zasobów	Wdrażana od 2019 r. reforma kształcenia zawodowego ma na celu zmniejszenie skali marnotrawstwa kompetencji (gdy potencjalni pracownicy mają kompetencje niezgodne z potrzebami gospodarki) i marnotrawstwa zasobów ludzkich. Z uwagi na fakt, że dostęp od internetu (według danych Banku Światowego) ma blisko 85% francuskiej populacji zaoferowano cyfrowy portal <i>Moje konto szkoleń</i> (https://www.mon-compte-formation.fr/), poprzez który każdy z 30 mln zatrudnionych w sektorze prywatnym może wykorzystać przyznane mu środki, wybierając szkolenia związane z którąś z 5300 certyfikowanych kwalifikacji, oferowane przez dziesiątki tysięcy dostawców w ramach ponad 300 tysięcy ofert szkoleń ^b .
Wiodące przedsiębiorstwa	Charakterystyka korporacji transnarodowych notowanych w <i>Forbes Global 2000</i>	W <i>Forbes Global 2000</i> (2022) notowanych jest ponad 50 korporacji transnarodowych, dla których Francja jest krajem macierzystym. W top500 znajdują się korporacje należące zarówno do sektora finansowego, jak i niefinansowego ze wszystkich niemal typów przemysłów. Wskazuje to na wysoki stopień zrównoważenia gospodarki francuskiej, opartego na różnorodności aktywności wiodących korporacji transnarodowych. Najbardziej rozpoznawalne francuskie korporacje transnarodowe to: Total, BNP Paribas, AXA Group, Louis Vuitton Moët Hennessy, Sanofi, EDF, Credit Agricole, L'Oreal, Societe Generale, Schneider Generale, Air Liquide, Saint-Gobain, EssilorLuxottica, CNP Assurances, Kering, Danone, Michelin Group, Carrefour.
Postawy menedżerskie	Typ przywództwa i zasady budowania relacji	Zmiany w modelu przywództwa – w kierunku kompetencyjnego, regiocentrycznego, w miejsce dotychczas dominującego nacisku na etnocentryzm (menedżerowie francuscy na stanowiskach średniego i wyższego szczebla). Zmiany postaw menedżerskich najbardziej widoczne w strategiach wiodących firm.
Modele i wzorce zarządzania	Zarządzanie przedsiębiorstw	Francuskie przedsiębiorstwa charakteryzują się dużym stopniem zhierarchizowania. Wskaźnik unikania ryzyka we Francji jest wysoki. Francuscy pracownicy to indywidualiści niechętnie oddający inicjatywę klientowi ^c . Systematycznie, ale dość wolno następuje unowocześnianie modeli zarządzania.

Implementacja modelu rozwoju zrównoważonego	Standardy ESG, ISO, 17 SDGs, inne aktywności w tym zakresie na poziomie mikro	<p>Wiodące globalne korporacje transnarodowe inwestują w zrównoważony rozwój. W ramach kryteriów ESG nacisk kładziony jest na ład korporacyjny, równość oraz działania na rzecz klimatu.</p> <p>65% francuskich przedsiębiorstw (w tym małych i średnich firm) jest zainteresowanych kwestiami ESG i ten odsetek rośnie. Ramy ESG we Francji opierają się na połączeniu regulacji (poziom mezo- i makroekonomiczny) i miękkich kodeksów zarządzania. Na przykład AMF ma jurysdykcję do kontrolowania i ewentualnie sankcjonowania, egzekwowania obowiązków sprawozdawczych spółek giełdowych. Francuska Agencja ds. Przejścia Ekologicznego ma uprawnienia do nałożenia grzywny za niepublikowanie danych o emisji gazów cieplarnianych, przeglądów lub audytów energetycznych. We Francji istnieją różne inicjatywy sektora prywatnego, stanowiące uzupełnienie ram ESG, w tym: etykiety sektorowe potwierdzające społeczną odpowiedzialność biznesu, certyfikaty AFNOR; zmienne wynagrodzenie menedżerów z uwzględnieniem kryteriów ESG; w przedsiębiorstwach nacisk na informowanie i konsultowanie kwestii dotyczących odpowiedzialności za wszystkie grupy interesariuszy; integracja klauzul ESG między firmą a jej dostawcami lub podwykonawcami^d.</p>
---	---	--

^a Na koniec 2020 r. ponad 5 mln Francuzów aktywowało konto szkoleń, a milion osób zrealizowało i zapłaciło ze swojego konta za szkolenie. 63% spośród tych, którzy odbyli szkolenie, to robotnicy i inne osoby o niskich kwalifikacjach – całkowite przeciwieństwo obserwowanej wcześniej tendencji do wydawania środków publicznych na kształcenie osób o wysokim wcześniejszym kapitale edukacyjnym – A. Surdej (2022), *Przemiany...*, s. 37.

^b A. Surdej (2022), *Przemiany...*, s. 35–38.

^c M. Gałka (2016), *Management po francusku. Czy kultura organizacji we Francji jest odpowiedzialna za spadek wzrostu gospodarczego państwa i zwiększenie długu narodowego?*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Łódzka”, vol. 64, s. 9–11.

^d SEC Newgate ESG Monitor (2023), *Rośnie świadomość Polaków i ich oczekiwania dotyczące ESG*, <https://www.parkiet.com/> (dostęp: 12.11.2023); A. de Moncuit, E. Vasseur, T. Delille (2023), *France: ESG Comparative Guide*, <https://www.mondaq.com/> (dostęp: 6.11.2023).

Źródło: opracowanie własne.

1.3. Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej

Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej, zwane popularnie Wielką Brytanią albo Zjednoczonym Królestwem, jest państwem wyspiarskim położonym w północno-zachodniej Europie. Zjednoczone Królestwo obejmuje Anglię, Irlandię Północną, Szkocję oraz Walię. Jest to monarchia konstytucyjna. Na wyspie znajduje się jedna granica lądowa – z Irlandią. Wielka Brytania ma czternaście terytoriów zamorskich, które są związane z nią konstytucjonalnie i administracyjnie, stanowiąc pozostałość Imperium Brytyjskiego. Zjednoczone Królestwo było jednym z największych mocarstw w XIX w. i do dziś pozostaje jedną z największych gospodarek świata. Stolicą państwa i jednocześnie największym miastem jest Londyn, który jest również jednym z największych centrów finansowych na świecie. Walutą Wielkiej Brytanii jest funt szterling – istotna waluta dla globalnej gospodarki.

W niniejszym podrozdziale opisana zostanie gospodarka Wielkiej Brytanii z uwzględnieniem realizowanej polityki handlowej, polityki mającej wpływ na przepływ kapitału w skali międzynarodowej, a także kwestii dotyczących rozwoju biznesu (działalności korporacji transnarodowych pochodzących z Wielkiej Brytanii bądź też goszczących na jej terytorium). Uwzględniona zostanie również otwartość gospodarcza Zjednoczonego Królestwa oraz jego przynależność do organizacji międzynarodowych.

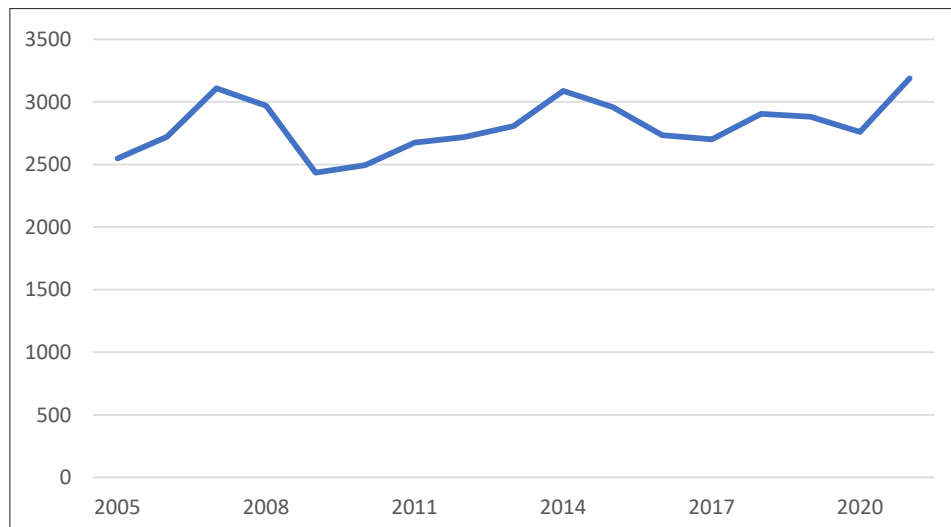
1.3.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników

Zjednoczone Królestwo pozostaje jedną z najważniejszych potęg gospodarczych świata. Na wykresach 1.15 oraz 1.16 zaprezentowano produkt krajowy brutto oraz produkt krajowy brutto w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Badany okres niewątpliwie był burzliwy dla Zjednoczonego Królestwa, zarówno pod względem ekonomicznym, jak i politycznym, co znajduje również odzwierciedlenie w silnych wahaniami tempa rozwoju gospodarczego.

Liberalna polityka gospodarcza prowadzona w początkowych latach badanego okresu zaowocowała silnym wzrostem PKB, zwłaszcza w 2007 r. Duży udział we wzroście gospodarczym miał sektor finansowy, który stanowi istotny dział gospodarki Zjednoczonego Królestwa. Na uwagę zasługuje również fakt, że gospodarka Wielkiej Brytanii – w przeciwieństwie do innych dużych gospodarek Europy – skurczyła się już w 2008 r., co w dużej mierze wynikało z silnych powiązań z gospodarką amerykańską i z potężnej straty finansowej, jaką odnotowały brytyjskie banki już w początkowych fazach kryzysu⁶⁶. W 2008 r. doszło również do upadku banku Northern Rock, który stał

66 G. Wearden (2009), *Timeline: UK recession*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 15.10.2022).

się w większości własnością publiczną⁶⁷. Upadek Northern Rock uważa się za formalny początek kryzysu w brytyjskim sektorze finansowym. Częściowo znacjonalizowany został również piąty pod względem wielkości holding finansowy – grupa Royal Bank of Scotland.



Wykres 1.15. PKB w cenach bieżących Wielkiej Brytanii (w mld USD)

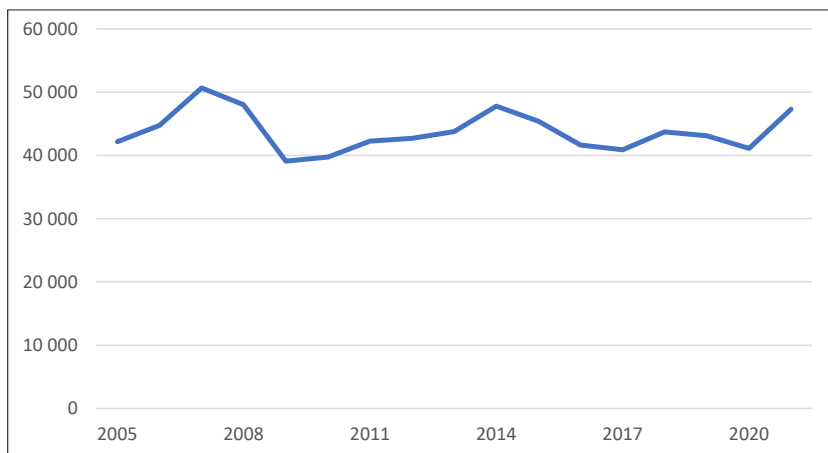
Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook...*

Kryzysowi w sektorze finansowym towarzyszył wzrost bezrobocia. W 2008 r. Międzynarodowy Fundusz Walutowy wskazywał na pogorszenie się perspektyw rozwoju gospodarczego kraju w wyniku zawirowań finansowych oraz silnego wzrostu cen towarów. W pewnym momencie Zjednoczone Królestwo miało trzeci co do wielkości deficyt na rachunku obrotów bieżących na świecie właśnie w wyniku dużego deficytu towarów przemysłowych, co spotkało się z odpowiedzią IMF i zaleceniami poszerzenia polityki fiskalnej w celu promowania równowagi zewnętrznej. Początek 2009 r. był związany z historycznych rozmiarów kryzysem – gospodarka Wielkiej Brytanii skurczyła się wtedy o 2,6% w czasie zaledwie kwartału⁶⁸. Mimo iż interwencja państwa zdołała przywrócić kraj na ścieżkę wzrostu, odrobienie strat w PKB do poziomu notowanego przed wybuchem kryzysu zajęło pięć lat.

67 Dopiero w 2011 r. ministerstwo skarbu sprzedało bank (dawny bank hipoteczny Northern Rock z siedzibą w Newcastle), przejęty przez państwo w czasie kryzysu finansowego, firmie Virgin Money, wchodzącej w skład holdingu Virgin Group multimilionera Richarda Bransona. Transakcja docelowa przyniosła skarbowi państwa około 1 mld funtów, czyli mniej niż koszty (około 1,4 mld funtów), które poniósł rząd, nacjonalizując Northern Rock w lutym 2008 r. i rekapitalizując go – Forsal (2011), *Właściciel Virgin Richard Branson kupił dawny bank hipoteczny Northern Rock*, <https://forsal.pl/> (dostęp: 14.10.2023).

68 G. Allen (2010), *The UK is out of recession. Are we safe from return? And when will output recover to pre-recession levels?*, <https://www.parliament.uk> (dostęp: 15.10.2022).

W latach po kryzysie największy wzrost odnotowano w 2014 r. Był on spowodowany wzrostem produkcji i usług, a także rosnącymi wydatkami gospodarstw domowych. Ponadto do wzrostu przyczyniły się również dobre wyniki eksportu Wielkiej Brytanii⁶⁹. Od tego czasu poziom PKB Wielkiej Brytanii ponownie spadał, a wzrost PKB odnotowany w 2018 r. nie zdołał pokryć strat z pozostałych lat, przez co poziom PKB w ostatnim roku analizy był wyraźnie niższy od tego z lat 2007 i 2014.



Wykres 1.16. PKB *per capita* w cenach bieżących Wielkiej Brytanii (w USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook*...

Tempo rozwoju gospodarczego Wielkiej Brytanii stanowiło w ostatnim czasie przedmiot wielu badań, zwłaszcza po podjęciu przez kraj kontrowersyjnej decyzji o rezygnacji z członkostwa w Unii Europejskiej. Opuszczenie przez Wielką Brytanię rynku wewnętrznego UE budziło wiele obaw wśród obywateli i przedsiębiorstw, zmuszając część z tych ostatnich do przenoszenia się na teren państw członkowskich jeszcze w latach poprzedzających formalny brexit. Ten ostatni nastąpił 31 stycznia 2020 r., jego efekty nie są kompleksowo uchwycone w prezentowanej analizie – do końca 2020 r. obowiązywał bowiem tak zwany okres przejściowy, w ramach którego wymiana handlowa z Unią Europejską odbywała się na niemal niezmiennych zasadach⁷⁰.

Analiza wartości PKB Wielkiej Brytanii w latach 2005–2021 wskazuje, że gospodarka angielska zachowuje silną pozycję wśród największych gospodarek świata. Jest to kraj wysoko rozwinięty, z nowoczesną infrastrukturą i uczelniami o światowej renomie, którego pozycja – nawet jeśli osłabiona kryzysem finansowym i decyzją o opuszczeniu UE – prawdopodobnie jeszcze przez wiele lat pozostanie silna na tle innych gospodarek kontynentu. W dalszej części niniejszego podrozdziału ukazano kolejne etapy badania, które służą przedstawieniu argumentów na poparcie powyższej hipotezy.

69 BBC (2015), *UK's economic growth for 2014 revised up*, <https://www.bbc.com> (dostęp: 15.10.2022).

70 G. Allen (2010), *The UK is out of recession*...

1.3.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych

Zjednoczone Królestwo jest członkiem wielu organizacji międzynarodowych, z których część została przedstawiona w tabeli 1.8. Należy również podkreślić, że Wielka Brytania jest stałym członkiem Rady Bezpieczeństwa ONZ i należy do G7 oraz G20. Do 2020 r. Zjednoczone Królestwo należało do Unii Europejskiej, którą opuściło w wyniku przeprowadzonego w 2016 r. referendum.

Wielka Brytania należy również do sojuszu wywiadowczego – The Five Eyes, który obejmuje jeszcze Australię, Kanadę, Nową Zelandię oraz Stany Zjednoczone. Wielka Brytania, Stany Zjednoczone oraz Australia współpracują również w zakresie wymiany technologii obronnych – współpraca ta nosi nazwę AUKUS.

Tabela 1.8. Przynależność Wielkiej Brytanii do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych

Nazwa organizacji	Rok przyjęcia
Światowej Organizacji Handlu	1948 (1995)
Organizacja Narodów Zjednoczonych	1945
• Fundusz Narodów Zjednoczonych na rzecz Dzieci	1945
• Międzynarodowa Organizacja Morska	1949
• Międzynarodowa Organizacja Pracy	1945
• Międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa	1945
• Międzynarodowy Fundusz Walutowy	1945
• Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny	1871
• Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Oświaty, Nauki i Kultury	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju Przemysłowego	1945
• Światowy Związek Pocztowy	1877
• Światowa Organizacja Meteorologiczna	1945
• Światowa Organizacja Własności Intelektualnej	1945
• Światowa Organizacja Turystyki	-
• Światowa Organizacja Zdrowia	1945
• Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej	1957
Grupy Banku Światowego	1945
• Agencja Wielostronnych Gwarancji Inwestycji	1988
• Międzynarodowa Korporacja Finansowa	1956
• Międzynarodowe Centrum Rozstrzygania Sporów Inwestycyjnych	1967
• Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju	1960
• Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju	1945

Tab. 1.8 (cd.)

Azjatycki Bank Rozwoju	1966
Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju	1961
Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego	1949
Interpol	1956

Źródło: opracowanie własne.

Wielka Brytania, przez wiele lat posiadająca status największego mocarstwa w historii, odegrała bardzo istotną rolę w koordynowaniu międzynarodowej współpracy na wielu płaszczynach. Jest jednym z krajów założycielskich ONZ i Sojuszu Północnoatlantyckiego, a od 1973 r. była członkiem Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej. Armia Wielkiej Brytanii prowadzi wiele misji i operacji pokojowych na całym świecie i aktywnie angażuje się w zwalczanie terroryzmu i handlu narkotykami⁷¹.

Decyzja o opuszczeniu Unii Europejskiej niewątpliwie miała podłoże społeczne i polityczne, jednak oczekuje się, że jej długotrwałe konsekwencje staną się najbardziej odczuwalne w wymiarze ekonomicznym. Pomimo zawierania wielu dwustronnych umów handlowych na całym świecie brexit niewątpliwie utrudnił możliwości wymiany transgranicznej małym podmiotom, a w długim okresie oczekuje się, że będzie on powodował duże straty dla brytyjskiej gospodarki⁷².

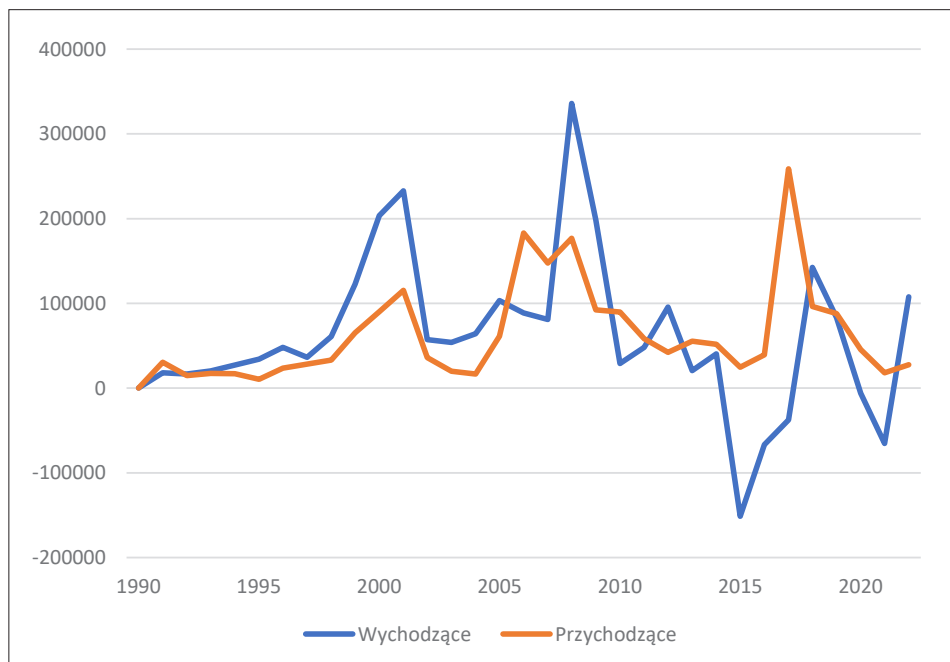
1.3.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

Na wykresie 1.17 został przedstawiony przepływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) z uwzględnieniem napływu do Wielkiej Brytanii i odpływu kapitału z jej terytorium. Podobnie jak w przypadku omówionych wcześniej gospodarek europejskich (Niemcy, Francja) przepływ kapitału charakteryzuje się znacznymi wahaniami, prowadząc nawet do okresu dezinvestycji. Lata dziewięćdziesiąte XX w. to okres powolnego wzrostu przepływów kapitałowych w Wielkiej Brytanii. Znaczący wzrost zarówno napływających, jak i wypływających bezpośrednich inwestycji w 2000 r. spowodowany był nasileniem transakcji fuzji i przejęć na świecie⁷³.

71 British Army (2022), *The British Army Operations and deployments*, <https://www.army.mod.uk> (dostęp: 15.10.2022).

72 BBC (2022), *New Brexit rules caused major shock to UK-EU trade – report*, <https://www.bbc.com> (dostęp: 15.10.2022).

73 UNCTAD (2001), *Record World FDI Flows in 2000*, Geneva.



Wykres 1.17. Wielkość bezpośrednich inwestycji Wielkiej Brytanii (w mln USD)
Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD (1990–2021), *Global foreign...*

Analizując wychodzące ze Zjednoczonego Królestwa bezpośrednie inwestycje, dostrzec można ich imponujący wzrost, zwłaszcza w 2008 r., kiedy to osiągnęły najwyższy poziom w badanym okresie (1990–2021). Wzrost ten spowodowany był m.in. największą transakcją w sektorze finansowym – przejęciem ABN Amro przez konsorcjum trzech banków – Royal Bank of Scotland, Fortis i Santander. Transakcja opiewała na prawie 100 mld USD. Ponadto dokonano transakcji przejęcia kanadyjskiej spółki wydobywczej Alcan przez największy koncern wydobywczy – Rio Tinto. Transakcja opiewała na ponad 37,5 mld USD⁷⁴. Co ciekawe, to rekordowe przejęcie w sektorze wydobywczym kilka lat później nazwano najgorszym w historii⁷⁵.

Od 2009 r. następował spadek bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Jak już wspomniano, kryzys finansowy w Wielkiej Brytanii zaczął się w 2008 r., niosąc ze sobą daleko idące implikacje, zwłaszcza dla zdolności inwestowania za granicą. Kolejne lata to okres walki z kryzysem i nadrabiania strat, co spowodowało spadek wartości inwestycji napływających. Największy krach nastąpił jednak w 2015 r., a więc w roku, w którym PKB Zjednoczonego Królestwa powróciło do poziomu sprzed kryzysu. Sytuacja ta wynikała z procesu dezinwestycji, jakie

74 UNCTAD (2007), *World Investment Report 2007*, Geneva.

75 M.A. McCrae (2013), *The worst mining deal ever: Rio Tinto buying Alcan for \$38.1B*, <https://www.mining.com> (dostęp: 15.10.2022).

spółki brytyjskie prowadziły w tym roku w reakcji na spadające stopy zwrotu z działalności prowadzonej za granicą⁷⁶.

Od 2015 r. aż do 2018 r. obserwowano ponowny wzrost wychodzących bezpośrednich inwestycji. Wzrost ten nie był co prawda tak spektakularny jak ten sprzed dekady, wartość odpływu inwestycji przewyższyła wartość ich napływu. Niewątpliwie pomocny w tym procesie był niemal nieprzerwany spadek wartości inwestycji napływających, trwający aż do 2017 r. Jednorazowy i znaczący wzrost wartości inwestycji napływających wynikał z licznych fuzji i przejęć. Jedną z transakcji dotyczyła przejęcia producenta napojów bezalkoholowych oraz piwa SABMiller PLC przez największego konkurenta – belgijską firmę Anheuser-Busch Inbev. Transakcja opiewała na 101 mld USD. Kolejna z ważniejszych transakcji, której wartość wynosiła 32 mld USD, dotyczyła brytyjskiego producenta mikroprocesorów – ARM Holdings, który został przejęty przez japońską grupę SoftBank Group. Trzecią, bardzo istotną transakcją w tym roku była umowa zawarta na rynku petrochemicznym – było to przejęcie BG Group PLC przez holendersko-brytyjski podmiot Royal Dutch Shell. Kwota transakcji to blisko 70 mld USD⁷⁷.

Stopniowy spadek inwestycji napływających po 2017 r. był pokłosiem wyniku referendum, w którym zdecydowano o opuszczeniu Unii Europejskiej. Decyzja ta w naturalny sposób osłabiła atrakcyjność inwestowania w Wielkiej Brytanii, która w przyszłości miała przestać być częścią rynku wewnętrznego UE.

1.3.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego

W niniejszym podpunkcie omówiono wymianę handlową Zjednoczonego Królestwa. Na wykresie 1.18 przedstawiono wielkości eksportu i importu. Obie wielkości charakteryzowały się podobną dynamiką oraz stałą przewagą wartości importu nad eksportem – deficyt ten trwa nieprzerwanie od 1998 r.⁷⁸

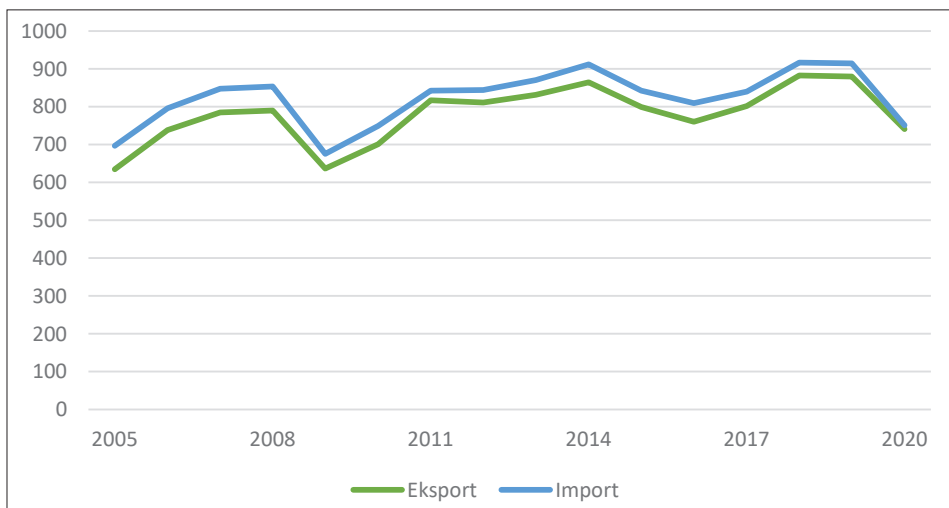
Największy spadek zarówno eksportu, jak i importu odnotowano w 2009 r., co było zapewne pokłosiem panującego w owym czasie kryzysu finansowego, spadku aktywności gospodarczej i wartości globalnego handlu. Szybkie odbicie wartości eksportu i importu pozwoliło Wielkiej Brytanii na powrót ich wartości do

76 A. Breeze (2016), *International perspective on UK foreign direct investment (FDI): 2014*, <https://www.ons.gov.uk> (dostęp: 15.10.2022).

77 UNCTAD (2017), *World Investment Report 2017*, Geneva. Firma, wcześniej znana jako Royal Dutch Shell plc, w styczniu 2022 roku zmieniła nazwę na Shell plc. Obecnie jest to brytyjskie przedsiębiorstwo (Shell plc – aktywa 404 mld USD). *Forbes Global 2000 Excel List* (2023), <https://www.someka.net/products/forbes-global-2000-list-excel-template/> (dostęp: 4.01.2024).

78 Trading Economics (2022), *United Kingdom Balance of Trade*, <https://tradingeconomics.com> (dostęp: 15.10.2022).

poziomów z 2008 r. już trzy lata później. Równocześnie jednak 2011 r. był rekordowy pod względem deficytu handlowego, co postrzegano jako porażkę, jako że władze starały się wychodzić z kryzysu poprzez rozwój eksportu⁷⁹.

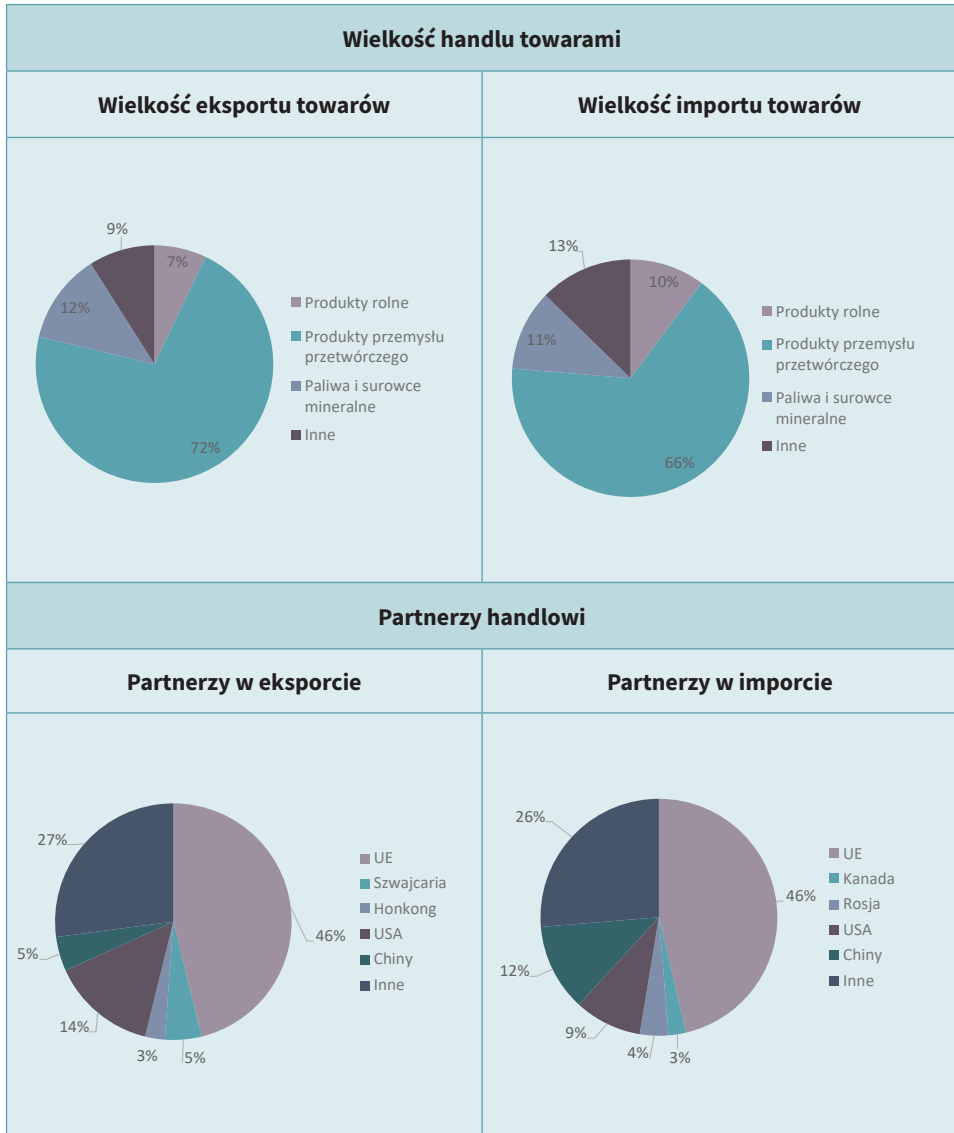


Wykres 1.18. Wielkości eksportu i importu Wielkiej Brytanii (w mld USD)
Źródło: opracowanie własne na podstawie World Bank (2005–2021), WITS.

Na wykresie 1.19 przedstawiono obrót towarowy Wielkiej Brytanii oraz jej głównych partnerów handlowych. Zarówno w przypadku eksportu, jak i importu dominują produkty przemysłu przetwórczego. Wielka Brytania jest jednym z czołowych producentów pojazdów samochodowych. W Zjednoczonym Królestwie produkuje się również silniki lotnicze – Wielka Brytania jest w czołówce światowej pod względem przemysłu lotniczego. Ważną gałęzią brytyjskiej gospodarki jest również przemysł farmaceutyczny.

Drugą ważną kategorią jest wymiana handlowa paliw oraz surowców mineralnych. Ze względu na wyczerpywanie się wielu złóż mineralnych, ale też rosnące koszty ich wydobycia, Wielka Brytania zmuszana jest do zwiększania importu surowców. Na bardzo dużą skalę wydobywane są ropa naftowa oraz gaz ziemny – głównie ze złóż podmorskich Morza Północnego. Wielka Brytania ma bezpośrednie połączenia elektroenergetyczne i gazowe z kontynentalną Europą, co sprzyja wymianie handlowej. Wydobywa się tu również rudy żelaza, sole potasowe czy granity, ale zdecydowanie na mniejszą skalę.

79 K. Allen (2011), *UK trade deficit hits record high*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 15.10.2022).



Wykres 1.19. Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Wielkiej Brytanii w 2020 r. (w proc.)
Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

Dokonując analizy głównych partnerów handlowych, w wymianie towarowej dominują państwa członkowskie Unii Europejskiej – zarówno pod względem eksportu, jak i importu. Silne relacje z krajami członkowskim UE wynikają z wieloletniej współpracy gospodarczej. Do wiodących partnerów należą m.in. Niemcy oraz Irlandia czy Królestwo Niderlandów. Dla wielu państw i ekonomistów decyzja Wielkiej Brytanii o opuszczeniu UE była zaskakująca i pozostaje niezrozumiała.

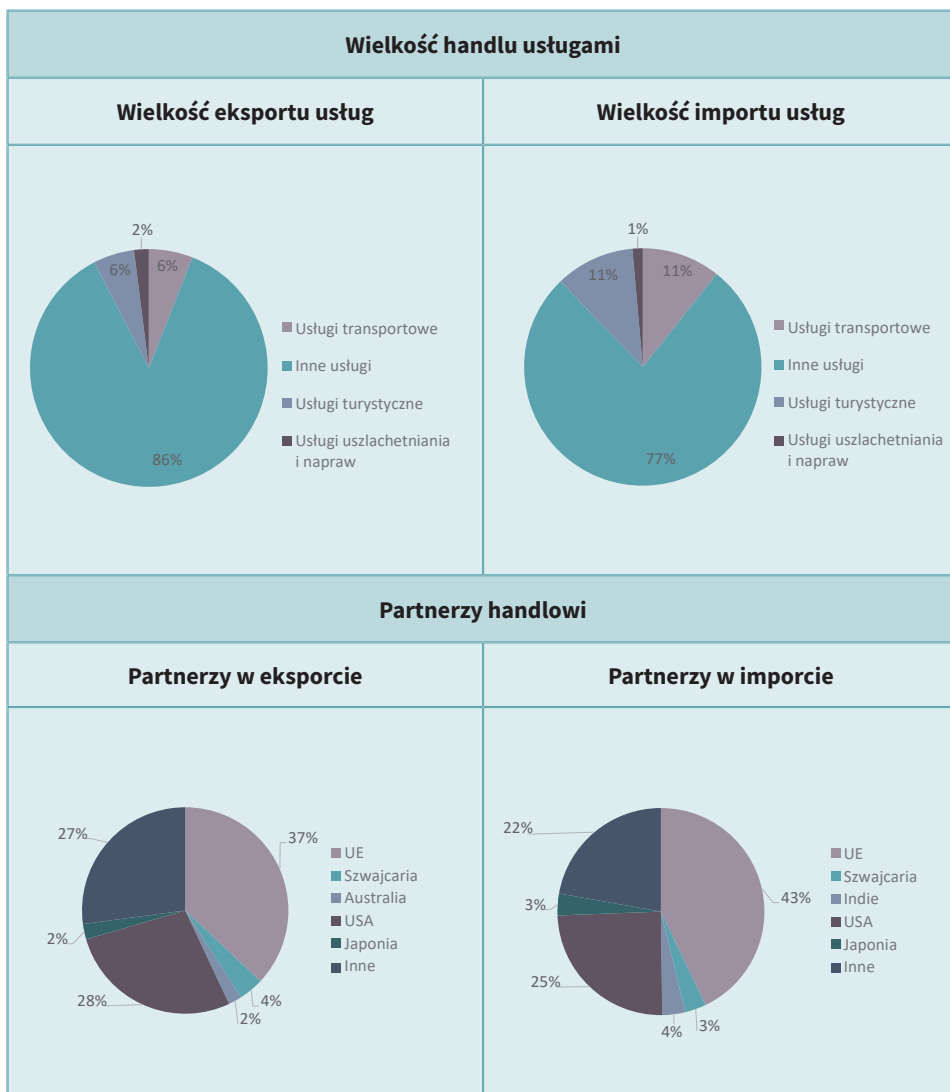
W przypadku eksportu drugim po Unii Europejskiej partnerem handlowym Wielkiej Brytanii są Stany Zjednoczone. Tak znaczący udział USA w wymianie towarowej wynika z powiązań historycznych, bliskości kulturowej i wspólnego dla obu państw języka. Silne powiązania pomiędzy oboma krajami wykraczają daleko poza sferę ekonomiczną, a decyzja o opuszczeniu UE każe przypuszczać, że współpraca z USA będzie się rozwijała.

Z kolei znacząca pozycja Chin w wymianie handlowej ze Zjednoczonym Królestwem wynika z dominującej pozycji Chin na arenie handlu międzynarodowego. Dominacja tego kraju w globalnym handlu sprawia, że pojawia się on w czołówce państw-partnerów handlowych wielu rozwiniętych i rozwijających się gospodarek. Co ciekawe, wojna handlowa USA i Chin nie dotknęła wymiany Państwa Środka ze Zjednoczonym Królestwem, a wartość tej wymiany spadała niewspółmiernie wolniej niż całkowity spadek wymiany handlowej Wielkiej Brytanii w ostatnim roku analizy⁸⁰.

Na wykresie 1.20 została przedstawiona wielkość handlu usługami oraz główni partnerzy Wielkiej Brytanii. Dominującą kategorią zarówno w eksporcie, jak i imporcie są inne usługi. Jak już wspomniano, Londyn jest jednym z największych centrów finansowych na świecie – obok Tokio i Nowego Jorku. W londyńskim City działa ponad 500 instytucji bankowych. Z drugiej strony według licznych statystyk międzynarodowych jest to również jeden z największych ośrodków „prania” brudnych pieniędzy, które pochodzą z nielegalnych źródeł, takich jak sprzedaż narkotyków. Niemniej jednak instytucje kredytowe z siedzibą w Wielkiej Brytanii należą do największych na świecie, a ich globalna obecność napędza wymianę handlową.

Kolejną pod względem istotności zarówno po stronie eksportu, jak i importu kategorię stanowią usługi transportowe – Wielka Brytania ma bardzo dobrze rozwiniętą sieć komunikacyjną. Brytyjska flota handlowa jest jedną z największych na świecie. Równie wysoko rozwinięty jest transport lotniczy – porty lotnicze London Heathrow czy Gatwick należą do największych lotnisk międzynarodowych na świecie.

80 British Chamber of Commerce in China (2021), *Position Paper 2021 Excerpt: A breakdown of UK-China trade relations in 2020*, <https://www.britishchamber.cn> (dostęp: 15.10.2022).



Wykres 1.20. Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Wielkiej Brytanii w 2020 r. (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

Głównymi partnerami w handlu usługami z Wielką Brytanią, tak jak w przypadku handlu towarami, pozostają Stany Zjednoczone oraz Unia Europejska. W zestawieniu tym brakuje jednak Chin, co zostało również dostrzeżone przez władze brytyjskie, które z jednej strony starają się wymóc na partnerze większe otwarcie na konkurencję, a z drugiej upewnić się, że interwencje władz chińskich nie zagrażą brytyjskim inwestycjom⁸¹.

81 Ibidem.

1.3.5. Korporacje transnarodowe

Brytyjskie korporacje transnarodowe są licznie reprezentowane w *Forbes Global 2000* (2022 r.). W tabeli 1.9 przedstawiono 20 najwyższej notowanych przedsiębiorstw, wskazujących Wielką Brytanię jako kraj macierzysty.

Tabela 1.9. Korporacje transnarodowe Wielkiej Brytanii według *Forbes Global 2000* (stan na 2022 r.)

Liczba korporacji w rankingu	Nazwa	Pozycja Forbes Global 2000	Sektor
1	Shell PLC	16	Petrochemia
2	HSBC Holding	38	Bankowość, usługi finansowe
3	BP	50	Petrochemia
4	Rio Tinto	82	Dóbr i usług przemysłowych (wydobywanie)
5	Lloyds Banking Group	95	Bankowość, usługi finansowe
6	British American Tobacco	101	Konsumpcyjny, tytoniowy
7	Unilever	125	Konsumpcyjny, spożywczo-chemiczny
8	Galaxo Smith Kline	129	Farmaceutyczny
9	Barclays	155	Bankowość, usługi finansowe
10	Anglo American	181	Dóbr i usług przemysłowych (wydobywanie)
11	Linde	187	Dóbr i usług przemysłowych (gazy techniczne)
12	Legal & General Group	240	Usługi finansowe i zarządzanie aktywami
13	NatWest Group	247	Holding bankowo-ubezpieczeniowy
14	National Grid	277	Przemysł i dystrybucja energii elektrycznej oraz gazu ziemnego
15	Diageo	287	Konsumpcyjny, spożywczy
16	Lyondel Basell Industries	297	Dóbr i usług przemysłowych (plastik, chemikalia)
17	Tesco	307	Handel wielkopowierzchniowy
18	Standard Chartered	352	Bankowość
19	BAE Systems	411	Zbrojeniowy, lotnictwo
20	BT Group	413	Telekomunikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie Forbes (2023), *Forbes The Global 2000*.

Wśród trzech wybranych korporacji, które zajmują najwyższe pozycje w rankingu *Forbes 2000*, znajdują się – Shell (16 pozycja), HSBC Holdings (38 pozycja), BP (50 pozycja).

Royal Dutch Shell to korporacja działająca w sektorze petrochemicznym, który zajmuje się przede wszystkim wydobywaniem ropy naftowej oraz gazu ziemnego,

ich przetwarzaniem, dystrybucją i sprzedażą. Jest jedną z największych firm na świecie, a swoją siedzibę ma w Londynie. Koncern powstał w 1907 r. w wyniku połączenia niderlandzkiego podmiotu Royal Dutch Petroleum Company i angielskiego Shell Transport and Trading Company. W 2005 r. nastąpiło całkowite połączenie organów zarządczych i powstanie Royal Dutch Shell (Shell). Obecnie koncern posiada ponad 44 tys. stacji paliw na całym świecie⁸². Shell stale był bardzo aktywny na rynku M&As i systematycznie budował swoją globalną sieć biznesową (GBN)⁸³.

Jako orkiestrator GBN (lider-koordynator-zarządzający wielopoziomową złożoną globalną siecią biznesową)⁸⁴ Shell uruchamia kolejne centra B+R, zajmujące się udoskonalaniem technologii wierceń, badaniami nad poprawą jakości produktów. Stale poszukuje odpowiednich partnerów we wszystkich sferach swojej aktywności, w tym dla sektora energii alternatywnej. Efektem są nieustannie wręcz podpisywane kolejne umowy z nowymi kooperantami, w których istotne miejsce zajmuje nacisk na zasady społecznej odpowiedzialności biznesu jako podstawy tworzenia tzw. miękkiej wartości dodanej. Shell podejmuje działania typu: rozbudowa działu energii odnawialnej, liczne inicjatywy środowiskowe czy specjalne oferty dla klientów, które mają przekonać ich do stosowania „czystszych” produktów. Stanowią one elementy zaplanowanej inwestycji w wizerunek społecznie odpowiedzialnej organizacji – realizacji wymogów ESG oraz przygotowywania się korporacji do wypełniania wytycznych 17 celów SDGs ONZ.

Drugą wybraną korporacją jest BP, do niedawna funkcjonująca pod nazwą British Petroleum. Jest to kolejne przedsiębiorstwo działające w sektorze wydobywczym. Znajduje się w czołówce najważniejszych przedsiębiorstw petrochemicznych na świecie. Siedziba koncernu mieści się w Londynie. Koncern posiada blisko 20 tys. stacji paliw na całym świecie⁸⁵, a rozpoznawalne logo – zielono-żółte słońce – obrazuje ewolucję korporacji.

Początki koncernu sięgają 1908 r., kiedy utworzono Anglo-Persian Oil Company w celu eksploatacji złóż ropy naftowej w Iranie. W 1909 r. 97% akcji kupił od rządu brytyjskiego Burmah Oil. Dalsze etapy rozwoju spółki wiążą się z kolejnymi fuzjami i przejęciami służącymi ekspansji wielopoziomowej globalnej sieci BP⁸⁶: 1954 r. – powstanie konsorcjum Anglo-Iranian Oil Company pomiędzy Amoco i British Petroleum Company; 1969 r. – zakup 25% udziałów Standard Oil Company of Ohio i rozpoczęcie wydobycia na Alasce; 1988 r. – za 5,5 mld USD nabycie

82 Royal Dutch Shell (2022), *About us*, <https://www.shell.com> (dostęp: 15.10.2022).

83 Na przykład w latach 1983–2011 Royal Dutch Shell dokonał 182 przejęć, nabył udziały w 91 spółkach oraz zrealizował 449 transakcji zbycia udziałów. Szerzej: M. Rosińska-Bukowska (2012), *Rozwój globalnych...*, s. 294–302.

84 Szerzej na temat roli orkiestratora i jego specyficznej funkcji w GBN, w tym zasad realizacji strategii konkurencyjnej (podstawy teoretyczne), a także modelu ekspansji Royal Dutch Shell jako orkiestratora globalnej sieci (na tle ścieżek rozwoju wiodących korporacji-orkiestratorów GBN sektorów motoryzacyjnego, elektronicznego i petrochemicznego) – M. Rosińska-Bukowska (2012), *Rozwój globalnych...*, s. 143–316.

85 BP (2022), *Who we are*, <https://www.bp.com/en> (dostęp: 15.10.2022).

86 Szerzej: M. Rosińska-Bukowska (2012), *Rozwój globalnych...*, s. 303–310.

przez Amoco 100% akcji, uzyskanie dostępu do kanadyjskich pól naftowych; 1998 r. – przejęcie 100% akcji Amoco US (174 mld USD); 1999 r. – połączenie BP z Amoco (wartość transakcji 49,2 mld USD) – powstanie BP Amoco; 2000 r. – połączenie BP Amoco z Atlantic Richfield Company (wartość transakcji 26,8 mld USD); 2000 r. – wykupienie przez BP 100% Burmah Castrol; 2002 r. – przejęcie od Veba Oil marki Aral (sieć stacji benzynowych); 2005 r. – *joint venture* BP i Exxon Mobil – wspólna eksploracja złóż ThunderHorse itd.

Stopniowo BP zaczęło także inwestować w przyszłościowe obszary: 2006 r. – przejęcie (za 98 mln USD) spółki Greenlight Energy Inc. i rozwój w obszarze energetyki wiatrowej; 2008 r. – zakup (210 mln EUR) od NiSource Whiting Clean Energy Power; 2007–2012 – uruchomienie produkcji asfaltów i rozwój nowych obszarów *downstream* oraz energetyki odnawialnej wspólnie z Husky Energie Refining; 2009 r. – nabycie Orisol Corp Energetica SA (operatora farmy wiatrowej i słonecznej w Hiszpanii) oraz przejęcie Astrorey Energia SL, aby dynamicznie wejść w rozwój działu energii alternatywnej; 2009 r. – kooperacja BP Solar i RGE Energy AG w celu wspólnej instalacji paneli słonecznych itd.

Przedstawione działania służą zobrazowaniu, jak ponad stuletni koncern ewoluje zgodnie z rytmem zmian w gospodarce międzynarodowej. Analiza procesu kształtowania się globalnej sieci biznesowej BP pozwala na wskazanie kilku etapów. Pierwszy to budowanie „lokalnej” pozycji w ramach imperium wpływów brytyjskich, utworzenie firmy Anglo-Persian Oil i kierowanie jej rozwojem tak, aby zyskała pozycję kluczowej spółki petrochemicznej regionu. Drugi etap to walka o pozycję w gronie globalnych liderów branży. Kolejny etap to umacnianie poszczególnych działów korporacji poprzez inwestycje na całym świecie (w liczne spółki *joint venture*). Podobnie jak w Shell, dobór kooperantów był coraz bardziej przemyślany, a zasady współpracy modelowane zgodnie z realizowaną strategią sieci. Wreszcie orkiestratorzy GBNs (zarówno BP, jak i Shell⁸⁷) zaczęli rozbudowywanie sieci poza obszar wydobycia i handlu tradycyjnymi produktami petrochemicznymi, czyli lokowanie aktywów w przyszłościowych obszarach (zgodnych z modelem zrównoważonego rozwoju). Zarówno BP, jak i Shell, mając najwyższe wyceniane marki w sektorze, chciały wokół nich zbudować silne, globalne sieci.

Dowodem dojrzałości obu korporacji jest budowa wizerunku organizacji społecznie odpowiedzialnych (spełniających standardy ESG). Służą temu m.in.: rozbudowa działów pozyskiwania energii ze źródeł alternatywnych, poszukiwanie nowych metod eksploatacji złóż (niskotoksycznych, oszczędzających wodę, ograniczających zużycie energii), kreowanie obrazu organizacji wspomagającej edukację, poprawiającej standardy pracy, wspierającej słabiej rozwinięte państwa w rozwiązywaniu ich problemów (zwłaszcza energetycznych).

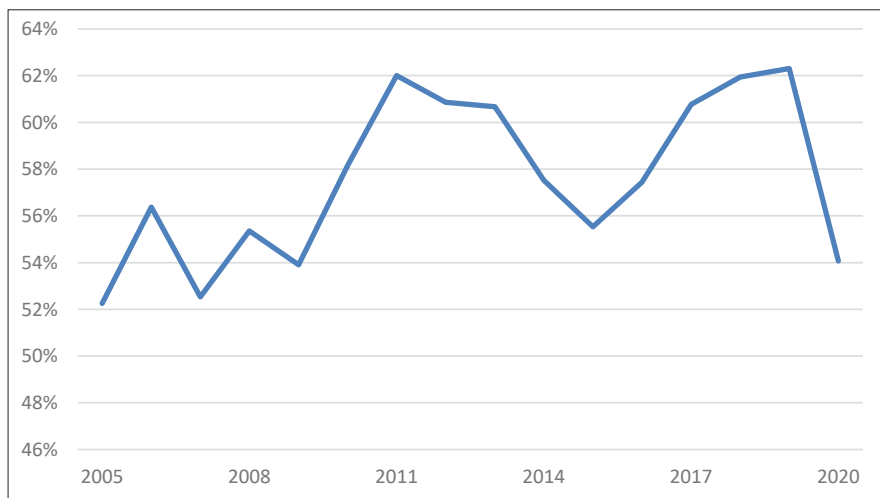
87 Szerzej odnośnie do specyfiki działań orkiestratorów globalnych sieci biznesowych sektora petrochemicznego: Shell, BP, Exxon Mobil – M. Rosińska-Bukowska (2012), *Rozwój globalnych...*, s. 294–315.

Ostatnia z omawianych brytyjskich korporacji to międzynarodowy holding finansowy HSBC Holdings. Jest to jeden z największych banków działających w Europie. Co ciekawe, korzenie HSBC sięgają Hongkongu z czasów, gdy znajdował się on jeszcze w sferze wpływów brytyjskich – w 1865 r. powstał Hongkong and Shanghai Banking Corporation. Holding ten wzbudza wiele kontrowersji, m.in. przez szerokie zaangażowanie w proceder prania brudnych pieniędzy i niejasne działania, w wyniku których powstają różne programy i produkty, które mają umożliwiać unikanie opodatkowania⁸⁸.

Według rankingu *Best Global Brands*, który wskazuje sto najcenniejszych marek na świecie, cztery pochodzą z Wielkiej Brytanii. Jest to opisany wcześniej holding finansowy HSBC, pozostałe trzy to marki z sektora odzieżowego oraz motoryzacyjnego.

1.3.6. Otwartość gospodarcza

Na wykresie 1.21 przedstawiono poziom otwartości gospodarczej Wielkiej Brytanii w analizowanych latach. W całym badanym okresie stopień otwartości gospodarczej ulegał dość znacznym wahaniom, oscylując w przedziale 52–62%. Wynik ten, biorąc pod uwagę rozmiary brytyjskiej gospodarki, nie świadczy o niskim stopniu otwartości, a wahania tego wskaźnika wynikają z dużej zmienności wartości wymiany handlowej.



Wykres 1.21. Stopień otwartości gospodarki Wielkiej Brytanii (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2020), *World Economic Outlook*...; World Bank (2005–2021), *WITS*.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż otwartość gospodarcza Wielkiej Brytanii utrzymywała się na relatywnie stabilnym poziomie w całym badanym okresie, zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę znaczne zawirowania w sferze geopolitycznej, jakie

⁸⁸ BBC (2021), *HSBC fined £64m for anti-money laundering failings*, <https://www.bbc.com> (dostęp: 7.03.2023).

następowały w tym czasie. Dotyczy to zarówno globalnego kryzysu finansowego, embarga handlowego nałożonego na Federację Rosyjską w konsekwencji napaści na Ukrainę, jak i decyzji o opuszczeniu Unii Europejskiej. Należy jednak pamiętać, że ostatni rok prezentowanej analizy objęty był jeszcze przepisami przejściowymi, a faktyczne konsekwencje opuszczenia rynku wewnętrznego przez Zjednoczone Królestwo mogą być odczuwalne dopiero w kolejnych latach.

Podsumowaniem badania, podobnie jak w przypadku Niemiec i Francji, będzie analiza konkurencyjności międzynarodowej Wielkiej Brytanii z wykorzystaniem czterech poziomów: meta-, makro-, mezo- i mikroekonomicznego, na podstawie modelu MKG autorstwa M. Rosińskiej-Bukowskiej (tabela 1.10).

Tabela 1.10. Ocena MKG Wielkiej Brytanii według modelu systemowego-zrównoważonego

MKG – Analiza wskaźników poziomu meta

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Uwarunkowania rozwojowe o charakterze historyczno-kulturowym	Źródła systemu wartości utożsamianych z danym państwem	Wielka Brytania była historycznie imperium kolonialnym, co umożliwiło jej dostęp do surowców oraz znacznych zasobów ziemi i siły roboczej. W efekcie ogromnej skali ekspansji język angielski stał się językiem globalnym. Wielka Brytania jest ojczyzną takich naukowców jak: Newton, Darwin, Fleming, Bell.
System społeczno-ekonomiczny	System prawny i struktura administracyjna	Wielka Brytania jest monarchią parlamentarną z rządem odpowiedzialnym przed parlamentem. Składa się z czterech części: Anglii, Walii, Szkocji i Irlandii Północnej. Ma kilkanaście terytoriów zależnych, które nie są formalnie częścią państwa, ale są z nim konstytucjonalnie powiązane i są mu administracyjnie podległe.
Infrastruktura technologiczna	Infrastruktura krajowa jako podstawa rozwoju	Jeden z największych rynków ICT. W Wielkiej Brytanii funkcjonuje ok. 100 tys. firm programistycznych. Obroty technologii cyfrowych przekroczyły 240 mld USD (2018) ⁹ . Liczne instytuty pracujące nad innowacjami, np. National Endowment for Science ⁹ .

Infrastruktura społeczna	Wskaźnik HDI – analiza wybranych składowych	Wielka Brytania jest wysoko rozwiniętym społeczeństwem – wskaźnik HDI 0,93 (2021) regularnie rośnie, z wyjątkiem okresu 2010–2012. Odnotowany spadek mógł być spowodowany m.in. dużą różnicą pomiędzy dochodami biednych i bogatych mieszkańców ^c . Wielka Brytania zapewnia publiczną opiekę zdrowotną wszystkim swoim stałym mieszkańcom – jest ona bezpłatna, opłacana z podatków. Edukacja podstawowa jest na wysokim poziomie. Usługi zdrowotne finansowane z podatków są na dobrym poziomie, ale sektor ochrony zdrowia boryka się z brakami kadrowymi. Wielka Brytania jest globalnym liderem mobilności autonomicznej – zaangażowanie osób niepełnosprawnych, zwiększenie bezpieczeństwa na drogach, poprawa jakości powietrza, lepsze wykorzystanie przestrzeni drogowej i szansa dla rozwoju ekonomicznego.
Infrastruktura naukowa	System szkolnictwa wyższego, osiągnięcia	142 uniwersytety na wysokim poziomie, liczne z renomą międzynarodową, w tym: University of Oxford, University of Cambridge, University College London. 47% populacji Wielkiej Brytanii ma wykształcenie wyższe. Pod względem liczby otrzymanych Nagród Nobla Brytyjczycy są na drugim miejscu po obywatelach Stanów Zjednoczonych.
Kapitał intelektualny	Zasoby oparte na wiedzy (warstwy IC): – innowacje, – relacje, – struktury	Potencjał innowacyjny w Wielkiej Brytanii opiera się przede wszystkim na edukacji, badaniach i rozwoju, opracowywaniu nowych rozwiązań, nie tylko technologicznych, ale wszelkiego rodzaju. Zadaniem rządu jest tworzenie odpowiedniego środowiska dla innowacyjnych pomysłów oraz budowanie sieci relacji, w tym współpraca z instytucjami, m.in. z UE, USA, Chin, Brazylii, Indii (np. w 2012 r. powołano brytyjsko-indyjską Radę ds. Innowacji Naukowych) ^d .
Instytucje	Poziom zaufania społeczeństwa do instytucji państwowych	Administracja centralna Wielkiej Brytanii lokuje się wśród liderów zmian w porównaniach międzynarodowych. Priorytetowe znaczenie w oczach obywateli zyskała przejrzystość działań urzędników – rozwinięcie się kultury zorientowanej na nadzór (<i>culture of checking</i>) ^e . Rząd buduje zaufanie, inwestując w bezpieczeństwo, m.in. zamawiając technologie związane z walką z zagrożeniem terroryzmem.
System trwałych relacji gospodarczo-politycznych	Uczestnictwo w ugrupowaniach ponadnarodowych	Wielka Brytania jest członkiem systemu instytucji multilateralnych, w tym od: 24.10.1945 r. – ONZ; 1.01.1948 r. – GATT (WTO 1995); 27.12.1945 r. – IMF; 27.12.1945 r. – IBRD; 20.07.1956 r. – IFC; 24.09.1960 r. – IDA; 18.01.1967 r. – ICSID; 12.04.1988 r. – MIGA.

^a US International Trade Administration (2020), *United Kingdom Information and Communications Technology*, <https://www.trade.gov> (dostęp: 21.01.2023).

^b Department for Business Innovation & Skills (2011), *Innovation and Research Strategy for Growth*, London.

^c L. Elliott (2010), *Gap between rich and poor pulls UK down in UN human development stakes*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 5.01.2023).

^d M. Drabkowska-Skarba (2018), *Rola i miejsce Wielkiej Brytanii wśród innowacyjnych gospodarek świata*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, vol. 45(3), s. 65–75.

^e J. Rok (2013), *Doświadczenia administracji w Wielkiej Brytanii*, <https://www.euroreg.uw.edu.pl> (dostęp: 12.02.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu makro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Handel międzynarodowy	Struktura eksportu i importu	Wielka Brytania więcej importuje, niż eksportuje. Głównymi partnerami handlowymi są Unia Europejska i Stany Zjednoczone. Produkty przemysłowe są zarówno najczęściej eksportowanymi (72%), jak i importowanymi towarami (66%). Do towarów najczęściej eksportowanych należą samochody, turbiny gazowe i części samolotów. Samochody należą także do najczęściej importowanych towarów. Z importu (głównie z rynku amerykańskiego) pochodzi ok. 50% żywności. Wielka Brytania jest jednym z największych eksporterów ropy naftowej, będąc jednocześnie największym importerem tego surowca. Największymi partnerami w handlu usługami są kraje członkowskie UE, Stany Zjednoczone, Japonia oraz Szwajcaria ^a .
Biznes międzynarodowy	Pozycja konkurencyjna – według rankingów <i>Doing Business</i> (DB), <i>Global Competitiveness Index</i> (GCI)	Według <i>Global Competitiveness Index</i> – pozycje 7–13. Najlepszy wynik w 2009 r. (poz. 13) – m.in. efekt zadłużenia i słabej kondycji sektora bankowego. Najwyższa pozycja w 2016 i 2018 r. na podstawie wysokiej efektywności rynku, rozbudowanej infrastruktury i gotowości technologicznej. Według <i>Doing Business</i> stabilny poziom, zawsze w pierwszej dziesiątce. Najlepsza poz. 4 (2011) – m.in. efekt niskich kosztów i prostoty formalności przy zakładaniu firmy. Najniższa pozycja 10 (2014 r.) – trudności w rejestrowaniu nieruchomości, związane z prowadzeniem działalności oraz zasilaniem w energię elektryczną.

Inwestycje zagraniczne	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)	Przez lata Wielka Brytania była największym inwestorem na świecie i jednym z największych odbiorców BIZ. Większość przepływów BIZ jest ukierunkowana na sektory energii, handlu i napraw, usług finansowych, produktów metalowych i maszynowych oraz działalności związane z usługami administracyjnymi i pomocniczymi. Napływ BIZ (2018): 5 głównych dostawców kapitału do Wielkiej Brytanii to: USA (36%), Japonia, Niderlandy, Francja, Irlandia ^b . Stopniowy spadek napływu BIZ (po 2016 r.) jako efekt decyzji o opuszczeniu UE – atrakcyjność inwestowania w Wielkiej Brytanii spadła. Inwestycje brytyjskie kierowane są do (2021): USA (56%), Francji (13%), Niemiec (12,5%), Niderlandów (12%), Japonii (7%). Struktura geograficzna przepływów kapitału wskazuje na stałe grono transferów krzyżujących się w ramach państw wysoko rozwiniętych.
Finanse publiczne	Struktura wydatków	Dług sektora instytucji rządowych i samorządowych (2021): 103,6% PKB ^c . Wielka Brytania zaplanowała od 2025 r. „nową” politykę fiskalną, opartą na stopniowym obniżaniu wydatków i zwiększeniu podatków w gospodarce. To odpowiedź na wzrost długu publicznego, wysokie rentowności obligacji UK (w okresie kryzysu pandemicznego i turbulencji ekonomicznych po rosyjskiej agresji na Ukrainę). Według Office for Budget Responsibility zaplanowane działania spowodują wzrost udziału podatków w PKB o 1,1% do 2028 r. W ujęciu rocznym równowartość 1,1% całkowitych rocznych wydatków sektora publicznego to 11 mld funtów. Deficyt sektora publicznego ma systematycznie spadać (2022–2023 – 4,6% PKB, do 0,2% PKB w 2027/2028). Podjęte działania mają obniżyć wydatki państwa w relacji do PKB: z 47,3% PKB (2022/2023) do 43,4% PKB (2027/2028). Wydatki publiczne na niektóre obszary mają zostać utrzymane, np. na edukację ok. 5% PKB ^d .
Pozycja międzynarodowa	Siła i waga głosu na arenie międzynarodowej	Wielka Brytania jest szóstą co do wielkości gospodarką na świecie oraz trzecią w Europie (drugą w UE). Waga głosu Wielkiej Brytanii jest znacząca we wszystkich organizacjach Grupy Banku Światowego ^e .
Klimat inwestycyjny	Sytuacja makroekonomiczna	Stabilna polityka makroekonomiczna, stabilna waluta (funt). Otwartość na inwestycje zagraniczne. Przyjazne środowisko dla inwestorów. Poziom biurokracji w kraju jest stosunkowo niski. Według ekspertów odejście z jednolitego rynku UE przełożyło się na zmniejszenie inwestycji o 11%, a obrotu towarami o 7% (2022 r.)

Powiązania gospodarcze	Uczestnictwo w stowarzyszeniach o charakterze gospodarczym	Należy do państw grupy G7, najbardziej uprzemysłowionych państw świata. Wielka Brytania utrzymuje dobre kontakty ze Stanami Zjednoczonymi, z Unią Europejską, pomimo brexitu. Miała silne kontakty z Chinami przez długi czas, jednak obecnie relacje się osłabiają. Jest członkiem Commonwealthu i ma liczne połączenia gospodarczo-polityczne w obrębie tej grupy. Od 1.01.1973 r. do 31.01.2020 r. była członkiem najpierw Wspólnoty Europejskiej, a później Unii Europejskiej. Była także członkiem (liderem) EFTA (20.11.1959 r. do 1972 r.).
------------------------	--	--

^a ITC (2021), *Trade Map, List of products exported by United Kingdom*, <https://www.trademap.org> (dostęp: 14.01.2023); WTO (2021), *Trade Profiles*, s. 380.

^b Office for National Statistics (2020), *Inward foreign direct investment involving UK companies: immediate and ultimate basis*, <https://www.ons.gov.uk> (dostęp: 15.01.2023).

^c Office for National Statistics (2021), <https://www.ons.gov.uk> (dostęp: 12.11.2021).

^d G. Chrostowski (2022), *Wielka Brytania planuje największe podwyżki podatków i cięcia wydatków od 10 lat!*, <https://obserwatorgospodarczy.pl> (dostęp: 12.02.2023).

^e IBRD: waga głosu – 3,85; liczba głosów – 107,775; IFC: waga głosu – 4,44; liczba głosów – 1 034 337; IDA: waga głosu – 6,84; liczba głosów – 2 044 644; MIGA: waga głosu – 4,83; liczba głosów – 8807 głosów, WTO (2023), World Bank (b.r.), <https://www.worldbank.org> (dostęp: 27.01.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu mezo

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Wiodące sektory	Udział sektorów w gospodarce Wiodące branże i firmy (marki)	Kluczowy sektor brytyjskiej gospodarki to usługi. Bardzo dobrze rozwinięty sektor finansowy, ale także handel (w tym elektroniczny). Największy udział w wartości całego rynku e-commerce – (2019) branża odzieżowa 12 185 mld funtów, branża spożywcza 8381 mld funtów.
Infrastruktura sektorowa twarda i miękka	Poziom rozwoju infrastruktury a rozwój regionów i sektorów	Infrastruktura twarda (drogi, linie kolejowe, liczne lotniska i porty) jest bardzo dobrze rozwinięta, co dotyczy zarówno głównych miast i ich okolic, jak i regionów słabiej zurbanizowanych. Energię Wielka Brytania czerpie głównie z gazu ziemnego. Węgiel stanowi ok. 2% jako źródło wytwarzania energii. Według deklaracji rządu elektrownie węglowe mają zostać zlikwidowane do 2025 r. Infrastruktura miękka (w tym oświata, ochrona zdrowia, usługi konsumenckie i biznesowe etc.) jest także na wysokim poziomie, choć w ostatnich latach obserwujemy w niektórych sferach problemy (częściowo będące konsekwencją brexitu).
Wielkość i chłonność rynku	Wielkość i struktura populacji	Wielka Brytania stanowi ósmą gospodarkę świata według parytetu siły nabywczej. Jest to dojrzały rynek konsumencki. Państwo prowadzi liberalną politykę gospodarczą.

<p>Udział w globalnych łańcuchach wartości (GVCs – <i>Global Value Chains</i>)</p>	<p>Poziom udziału w GVCs</p>	<p>Wielka Brytania jest zaangażowana w zaawansowane technologicznie procesy wytwórcze/usługi o wysokim nasyceniu wiedzą w GVCs (podobnie jak USA czy Japonia). Generuje wysoki udział krajowej wartości dodanej w eksporcie – efekt aktywności sektora usług, w tym finansowych. W latach 2005–2020 przeciętna pozycja sektorów w Wielkiej Brytanii według GVCs wynosiła: dla energetyki, gazownictwa i gospodarki wodnej oraz dla usług 0,27; dla budownictwa 0,17; dla górnictwa i wydobywania 0,17; dla przemysłu 0,03; dla rolnictwa oraz leśnictwa i rybołówstwa 0,03^a. Struktura była bardzo podobna do gospodarki niemieckiej, jednak poziomy, zwłaszcza dla rolnictwa i przemysłu, były dużo niższe (0,03 – dla Niemiec 0,12). Relacja powiązań „w przód” do powiązań „w tył” łańcuchów wartości wskazuje na wysoki poziom gospodarki. Wartości wskaźnika dodatnie oznaczają przewagę pozycji typu <i>upstream</i> w handlu wartością dodaną.</p>
<p>Udział i rola w globalnych sieciach biznesowych</p>	<p>Udział spółek jako orkiestratorów w GBNs (<i>Global Business Networks</i>) i M&As (<i>Mergers & Acquisitions</i>)</p>	<p>Udział spółek brytyjskich w GBNs jest znaczący. Dotyczy to niemal każdego sektora. Jedna trzecia zysków 750 największych europejskich firm trafia do Wielkiej Brytanii. Brytyjskie korporacje generują prawie tyle samo zysków co francuskie i niemieckie korporacje razem. Jest to efekt rozbudowanych powiązań sieciowych na różnych poziomach relacji. Orkiestratorami globalnych struktur biznesowych są m.in. takie gigantyczne firmy, jak Unilever (producent tysięcy znanych marek konsumpcyjnych, w tym spożywczych, kosmetycznych, chemicznych), HSBC Holdings, Lloyds Banking Group, Prudential czy Barclays (finanse), BP i Shell (peterochemia), GlaxoSmithKline i AstraZeneca (farmacja), Vodafone (telekomunikacja), Diageo (alkohole), Tesco (handel detaliczny). Wszystkie one rozbudowują stale swoje GBNs. Transgraniczne fuzje i przejęcia netto w Wielkiej Brytanii (sprzedaż i nabycie) stanowią ok. 15% wszystkich przejęć i fuzji (M&As) w gospodarkach rozwiniętych. Liczba M&As w Wielkiej Brytanii (2020) – sprzedaż: 803 z 5225 przeprowadzanych w gospodarkach rozwiniętych, po stronie nabycia 552 z 4247. M&A brytyjskich spółek bywają imponujące również pod względem wartości – w 2021 r. AstraZeneca przejęła kontrolę nad konkurencyjnym producentem leków z USA – Alexion Pharmaceuticals za niespełna 30 mld GBP^b. Na rynku krajowym na uwagę zasługuje przejęcie przedsiębiorstwa udzielającego kredyty hipoteczne Kensington Mortgage Company przez bank Barclays za 2,3 mld GBP^c.</p>

^a T.A. Tomaszewski (2023), *Reorganizacja*...

^b Office for National Statistics (2022), *Mergers and acquisitions involving UK companies, annual overview: 2021*, <https://www.ons.gov.uk/> (dostęp: 13.11.2023).

^c Barclays (2022), *Acquisition of Kensington Mortgage Company*, <https://home.barclays/> (dostęp: 13.11.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu mikro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Jakość zarządzania	Wartości budujące kierunki rozwoju	Priorytetami w zarządzaniu są ciągłe doskonalenie (zarówno pracowników, jak i produktów) oraz osiąganie wyznaczanych przez siebie celów. Filary strategii to innowacyjność, globalność (łącznie globalnej skali i lokalnych specyfik), „angielskość” – stawianie na historię, odrębność, indywidualność.
Metody i efektywność wykorzystania zasobów	Zasady wykorzystywania potencjału zasobów	Różnorodność metod pobudzania aktywności, innowacyjności, np. Science and Innovation Network – sieć zachęca, promuje i ułatwia współpracę między przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi i uniwersytetami; UK India Education and Research Initiative – międzynarodowa organizacja działająca na rzecz poprawy szans edukacyjnych i kontaktów kulturalnych na bazie dzielenia się wiedzą i pomysłami; UK Trade & Investment – rządowa jednostka wspierająca lokalny biznes w osiągnięciu międzynarodowego sukcesu.
Wiodące przedsiębiorstwa	Charakterystyka korporacji transnarodowych notowanych w <i>Forbes Global 2000</i>	Najpotężniejsze korporacje brytyjskie reprezentują sektor usług finansowych, w tym: HSBC Holding, Lloyds Banking Group, Barclays, Legal & General Group; szeroko rozumiany sektor dóbr i usług przemysłowych, w tym: Rio Tinto, Anglo American, Linde, NatWest Group, National Grid; sektor petrochemiczny: Shell i BP. Brytyjskie są takie marki spożywcze, jak Algida, Knorr, Lipton, Hellmann's, Magnum, Rama, Slim Fast, należące do Unilever. Wśród środków czystości są to: Cif, Coccolino, Domestos, Persil, Omo, Surf, a wśród środków kosmetycznych: Axe, Dove, Clear, Signal, Timotei, Vaseline – także należące do Unilever. Ponadto brytyjskie są takie globalne marki, jak: Sensodyne, Voltaren, Panadol, Centrum (należące do GalaxoSmithKline) czy tytoniowe: Lucky Strike, Pall Mall, Rothmans of London, Vogue, Jan III Sobieski (należące do British American Tobacco).
Postawy menedżerskie	Typ przywództwa i zasady budowania relacji	Model organizacyjnego uczenia się. Wizja rozwoju podporządkowana społeczności. Koncentracja przywódcy na rzeczywistych wyzwaniach i podejmowanie decyzji na bazie wielokryteriowej analizy. Kolektywna eksploracja wybranych kwestii jeszcze przed podjęciem wiążących decyzji. Przywództwo transformacyjne, otwarte na sygnały z zewnątrz, gotowe do eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami i zdolne do krytycznej refleksji.

Modele i wzorce zarządzania	Zarządzanie przedsiębiorstw	Brytyjskie firmy chcą rozumieć preferencje swoich rynków docelowych (konsumentów na regionalnych/lokalnych rynkach, ich odmiennosc i zwyczaje) i wytwarzać produkty spełniające te oczekiwania. Jednocześnie można wskazać kluczowe cechy modeli biznesowych: nacisk na innowacje, docenianie klasyki, dostosowania lokalne, rozpoznawanie różnic kulturowych.
Implementacja modelu rozwoju zrównoważonego	Standardy ESG, ISO, 17 SDGs, inne aktywności w tym zakresie na poziomie mikro	Wykorzystanie wielu instytucji na rzecz promocji rozwoju zrównoważonego i implementacji zasad SDGs, ESG na poziomie mikro, np. Departamentu Rozwoju Międzynarodowego wspierającego badania nad rozwojem, zmianami klimatycznymi, rolnictwem, zdrowiem, zarządzaniem adekwatnym do nowych wyzwań; South Asia Research Hub – aby zwiększyć świadomość i umiejętności badań prorozwojowych; Energy, Climate and Growth Unit – promowanie technologii niskoemisyjnych i wsparcie działań związanych ze zmianami klimatu.

Źródło: opracowanie własne.

1.4. Podsumowanie

W tabeli 1.11 przedstawiono porównanie wartości indeksu *Human Development Index* (HDI) dla omawianych trzech państw europejskich – Francji, Niemiec oraz Wielkiej Brytanii. Miarę tę wykorzystuje się do oceny długookresowego postępu w trzech wymiarach rozwoju społecznego – długiego i zdrowego życia, dostępności do wiedzy oraz poziomu standardu życia. Analiza wskaźnika za lata 1990–2021 dla trzech europejskich państw wykazuje bardzo zbliżone wartości, co można uznać za podstawę twierdzenia, że obywatele badanych państw prowadzą życie na bardzo podobnym poziomie.

Tabela 1.11. Wskaźnik HDI Francji, Niemiec oraz Wielkiej Brytanii

Lata	Francja	Niemcy	Wielka Brytania
1990	0,791	0,829	0,804
1995	0,799	0,835	0,809
2000	0,806	0,842	0,816
2005	0,809	0,852	0,820
2006	0,823	0,858	0,828
2007	0,828	0,863	0,828
2008	0,833	0,868	0,834

2009	0,838	0,874	0,842
2010	0,842	0,879	0,848
2011	0,840	0,884	0,855
2012	0,844	0,889	0,862
2013	0,847	0,896	0,868
2014	0,848	0,901	0,873
2015	0,851	0,905	0,878
2016	0,858	0,914	0,889
2017	0,866	0,914	0,895
2018	0,870	0,917	0,894
2019	0,873	0,921	0,897
2020	0,873	0,923	0,900
2021	0,872	0,923	0,906

Źródło: opracowanie własne na podstawie United Nations Development Programme (2023), *Human Development Index 1990–2021*, <https://hdr.undp.org/> (dostęp: 6.03.2023).

Indeks HDI Niemiec nieznacznie odbiega od pozostałych dwóch państw – od 2014 r. wartość wskaźnika jest powyżej 0,9. Wskaźnik HDI w latach 1990–2021 wzrósł z poziomu 0,829 do 0,923. Dokonując porównania do średnich wartości światowych, średnia oczekiwana długość edukacji jest o pięć lat wyższa – dla świata na 2021 r. wynosiła 12 lat.

Wartość indeksu Francji od lat dziewięćdziesiątych XX w. wzrastała rok do roku, jednakże w żadnym roku nie przekroczyła wartości 0,9. Oczekiwana długość życia w chwili urodzenia Francuzów wydłużyła się – w 1990 r. wynosiła ona dla kobiet 81 lat, a dla mężczyzn 72 lata. Pod koniec badanego okresu wskazywano, że wzrosła ona odpowiednio do 85 i 79,5 lat. Podobnie wydłużeniu uległ oczekiwany okres nauki. Na tej podstawie można uznać, że standard życia obywateli znacząco się podniósł, uwzględniając dodatkowo analizowane we wcześniejszej części opracowania podstawowe wskaźniki gospodarcze. Nie można jednak nie dostrzec, że kraj ten jest obecnie (2023 r.) targany licznymi protestami, m.in. dotyczącymi podniesienia wieku emerytalnego, z którymi rząd francuski nie do końca sobie radzi.

Podobnie kształtuje się sytuacja w Zjednoczonym Królestwie, gdzie wartość wskaźnika rokrocznie wzrastała. Należy jednak podkreślić, że dopiero w dwóch ostatnich latach analizy przekroczył on poziom 0,9. Średnia oczekiwana długość życia wzrosła o około pięć lat. Wielka Brytania to państwo wysoko rozwinięte, z wyjątkowymi uwarunkowaniami historycznymi, politycznymi i gospodarczymi. To gospodarka dynamicznie się rozwijająca, która jednak doświadczyła zawirowań – ostatnim z nich był brexit. Konsekwencje opuszczenia UE Wielka Brytania odczuwa znacząco, co może zaważyć na wielu obszarach. Obecnie, po objęciu tronu przez króla Karola III po śmierci jego matki, królowej Elżbiety II, gospodarka brytyjska przechodzi okres transformacji, w tym przestawienia na nowe, bardziej zrównoważone tory.

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszym rozdziale, dotyczącym trzech wiodących gospodarek europejskich, warto spojrzeć jeszcze na ich miejsca w rankingu *Human Development Index* na tle pozostałych 191 państw. W rankingu tym Niemcy plasują się na 9 miejscu, Wielka Brytania na 18 miejscu, a Francja na miejscu 28. Dodając do tego grona inne europejskie państwa (Norwegia – 2 miejsce, HDI 0,961; Dania – 6 miejsce, HDI 0,948; Szwecja – 7 miejsce, HDI 0,947; Irlandia – 8 miejsce, HDI 0,945; Niderlandy – 10 miejsce, HDI 0,941 – na 191 badanych państw i terytoriów⁸⁹), znajdujemy niewątpliwe wytłumaczenie dla europejskiego poczucia istotnej roli w kształtowaniu uwarunkowań rozwojowych współczesnej gospodarki międzynarodowej.

89 United Nations Development Programme (2023), *Human Development Index 1990–2021*, <https://hdr.undp.org> (dostęp: 16.03.2023).

Rozdział 2

Ameryka Północna i Południowa – *case studies* dla Brazylii, Meksyku, Stanów Zjednoczonych

W tabeli 2.1 przedstawiono zestawienie wielkości produktu krajowego brutto w cenach bieżących oraz *per capita* dla trzech wybranych gospodarek z Ameryki Północnej oraz Południowej. W analizowanym w opracowaniu okresie (2005–2021) gospodarka Stanów Zjednoczonych była niekwestionowanym liderem na tle dwóch pozostałych – Brazylii oraz Meksyku. Amerykańska gospodarka jest jedną z największych na arenie międzynarodowej, co znajduje potwierdzenie w zaprezentowanych wskaźnikach gospodarczych. Średnia wielkość PKB Meksyku kształtowała się na poziomie około 1,2 bln USD.

Tabela 2.1. PKB (w mld USD) i PKB *per capita* (w tys. USD) Brazylii, Meksyku oraz USA (2005–2020)

Lata	PKB Brazylii	PKB <i>per capita</i> Brazylii	PKB Meksyku	PKB <i>per capita</i> Meksyku	PKB Stanów Zjednoczonych	PKB <i>per capita</i> Stanów Zjednoczonych
2005	891,63	4 819,87	877,48	8 303,99	13 039,20	44 034,26
2006	1 107,63	5 921,18	975,38	9 102,51	13 815,60	46 216,85
2007	1 397,11	7 390,65	1 052,70	9 680,43	14 474,25	47 943,35
2008	1 695,86	8 878,36	1 109,99	10 053,74	14 769,85	48 470,55
2009	1 669,20	8 649,58	900,05	8 029,30	14 478,05	47 102,43
2010	2 208,70	11 333,02	1 057,80	9 299,46	15 048,98	48 586,29
2011	2 614,03	13 295,90	1 180,49	10 232,41	15 599,73	50 008,11
2012	2 464,05	12 424,95	1 201,09	10 271,41	16 253,95	51 736,74
2013	2 471,72	12 358,34	1 274,44	10 758,98	16 843,23	53 245,52
2014	2 456,05	12 175,68	1 315,36	10 967,11	17 550,68	55 083,51
2015	1 800,05	8 846,48	1 171,87	9 657,12	18 206,03	56 729,68
2016	1 796,62	8 757,30	1 078,49	8 788,59	18 695,10	57 839,99
2017	2 063,52	9 978,09	1 158,91	9 342,92	19 479,63	59 885,71
2018	1 916,93	9 194,15	1 222,41	9 753,67	20 527,15	62 769,66

Tab. 2.1 (cd.)

2019	1 873,29	8 914,17	1 269,40	10 028,64	21 372,60	65 051,88
2020	1 448,55	6 840,66	1 087,12	8 506,91	20 893,75	63 078,47
2021	1 608,08	7 563,56	1 297,66	10 061,53	22 961,08	69 227,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook Database*, <https://www.imf.org> (dostęp: 4.03.2023).

Jak wskazano w poprzedniej części opracowania, gospodarka światowa w badanym okresie zmagą się z licznymi problemami o charakterze globalnym – wybuchem kryzysu finansowego, pandemią koronawirusa czy konfliktami zbrojnymi. Wpływ tych zdarzeń i zdarzeń o charakterze krajowym zostanie dokładniej opisany w podrozdziałach poświęconych Brazylii, Meksykowi oraz Stanom Zjednoczonym.

2.1. Federacja Republiki Brazylii

Federacja Republiki Brazylii to największe i najludniejsze państwo Ameryki Południowej. Stolicą Brazylii jest Brasília, jej mieszkańcy posługują się językiem portugalskim, a walutą jest real brazylijski. Państwo to jest dawną kolonią portugalską, która uzyskała niepodległość na początku XIX wieku. Brazylia jest krajem wieloetnicznym, a jej ludność zamieszkuje głównie wybrzeże Oceanu Atlantyckiego. Brazylia charakteryzuje się zróżnicowanym krajobrazem, w północnej części federacji znajduje się zaś najrozleglejszy system rzeczny świata, czyli dorzecze Amazonki – największy obszar lasów deszczowych¹.

W tym podrozdziale opisana zostanie gospodarka Brazylii – prowadzona przez nią polityka handlowa oraz wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych, które mają wpływ na jej otwartość gospodarczą. Pod uwagę zostanie wzięta również jej przynależność do organizacji międzynarodowych oraz funkcjonujące na jej terenie korporacje transnarodowe.

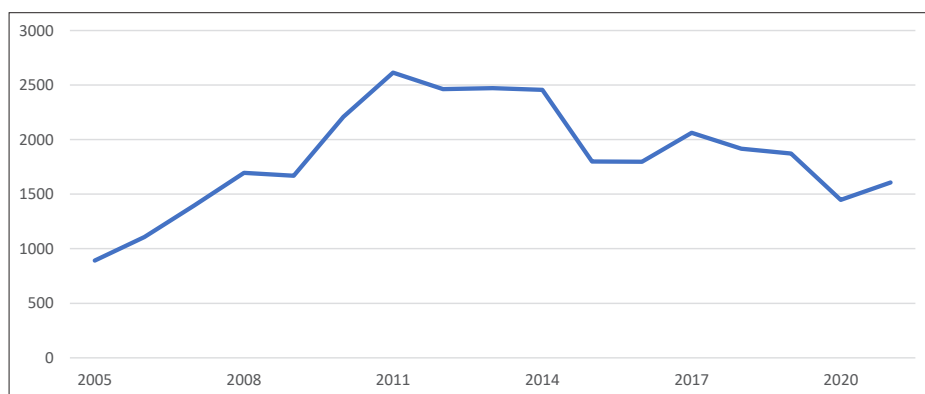
2.1.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników

Federacja Republiki Brazylii jest największą gospodarką w Ameryce Łacińskiej i trzecią w obu Amerykach. Międzynarodowy Fundusz Walutowy ogłosił w 2022 r., że Brazylia jest dziesiątą największą gospodarką świata, wzięwszy pod uwagę nominalny produkt krajowy brutto².

1 Encyklopedia PWN (b.r.), *Brazylia*, <https://encyklopedia.pwn.pl> (dostęp: 1.08.2022).

2 IMF (2022), *World Economic Outlook. War Sets Back the Global Recovery*, Washington.

Na wykresie 2.1 zaprezentowano wielkość PKB Brazylii w cenach bieżących w ostatnich piętnastu latach, a na wykresie 2.2 PKB *per capita* w cenach bieżących w tym samym okresie. Na wahania obu wskaźników wpływały podobne zdarzenia, dlatego też zostaną one omówione łącznie. Przez większość badanego okresu PKB oraz PKB *per capita* miały tendencję wzrostową. Lata 2005–2011 to duży wzrost produktu krajowego brutto, który wynikał m.in. z odkrycia nowych złóż ropy naftowej oraz z licznych reform mających na celu promocję inwestycji infrastrukturalnych. W 2002 r. prezydentem został Luiz Inacio Lula da Silva, który zaproponował liczne reformy kraju – ich celem było stworzenie wolnego rynku w Brazylii oraz zmniejszenie nierówności społecznych³. Zgodnie ze światowymi statystykami brazylijska gospodarka w tamtym czasie rozwijała się najszybciej na świecie, co potwierdzały również wartości wskaźnika PKB *per capita*, który największą wielkość osiągnął w 2011 r.



Wykres 2.1. PKB w cenach bieżących Brazylii (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook*...

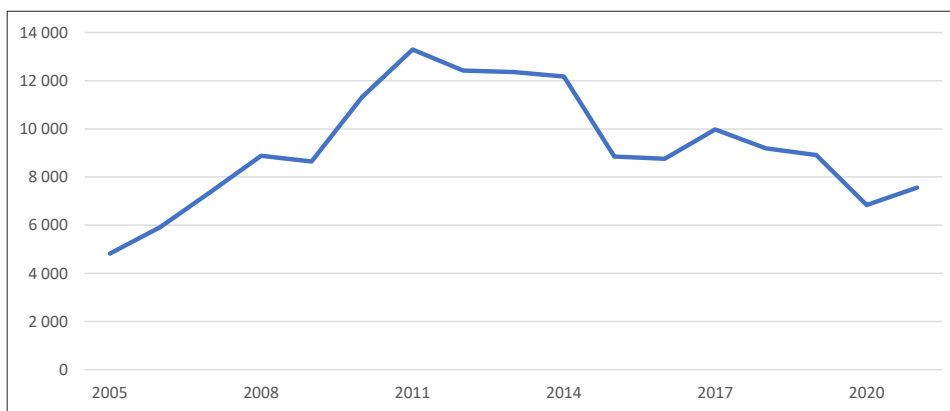
Gospodarki Brazylii nie ominął globalny kryzys finansowy z 2008 r., który spowodował spadek poziomu PKB oraz PKB *per capita* w kolejnym roku. Znacznie poważniejsze spadki gospodarka Federacji odnotowała jednak w 2015 r., kiedy to weszła w okres recesji, która – z pominięciem krótkiego ożywienia w 2017 r. – trwała do końca badanego okresu. Recesja była spowodowana bardzo niską produktywnością, co z kolei było podyktowane niskim poziomem inwestycji⁴.

W 2019 r. został powołany nowy rząd, który zaproponował liczne reformy strukturalne i fiskalne. Ich celem było przyspieszenie rozwoju sektora prywatnego w Brazylii. Do bardziej znaczących należy reforma systemu emerytalnego, która – na co wskazują statystyki – miała doprowadzić do wzrostu oszczędności do około

3 K. Kłosowicz-Toborek (2019), *Brazylijski model gospodarki – od neoliberalizmu do trzeciej drogi*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, vol. 378, s. 169–178.

4 P. Kowalewski (2019), *Nie całkiem stracona dekada Brazylii*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl> (dostęp: 1.08.2022).

800 mld reali brazylijskich⁵. Po dwudziestu latach politycznych debat, w 2019 r. pozytywnie zakończyły się negocjacje międzynarodowej umowy handlowej między Unią Europejską a krajami należącymi do Mercosur (oprócz Brazylii w bloku handlowym udział biorą: Paragwaj, Urugwaj i Argentyna⁶), co oczywiście miało znaczny wpływ na intensyfikację wymiany handlowej pomiędzy ugrupowaniami⁷.



Wykres 2.2. PKB *per capita* w cenach bieżących Brazylii (w USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook*...

W 2020 r. obserwowaliśmy dalsze załamanie PKB oraz PKB *per capita*, co spowodowane było trwającą ogólnoswiatową pandemią COVID-19, ale też pogarszającą się sytuacją ekonomiczną kraju, wynikającą m.in. z rosnącego poziomu inflacji. Według prognoz sytuacja będzie się pogarszać, a oddziaływać na to ma choćby inwazja Rosji na Ukrainę, która wpłynęła na wzrost cen surowców i osłabienie gospodarcze wielu partnerów handlowych.

Obecnie (2023 r.) dla rynków międzynarodowych najważniejsza jest polityka ekonomiczna kraju, w tym plany zmian zainicjowane przez lewicowego prezydenta Luiza Inacio Lula da Silva. Należy zaznaczyć, że Lula da Silva, tak samo jak jego poprzednik Jair Bolsonaro, a także wielu innych liderów Południa, nie postrzega imperializmu rosyjskiego jako zagrożenia. Za kluczowe wyzwania uznaje politykę społeczną i ekonomiczną państwa, która ma mieć charakter inkluzywny (na rzecz

5 Economic Survey of Latin America and the Caribbean (2020), *Brazil*, <https://repositorio.cepal.org> (dostęp: 1.08.2022).

6 MERCOSUR (hiszp. *Mercado Común del Sur* – Wspólny Rynek Południa) to południowoamerykańskie ugrupowanie handlowe ustanowione na mocy traktatu z Asunción z 1991 r. i protokołu z Ouro Preto z 1994 r. Od 2012 r. piątym członkiem była Wenezuela (zawieszona w prawach członka od 2017 r.). Organizacja miała być podstawą rozwoju (dzięki integracji gospodarczej) państw w Ameryce Łacińskiej. Nie osiągnęła jednak celu traktatowego, jakim było ustanowienie wspólnego rynku. Po 30 latach jest niepełną unią celną.

7 Office of the United States Trade Representative (2022), *Brazil*, <https://ustr.gov> (dostęp: 22.08.2022).

walki z ubóstwem), otwarty (w tym na różnorodność rasową i religijną) i tolerancyjny. Bardzo ważnym aspektem, zarówno w polityce wewnętrznej, jak i międzynarodowej, jest walka z wylesianiem Amazonii. Prezydent Luiz Inácio Lula da Silva ogłosił nawet „wylesianie na poziomie zerowym”, uznając rosnące drzewa za cenniejsze niż zyski z eksportu drewna.

W polityce międzynarodowej cele Brazylii to powrót do pozycji lidera globalnego Południa, współpraca z krajami afrykańskimi, wsparcie ich we włączającym wzroście i uzyskaniu nowych technologii oraz powrót do uznania Brazylii za wiarygodnego i niezależnego partnera na arenie międzynarodowej⁸.

2.1.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych

W tabeli 2.2 przedstawiono organizacje międzynarodowe, do których należy Federacja Republiki Brazylii, wraz z rokiem przystąpienia. Kluczowym wnioskiem dotyczącym działań Brazylii na arenie międzynarodowej jest stałe dążenie do utrzymania przywództwa w regionie. Zarówno Mercosur, jak Unia Narodów Południowoamerykańskich służyły temu celowi, dlatego być może ich postępy integracyjne nie są zadowalające. Do utworzonego w 2008 r. UNASUR weszły państwa tworzące Mercosur oraz Wspólnotę Andyjską, a także Chile, Gujana i Surinam, a z uwagi na brak członkostwa Stanów Zjednoczonych, głównym „motorem organizacji” stała się Brazylia, zyskując jednocześnie możliwość bezpośredniego oddziaływania na kształtowanie krajobrazu Ameryki Południowej.

Tabela 2.2. Przynależność Brazylii do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych

Nazwa organizacji	Rok przyjęcia
Światowa Organizacja Handlu	1948 (1995)
Organizacja Narodów Zjednoczonych	1945
• Fundusz Narodów Zjednoczonych na rzecz Dzieci	1945
• Międzynarodowa Organizacja Morska	1963
• Międzynarodowa Organizacja Pracy	1919
• Międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa	1945
• Międzynarodowy Fundusz Walutowy	1946
• Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny	1877
• Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa	1945

8 J. Petelczyc (2022), *Koniec bolsonarismo? Przed porażką prezydent Brazylii groził zamachem stanu*, <https://krytykapolityczna.pl> (dostęp: 24.02.2023).

Tab. 2.2 (cd.)

Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Oświaty, Nauki i Kultury	1945
Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju Przemysłowego	1986
Światowy Związek Pocztowy	1877
Światowa Organizacja Meteorologiczna	1950
Światowa Organizacja Własności Intelektualnej	1975
Światowa Organizacja Turystyki	1975
Światowa Organizacja Zdrowia	1946
Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej	1957
Grupy Banku Światowego	1946
Agencja Wielostronnych Gwarancji Inwestycji	1993
Międzynarodowa Korporacja Finansowa	1956
Międzynarodowe Centrum Rozstrzygania Sporów Inwestycyjnych	-
Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju	1963
Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju	1946
Organizacja Państw Amerykańskich	1948
Wspólny Rynek Południa (MERCOSUR)	1991

Źródło: opracowanie własne.

Badania naukowe potwierdzają, że ratyfikacja międzynarodowych umów i traktatów nie jest pustym gestem i wpływa na zachowania władz państw-sygnatariuszy⁹. Zadaniem instytucji i pozostałych państw uczestniczących jest oczywiście stanie na straży zawartych umów. Szeroka i wieloletnia partycypacja Brazylii w wielu organizacjach stanowi zatem istotny aspekt budowy współpracy międzynarodowej i poprawia wiarygodność kraju w oczach partnerów handlowych. Warto jednak zwrócić uwagę, że Brazylia nie przyłączyła się do Międzynarodowego Centrum Rozstrzygania Sporów Inwestycyjnych – ma to podłoże historyczne i, jak wskazuje literatura przedmiotu, nie jest ona jedynym krajem na obszarze amerykańskim, który odmówił ratyfikowania stosownej umowy¹⁰. Odmowa poddania się decyzji arbitrażu w tym kontekście wynika m.in. z istnienia dawnych, postkolonialnych powiązań, które – jak się obawiano – mogłyby dawać podstawy do pozywania władz o odszkodowania.

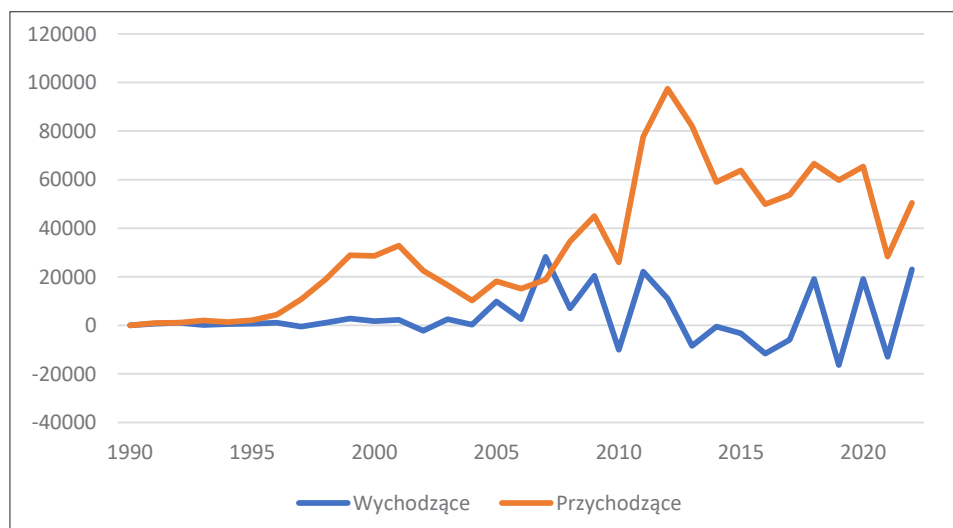
9 E. Voeten (2014), *Does participation in international organizations increase cooperation?*, „The Review of International Organizations”, vol. 9, s. 285–308.

10 N. Boeglin (2013), *ICSID and Latin America: Criticisms, withdrawals and regional alternatives*, <https://www.bilaterals.org> (dostęp: 1.08.2022).

2.1.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

Na wykresie 2.3 zaprezentowano wielkości inwestycji napływających do i wypływających z brazylijskiej gospodarki na przestrzeni trzydziestu jeden lat (1990–2021). Wydłużony okres obserwacji przepływów kapitałowych podyktowany jest chęcią lepszego zrozumienia zachodzących procesów. Przepływ kapitału w ostatnim dziesięcioleciu XX w. był nieznaczny, co spowodowane było dopiero rozwijającym się procesem internacjonalizacji brazylijskiej gospodarki¹¹. Załamanie na początku lat dwutysięcznych spowodowane było ogólnoświatowym spadkiem inwestycji międzynarodowych¹².

Wartość napływu inwestycji wykazuje wyraźny trend wzrostowy, choć oczywiście można zaobserwować załamania, takie jak to związane z kryzysem finansowym z 2008 r. czy też będące konsekwencją wybuchu pandemii koronawirusa i rzutujące na poziom inwestycji w 2021 r. Największy skok odnotowano w latach 2010–2012 – wynikał on z dobrej kondycji gospodarczej kraju, który szybko wyszedł z recesji wywołanej globalnym kryzysem finansowym, jak również ze stabilności politycznej, zachęcającej do inwestycji o dłuższym horyzoncie czasowym¹³.



Wykres 2.3. Wielkość bezpośrednich inwestycji Brazylii (w mln USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD (1990–2021), *Global foreign direct investment flows over the last 30 years*, <https://unctad.org> (dostęp: 7.03.2021).

- 11 L.C.F. Fernandes da Silva, F. Diniz (2018), *Foreign direct investment (FDI) in Brazil to give birth 90s. An analysis of the handling characteristics and contribution to the economic context*, [w:] E. Bojar, M. Bojar (red.), *Foreign Direct Investment in the XXI Century in Less-Developed Regions*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 115–126.
- 12 E.M. Farina, C. Viegas (2003), *Foreign Direct Investment and the Brazilian Food Industry in the 90s*, „International Food and Agribusiness Management Review”, vol. 5(2), s. 2.
- 13 United Nations (2011), *Foreign Direct Investment Rises by 54% in the First Half of 2011 in the Region*, <https://www.cepal.org> (dostęp: 1.08.2022); J. De La Cruz, J. Guth, A. Reynolds,

Od 2020 r. widoczne jest silne załamanie inwestycji zagranicznych, które wynika nie tylko ze wspomnianych już konsekwencji wybuchu pandemii, ale również ze złej sytuacji ekonomicznej kraju¹⁴. Niemniej jednak Federacja Republiki Brazylii wedle danych publikowanych przez OECD w 2020 r. była siódmą największą gospodarką świata pod względem wartości napływających bezpośrednich inwestycji zagranicznych¹⁵. Inwestycje te napływają przede wszystkim ze Stanów Zjednoczonych oraz Królestwa Niderlandów¹⁶. Brazylijski rząd aktywnie promuje swój kraj jako atrakcyjne miejsce do inwestowania. Inwestorzy zagraniczni są traktowani tak samo jak lokalni, istnieją jednak ograniczenia w niektórych sektorach, m.in. w sektorze ochrony zdrowia, telekomunikacji czy masowego przekazu.

Brazylia nie ogranicza inwestorów krajowych w procesie internacjonalizacji, jednakże wartość inwestycji zagranicznych wypływających poza terytorium kraju jest wyraźnie niższa od wartości inwestycji napływających. Dokonana analiza napływających inwestycji zagranicznych z lat 1990–2021 wskazuje, że następowały liczne wahania wartości odpływu brazylijskich BIZ – np. spadek związany z kryzysem finansowym czy pandemią koronawirusa.

Można także wyraźnie dostrzec (analizując przepływy BIZ), że mimo licznych perturbacji gospodarka brazylijska jest najpotężniejszą gospodarką na kontynencie południowoamerykańskim. Potwierdza to spojrzenie na trzy dekady napływu kapitału.

Podsumowując analizę przepływów kapitału w formie BIZ dla gospodarki brazylijskiej, należy dostrzec, że od 2011 r. można zaobserwować spadek inwestycji z dwoma wyraźnymi odbiciami w 2018 i 2020 r., które przypisuje się aktywnej polityce przyciągania inwestorów, koordynowanej za pośrednictwem Brazylijskiej Agencji Promocji Handlu i Inwestycji¹⁷. Dodatkowo w 2019 r. Brazylia odnotowała ożywienie po stronie zagranicznych inwestycji w zakresie wydobycia surowców naturalnych, zauważalnie wyróżniając się na tym polu w regionie Ameryki Łacińskiej¹⁸. W 2014 r. zostało podpisane memorandum o współpracy między Brazylią a Stanami Zjednoczonymi, której celem jest promowanie dwustronnych inwestycji. Od 2020 r. odnotowywano wyraźny spadek napływu kapitału, który związany był z pogarszającą się sytuacją ekonomiczną kraju (m.in. wzrostem inflacji), a także z zaburzeniami na scenie politycznej w związku ze wyborami prezydenckimi. Wartość napływu kapitału była niemal tak niska (28 mld USD) jak

D. Sheets (2012), *Brazil's Surging Foreign Investment: a Blessing or a Curse?*, USITCS Briefings on Trade, Washington.

14 A. Suraj (2022), *Gospodarka Brazylii pogrąża się w stagnacji*, <https://obserwatorgospodarczy.pl> (dostęp: 1.08.2022).

15 OECD (2022), *FDI in Figures*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 10.09.2022).

16 U.S. Department of State (2021), *Investment Climate Statements: Brazil*, <https://www.state.gov> (dostęp: 1.08.2022).

17 Ibidem.

18 United Nations (2020), *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean*, Santiago.

w kryzysowym 2009 r. (26 mld USD). W 2021 r. nastąpiło odbicie (50 mld USD), które może zwiastować powolną poprawę sytuacji. Należy zaznaczyć, że pozycja Brazylii jako miejsca lokaty inwestycji w ostatnich trzech dekadach uległa diametralnej poprawie, biorąc pod uwagę wyjściowy poziom niecałego 1 mld USD w 1990 r., osiągnięcie wartości 10 mld w 2003 r., a wreszcie rekordowy napływ blisko 100 mld USD w 2011 r. (97 mld USD).

2.1.4. Korporacje transnarodowe

Działalność wiodących przedsiębiorstw, w tym jej skala i rodzaj, a przede wszystkim prezentowane podejście strategiczne do długookresowego budowania konkurencyjności, zwykle dość dobrze obrazuje zaawansowanie gospodarki macierzystej danej korporacji. W poniższym podpunkcie zostaną zaprezentowane trzy wybrane korporacje transnarodowe, które znalazły się na najwyższych pozycjach w rankingu *Forbes Global 2000* w 2022 r. (tabela 2.3).

Tabela 2.3. Korporacje transnarodowe Brazylii w rankingu *Forbes Global 2000* (stan na 2022 r.)

Liczba korporacji w rankingu	Nazwa korporacji	Pozycja <i>Forbes Global 2000</i>	Sektor
1	Petrobras	65	Paliwowy
2	Vale	118	Wydobywczy
3	Itaú Unibanco Holding	78	Bankowy
4	Banco Bradesco	182	Bankowy
5	Banco do Brasil	268	Bankowy
6	JBS	401	Spożywczy
7	Banco Btg Pactual	774	Usług finansowych
8	Braskem	953	Petrochemiczny/chemiczny
9	Gerdau (Cosigua)	962	Petrochemiczny
10	Suzano Papel e Celulose	992	Przemysłowy
11	Eletrobrás	1002	Energetyczny
12	Itaúsa	1142	Finansowy/przemysłowy
13	Raizen	1258	Handlu detalicznego
14	CSN	1324	Przemysłowy
15	XP	1458	Finansowy/dóbr inwestycyjnych
16	Metalurgica Gerdau	1470	Przemysłowy
17	Marfing Global Foods	1495	Spożywczo-handlowy

Tab. 2.3 (cd.)

18	B3	1539	Usług finansowych
19	WEG	1545	Dóbr inwestycyjnych
20	Usiminas	1649	Przemysłowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Forbes (2023), *Forbes The Global 2000*, <https://www.forbes.com> (dostęp: 16.01.2023).

Koncern Petróleo Brasileiro SA, znany bardziej pod nazwą Petrobras, został założony w październiku 1953 r. i ma swoją siedzibę w Rio de Janeiro. Większościowym udziałowcem koncernu jest brazylijski rząd. Według rankingu *Forbes Global 2000* w 2022 r. korporacja zajęła 65 miejsce na świecie. Prowadzi ona działalność w zakresie poszukiwania, wydobycia oraz dystrybucji ropy naftowej i gazu ziemnego. W połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. koncern oddał do użytku największą platformę wiertniczą, która jednak w 2001 r. zatonięła w wyniku eksplozji. W 2000 r. firma ustanowiła światowy rekord w zakresie poszukiwania złóż ropy naftowej w wodach głębokich, osiągając głębokość 1877 m p.p.m. W kwietniu 2006 r. rozpoczęto produkcję na nowej platformie wiertniczej w Campos Basin, co pozwoliło Brazylii na osiągnięcie samowystarczalności w zakresie zaopatrzenia w ropę naftową¹⁹. W 2019 r. spółka odkryła ogromne zasoby gazu ziemnego koło Aracaju na wybrzeżu Atlantyku, gdzie może znajdować się od 500 do 2000 mld m³ tego surowca. Koncern zakładał wydobycie na poziomie 20 mln m³ na dobę. Dzięki temu produkcja gazu w Brazylii zwiększyła się o 30%²⁰.

Należy wspomnieć, że Petrobras był zmieszany w aferę korupcyjną. Odkryto, że największe firmy budowlane i inżynierskie Brazylii zapłaciły co najmniej 800 mln USD byłym członkom zarządu koncernu w zamian za kontrakty, których wartość sztucznie zawyżano²¹. Stwierdzono, że prowadzono na szeroką skalę pranie pieniędzy pochodzących z niewiadomych źródeł. Nowe władze koncernu starają się zmienić jego wizerunek.

Plan strategiczny Petrobras na lata 2023–2027 zakłada utrzymanie głównych kierunków rozwoju, w tym koncentracji na ropie i gazie ziemnym z odpowiednim poziomem dźwigni finansowej, ale jego kluczowym wskazaniem jest także redukcja emisji dwutlenku węgla i poprawa skuteczności działań Petrobras na rzecz realizacji celów zrównoważonego rozwoju²². W tym kontekście nowy model ekspansji został przygotowany z zachowaniem wizji, wartości, celów korporacji, z naciskiem na implementację aspektów strategii związanych z tematami środowiskowymi, społecznymi i ładu korporacyjnego (ESG) oraz innowacji, które zostały uznane za nie-

19 Petróleo Brasileiro SA (b.r.), *About us*, <https://petrobras.com.br/en> (dostęp: 1.08.2022).

20 Rok 2014 po raz pierwszy od 1991 r. Petrobras zakończył ze stratą. Wyniosła ona 117 mld USD. Brazylijski koncern naftowy stracił wskutek korupcji 2 mld USD.

21 Money.pl (2015), *Afera Petrobras. Sąd poszerzył grono podejrzanych*, <https://prawo.money.pl> (dostęp: 12.02.2023).

22 Petrobras (b.r.), *About us*.

odzwone dla budowania długookresowej konkurencyjności. Tym samym można stwierdzić, że Petrobras stara się sprostać wyzwaniom XXI w., w tym w modelu realizacji rozwoju zgodnie z wytycznymi *Agendy 2030* (17 SDGs).

Kolejnym brazylijskim przedsiębiorstwem, które znalazło się w rankingu *Forbes Global 2000* na 118 pozycji, jest koncern Vale SA. Firma zajmuje się produkcją oraz eksportem rud żelaza, manganów oraz innych stopów, w tym surowców niezbędnych do produkcji stali. Vale SA została założona w czerwcu 1942 r. i ma swoją siedzibę w Rio de Janeiro²³.

Brazylijski Vale jest zdolny systematycznie poprawiać wyniki, gdyż elastycznie dostosowuje się do zachodzących zmian, np. poprzez sprzedaż mniejszościowego pakietu udziałów w swoim oddziale miedzi i niklu, reorganizację struktur na rzecz dywizji, skoncentrowanie się na obszarach transformacji energetycznej.

W 2022 r. dyrektor generalny Vale – Eduardo Bartolomeo – rozumiejąc znaczenie rewolucji w zakresie transformacji energetycznej, która ma bezpośredni wpływ na spółki wydobywcze, powołał na niezależnego doradcę zarządu byłego prezesa Tesli Jerome'a Guillena. Świadczy to o kierunku zmian i skoncentrowaniu się na długoterminowych strategicznych wyzwaniach.

Reorganizacja korporacji – podział firmy na dywizje – ma obniżyć poziom ryzyka, aby przyciągnąć inwestorów. W ten sposób Vale chce pokazać, że posiada ważne aktywa miedzi i niklu w skali globalnej, a nie tylko rudy żelaza. Poprzez podział biznesu chce zaktywizować inwestorów zainteresowanych tylko określonymi segmentami (np. miedzi i niklu), którzy nie chcą ponosić ryzyka związanego z innymi aktywami. Działania te wynikają z faktu, że Vale musiało zapłacić duże odszkodowania związane z katastrofami powiązanych z produkcją rudy żelaza (w 2015 i 2019 r.).

Vale to spółka wydobywcza, która jest ściśle związana z cyklem koniunkturalnym gospodarki międzynarodowej. Sytuacja finansowa spółki jest pochodną cen wydobywanych surowców, głównie rudy żelaza. Średnia cena rudy żelaza wyniosła w 2022 r. 108 USD/t, w porównaniu do 141 USD/t w 2021 r. W 2022 r. Vale odnotowała zysk netto w wysokości 16,7 mld USD, ale był to spadek z 24,7 mld USD (2021 r.), ze względu na niższe przychody – 43,8 mld USD w porównaniu z 54,5 mld USD oraz odpowiednio wzrost kosztów do 26,2 mld USD z 23,8 mld USD²⁴.

Podjęte przez Vale SA działania mają na celu dywersyfikację źródeł dochodu i świadczą o zrozumieniu znaczenia zmian zachodzących w gospodarce międzynarodowej, w tym konieczności działań proekologicznych w strategiach długookresowego rozwoju. Dla Vale to z pewnością odkrywanie potencjału transformacji energetycznej.

Itaú Unibanco Holding to koncern działający w sektorze finansowym. Przedsiębiorstwo zostało założone w 1943 r. Na przestrzeni lat powstał holding finansowy, który świadczy usługi bankowe dla klientów indywidualnych oraz

23 Vale SA (2022), *About us*, <http://www.vale.com> (dostęp: 1.08.2022).

24 Bnamericas (2023), *Brazil's Vale outlines 2023 panorama*, <https://www.bnamericas.com> (dostęp: 22.02.2023).

instytucjonalnych, usługi ubezpieczeniowe i prowadzi fundusze emerytalne. Obecny holding powstał w 2008 r., kiedy to doszło do fuzji dwóch podmiotów – Banco Itaú i Unibanco, dzięki czemu powstał największy bank w Brazylii, a zarazem największy bank w Ameryce Łacińskiej²⁵. Obszar funkcjonowania Itaú Unibanco Holding obejmuje głównie Amerykę Południową, w tym oprócz Brazylii kraje takie jak Argentyna, Chile, Kolumbia, Panama, Paragwaj czy Urugwaj. Ma również oddziały na innych kontynentach (w Ameryce Północnej oraz Europie), jednak oferuje tam mniejszy zakres usług. W 2022 r. koncern zajął 138 pozycję w rankingu *Forbes Global 2000*.

Koncern systematycznie budował swoją pozycję. W 2012 r. Itaú nabyło 49,98% udziałów (wartość transakcji 5,1 mld USD) w Redecard SA, firmie zajmującej się przesyłaniem, przetwarzaniem i rozliczaniem transakcji dokonanych za pomocą kart kredytowych oraz debetowych. Bank skompletował tym samym 100% udziałów, gdyż wcześniej był w posiadaniu 50% praw głosu i akcji. W tym samym roku Itaú nabyło za 725 mln reali brazylijskich (ok. 455 mln USD) 49% udziałów w kolejnej instytucji świadczącej usługi finansowe – Banco CSF SA (znanej jako Banco Carrefour). W 2013 r. za 1,37 mln USD nabył akcje Credicard. W 2016 r. (za 455 mln USD) Itaú Banco skompletowało 100% udziałów w Banco BMG SA, specjalizującym się w kredytach i pożyczkach²⁶.

Przedstawiona ścieżka budowania pozycji konkurencyjnej Itaú służy pokazaniu, jak fuzje i przejęcia stają się metodą tworzenia pakietu cennych aktywów – marek. Rede to jedna z największych firm obsługujących karty płatnicze w Brazylii. Została założona w 1996 r. przez Citibank oraz Banco Itaú i Unibanco, aby rozdzielić operacje przechwytywania płatności od innych operacji bankowych. Obecnie usługi świadczone przez Rede znajdują zastosowanie w każdym brazylijskim mieście zasilanym energią elektryczną i mającym dostęp do telekomunikacji. Głównymi produktami oferowanymi przez Rede są maszyny do wydawania kart w punktach sprzedaży, rozwiązania płatnicze zintegrowane z systemami zarządzania, platformy *e-commerce* oraz rozwiązania płatnicze mające zastosowanie w urządzeniach mobilnych.

Przedstawione przykłady trzech brazylijskich korporacji wskazują, że Brazylia – jako lider swojego regionu – ma potencjał rozwoju biznesu na arenie międzynarodowej. Należy jednak podkreślić, że skoro dwie najpotężniejsze spółki reprezentują sektor wydobywczy (sektor I), oznacza to, że nie są to najbardziej zaawansowane technologicznie podmioty. Działający w sektorze usług Itaú Unibanco Holding ma z kolei zasięg raczej lokalny.

Można zauważyć, że wskazane trzy korporacje plasują się nadal na wysokich pozycjach w rankingu *Forbes Global 2000*. Jednocześnie znacząca poprawa pozycji

25 Itaú Unibanco Holding (2022), *About us*, <https://www.itaub.com> (dostęp: 1.08.2022).

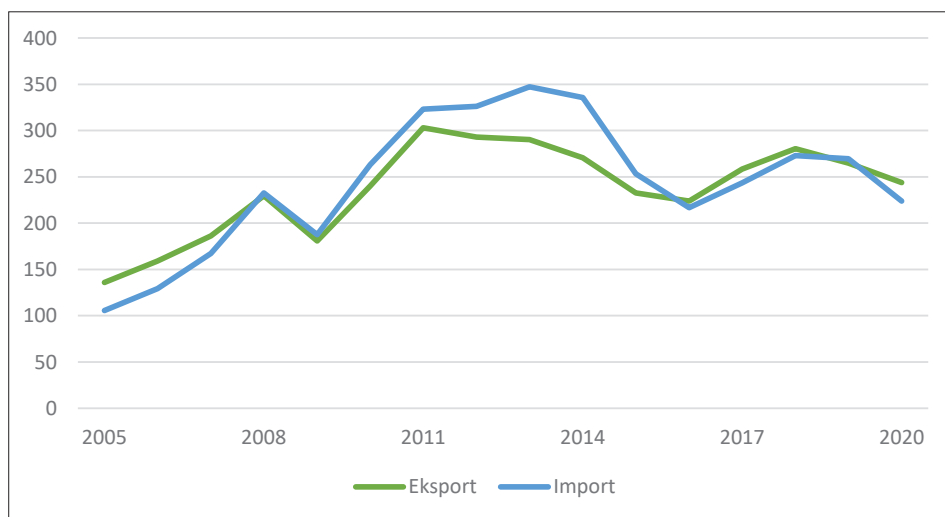
26 F. Marcelino, C. Lucchesi (2013), *Itaú Agrees to Pay Citi \$1.37 Billion to Reclaim Credicard*, <https://www.bloomberg.com> (dostęp: 9.03.2018); Zacks Equity Research (2016), *Itaú Unibanco (ITUB) Completes BMG Consignado Acquisition*, <https://www.zacks.com> (dostęp: 9.03.2018).

Vale może wskazywać, jak uchwycenie trendów – kierunków zmian w gospodarce międzynarodowej – pozwala na skuteczną realizację zamierzeń strategicznych.

2.1.5. Charakterystyka handlu międzynarodowego

W poniższym podpunkcie zostanie omówiona polityka handlowa Brazylii, główne towary i usługi eksportowane oraz importowane przez Federację. Dokonana zostanie również analiza głównych partnerów handlowych.

Na wykresie 2.4 zaprezentowano wielkości eksportu oraz importu – wzrastające do 2014 r. Późniejszy spadek wymiany handlowej Brazylii spowodowany był wejściem gospodarki w recesję, o czym wspomniano wcześniej. Co interesujące, w 2014 r. Brazylia odnotowała najwyższy deficyt handlowy od 1998 r. Sytuacja ta spowodowana była wolniejszym tempem negocjacji handlowych (np. trwającymi ówczesnie negocjacjami między Mercosur a Unią Europejską) oraz spadkiem cen surowców na rynku międzynarodowym²⁷. Ponadto IMF wskazywał, że Brazylia była jedną z najbardziej zamkniętych gospodarek na terenie obu Ameryk²⁸. W ostatnich latach analizy widać spadek zarówno eksportu, jak i importu, na co wpływ miał wybuch pandemii koronawirusa.



Wykres 2.4. Wielkości eksportu i importu Brazylii (w mld USD)

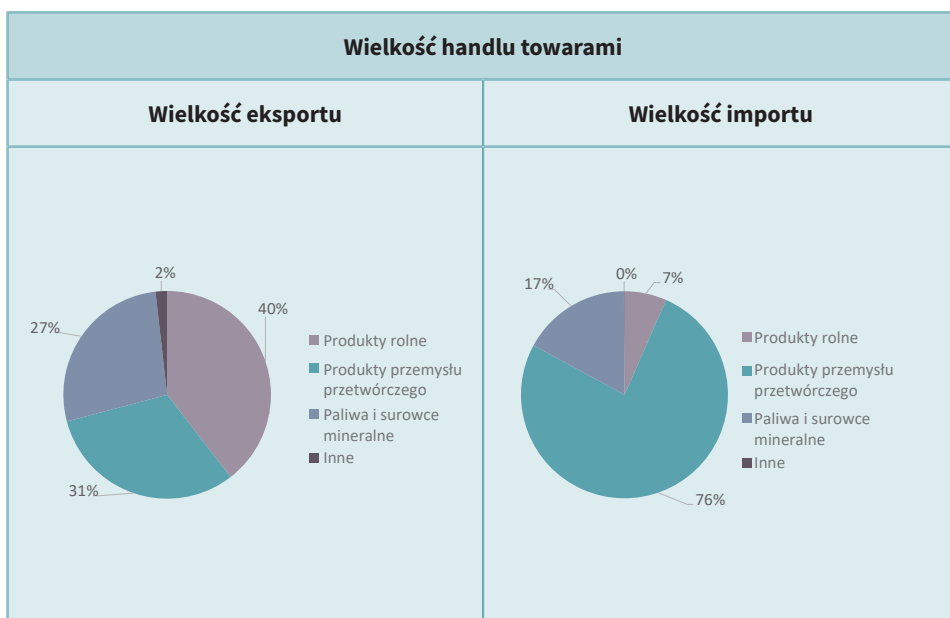
Źródło: opracowanie własne na podstawie World Bank (2005–2021), WITS, <https://wits.worldbank.org> (dostęp: 1.08.2022).

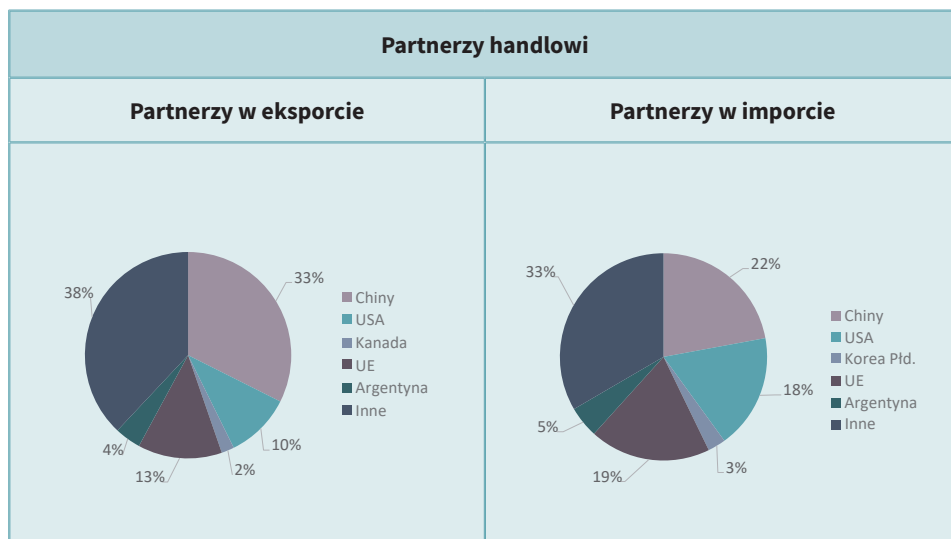
27 Reuters (2023), *Brazil posts first trade deficit in 14 years*, <https://www.reuters.com> (dostęp: 12.03.2023).

28 IMF (2015), *Brazil – selected issues*, „IMF Country Report”, vol. 15(122), Washington.

Według danych zaprezentowanych na wykresie 2.5 w brazylijskim eksporcie dominują produkty rolne (40%), co wynika z warunków klimatycznych sprzyjających rozwojowi rolnictwa. Z kolei produkty przemysłu przetwórczego oraz paliwa i produkty przemysłu wydobywczego stanowią w przybliżeniu około 30%. Istotną rolę w gospodarce Brazylii odgrywają także przemysł i górnictwo. Odbiorcami produktów Federacji są przede wszystkim Chiny (33%), Unia Europejska (13%) oraz Stany Zjednoczone (10%).

Federacja Republiki Brazylii importuje przede wszystkim takie produkty, jak zboża (głównie pszenicę), ropę naftową oraz części do pojazdów mechanicznych. Dziwić może tak znaczący udział ropy naftowej, biorąc pod uwagę to, że kraj ten jest bogaty w jej złoża – może to wynikać zarówno z szybko rosnącego zapotrzebowania na ten produkt, jak i faktu, iż komercyjne wykorzystanie niektórych z odkrytych złóż przez wiele lat pozostawało wątpliwe. W uwagi na fakt, że Brazylia zajmuje się przede wszystkim produkcją rolną, a jej gospodarka wciąż się rozwija, swoje zapotrzebowanie na produkty przemysłowe, wykorzystujące zaawansowane technologie, oraz na części do maszyn i pojazdów, zaspokaja poprzez import. Tak jak w przypadku eksportu głównymi partnerami w imporcie są Chiny (22%), Unia Europejska (19%) oraz Stany Zjednoczone (18%), co wskazuje na silne powiązania handlowe.





Wykres 2.5. Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Brazylii w 2020 r. (w proc.)
Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*, Geneva.

Chiny są największym partnerem handlowym Brazylii. Związek ten umacniał się na przestrzeni lat – w literaturze przedmiotu wskazuje się na fakt, iż pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. w Chinach odnotowano wzrost zapotrzebowania na produkty takie jak soja czy rudy żelaza, które równocześnie były głównymi towarami eksportowymi Brazylii²⁹. Wymianę pomiędzy obiema gospodarkami wzmocnił również fakt przystąpienia Chin do Światowej Organizacji Handlu w 2001 r.³⁰

Unia Europejska jest drugim co do wielkości partnerem handlowym Federacji. Jak wspomniano wcześniej, w 2019 r. zakończyły się negocjacje międzynarodowej umowy handlowej między Unią a krajami należącymi do Mercosur, co doprowadziło do zmniejszenia barier taryfowych i pozataryfowych między ugrupowaniami³¹. Głównymi partnerami w eksporcie są Niderlandy (4,5%) oraz Niemcy (2%)³². Przez lata Brazylia pozostawała atrakcyjnym miejscem dla inwestycji z krajów starego kontynentu, co niewątpliwie przełożyło się na wolumen wymiany handlowej. W 2023 r. Brazylia odnotuje prawdopodobnie rekordową nadwyżkę handlową (84 mld USD) – o 36% więcej niż w 2022 r. (62,3 mld USD) – za sprawą mniejszego importu paliw i nawozów. Wartość eksportu w 2023 roku ma wynieść

29 P. Varejão (2021), *Bilateral Trade Between Brazil and China*, <https://www.china-briefing.com> (dostęp: 22.08.2022).

30 J. Rhys (2012), *China and Brazil: Economic Impacts of a Growing Relationship*, „Journal of Current Chinese Affairs”, vol. 41(1), s. 21–47.

31 European Commission (2019), *EU-Mercosur Trade Agreement*, <https://policy.trade.ec.europa.eu> (dostęp: 22.08.2022).

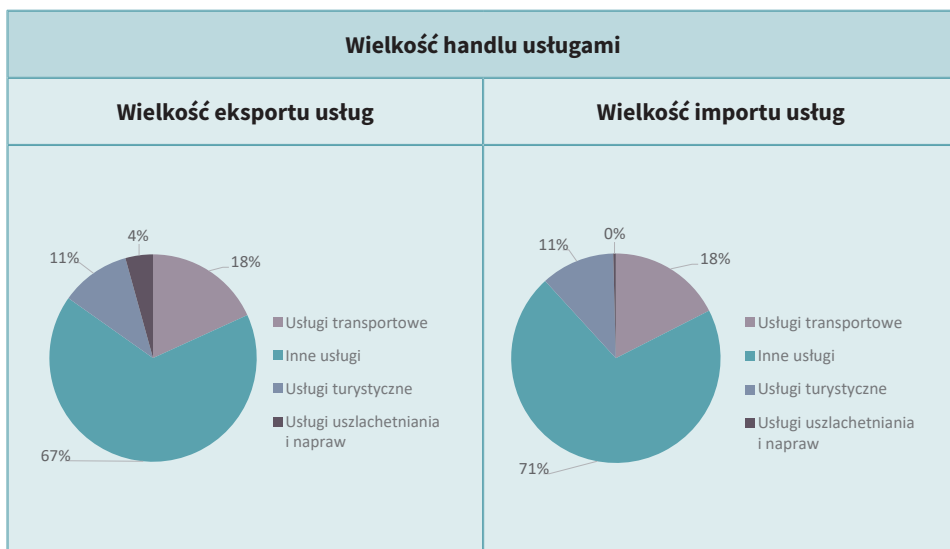
32 World Bank (2023), <https://www.worldbank.org> (dostęp: 16.10.2023).

330 mld USD (spadek o 1,2% z 334,1 mld USD w 2022 r.). Import ma zaś osiągnąć 245,2 mld USD, co oznacza spadek o 10% – z 272,6 mld USD w 2022 r.

Wysoki udział Stanów Zjednoczonych w wymianie nie powinien wzbudzać większego zdziwienia z uwagi na potencjał gospodarki amerykańskiej oraz ze względu na bliskość geograficzną. Umowa o współpracy handlowej i gospodarczej między USA a Brazylią podpisana została już w 2011 r., prowadząc do zacieśnienia wymiany handlowej i inwestycji.

Na wykresie 2.6 przedstawiono wielkości eksportu i importu usług Brazylii (nie-stety, ze względu na brak danych nie zostali omówieni główni partnerzy w wymianie usług). Zarówno w eksporcie, jak i imporcie dominują „inne usługi”, do których WTO zalicza usługi budowlane, finansowe, ubezpieczeniowe, IT i inne. „Inne usługi” jest to zatem kategoria bardzo szeroka i trudna do interpretacji. Dominacja tego typu usług może wynikać z licznych reform, które rozpoczął w 2002 r. ówczesny prezydent Brazylii w ramach Programu Przyspieszenia Wzrostu (Programa de Aceleração do Crescimento – PAC), w tym inwestycji w sektorze budowlanym, energetycznym oraz w służbie zdrowia.

Drugie miejsce w wymianie handlowej usługami zajmuje transport. W ostatnich latach obserwowany jest wzrost nakładów na rozwój infrastruktury transportowej, w szczególności sieci dróg – wybudowano autostrady łączące Brazylię z Argentyną, Chile, Peru czy Paragwajem. Transport kolejowy wykorzystywany jest praktycznie wyłącznie do przewozu rud żelaza.



Wykres 2.6. Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Brazylii w 2020 r. (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

W obrocie usługami znaczącą rolę odgrywa również turystyka. Jest to branża, która rozwija się dynamicznie. Brazylię odwiedza około 6 mln turystów rocznie³³. Co ciekawe, udział wydatków podróżujących kształtuje się na podobnym poziomie zarówno po stronie eksportu, jak i importu. Warto przy tym jednak nadmienić, że kategoria ta odnosi się do podróży prywatnych i biznesowych. Na rosnący udział turystyki w wymianie usług, oprócz niepodważalnych walorów turystycznych Federacji, wpływ miały m.in. odbywające się w 2014 r. Mistrzostwa Świata w Piłce Nożnej czy Igrzyska Olimpijskie z 2016 r.³⁴

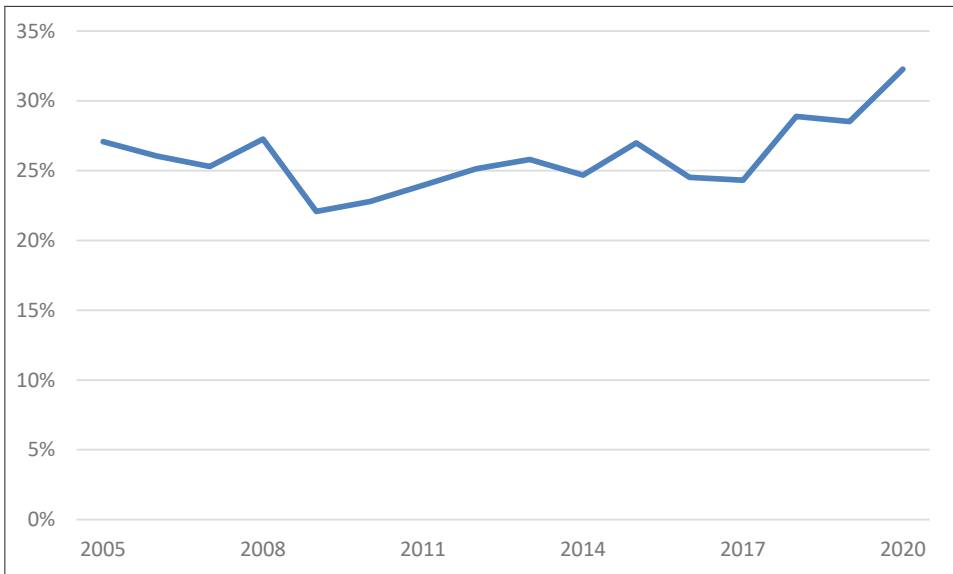
Podsumowując, wymiana handlowa Brazylii jest silnie zdeterminowana relacjami z Chinami, co ma istotny wpływ także na inne sfery gospodarki. Charakterystyczną cechą gospodarki Federacji jest znaczący (blisko 30-procentowy) udział w eksporcie produktów wydobywczych, co potwierdza fakt, że dwie najwyższej notowane, najbardziej rozpoznawalne korporacje brazylijskie reprezentują ten sektor.

2.1.6. Otwartość gospodarcza

Na wykresie 2.7 zaprezentowano, jak kształtował się wskaźnik otwartości gospodarki Brazylii w analizowanym okresie. W dalszej części rozdziału niejednokrotnie odnaleźć można będzie gospodarki o poziomie otwartości przekraczającym 60%, jednak nie powinno to jednoznacznie świadczyć o słabości gospodarczej Federacji Brazylii. Wahania poziomu tego wskaźnika niosą ze sobą jednak więcej informacji i łatwo zauważyć, że nie są one uzależnione wyłącznie od zmian poziomu PKB. Zauważalny spadek poziomu otwartości po 2008 r. najprawdopodobniej wynika z głębokiej recesji, jaka w czasie kryzysu finansowego miała miejsce u partnerów handlowych Brazylii – Stanów Zjednoczonych oraz Unii Europejskiej. Spadek aktywności gospodarczej u głównych partnerów handlowych niewątpliwie negatywnie odbił się na poziomie eksportu towarów brazylijskich, a przykład ten wyraźnie pokazuje wpływ powiązań gospodarczych na kondycję ekonomiczną poszczególnych państw. Nietrudno też domyślić się, że globalne szoki ekonomiczne są znacznie silniej odczuwalne w gospodarkach o dużym stopniu otwartości.

33 World Bank (2022), *International tourism – number of arrivals*, <https://data.worldbank.org> (dostęp: 1.08.2022).

34 J. Mikołajczyk (2011), *Współczesna Brazylia: główne kierunki w polityce wewnętrznej i międzynarodowej*, „Wrocławskie Studia Politologiczne”, t. 12, s. 129–142; K. Kłosowicz-Toborek (2019), *Brazylijski model gospodarki...*



Wykres 2.7. Stopień otwartości gospodarki Brazylii (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2020), *World Economic Outlook...*; World Bank (2005–2021), *WITS*.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż wzrost wartości wskaźnika otwartości gospodarczej Brazylii do poziomu otwartości odnotowanego na koniec 2008 r. trwał kolejnych dziesięć lat, co pokazuje, że nie jest to parametr determinowany wyłącznie przez koniunkturę gospodarczą na rynku krajowym. Można również postawić tezę, że powrót do poprzedniego poziomu otwartości wynikał nie tylko z odnotowywanych spadków poziomu PKB, ale i ze wzrostu wartości wymiany handlowej. Jest to istotny wniosek, gdyż pokazuje, że wskaźnik otwartości gospodarczej nie powinien być analizowany w oderwaniu od innych wielkości ekonomicznych.

W celu podsumowania przeprowadzonych w niniejszym podrozdziale badań przedstawiona zostanie analiza dotycząca konkurencyjności Brazylii na arenie międzynarodowej. W tabeli 2.4 zaprezentowano analizę międzynarodowej konkurencyjności gospodarki (MKG) z wykorzystaniem czterech poziomów: meta-, makro-, mezo- i mikroekonomicznego (na podstawie modelu MKG autorstwa M. Rosińskiej-Bukowskiej).

Tabela 2.4. Ocena MKG Brazylii według modelu systemowego-zrównoważonego

MKG – Analiza wskaźników poziomu meta

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Uwarunkowania rozwojowe o charakterze historyczno-kulturowym	Źródła systemu wartości utożsamianych z danym państwem	Najludniejsze państwo Ameryki Południowej, z silnymi wpływami religii katolickiej (65% mieszkańców) i protestanckiej (ok. 23% mieszkańców). Dawna kolonia portugalska, język urzędowy portugalski. Brazylia uzyskała niepodległość w 1822 r. System wartości jest oparty na elementach trzech kultur: europejskiej, afrykańskiej i amerykańskiej.
System społeczno-ekonomiczny	System prawny i struktura administracyjna	Brazylia jest republiką federalną i dzieli się na 26 stanów (<i>estado</i>) oraz jeden dystrykt federalny (<i>Distrito Federal</i>). Na czele państwa stoi prezydent, który jest szefem rządu.
Infrastruktura technologiczna	Infrastruktura krajowa jako podstawa rozwoju	Dobrze rozwinięty transport drogowy – ok. 1,7 mln km dróg, jednak tylko ok. 250 tys. km to drogi utwardzone. Ponad 2 tys. lotnisk, drugie po USA państwo na świecie pod względem liczby portów lotniczych. Długość linii kolejowych – ok. 30 tys. km. Transport kolejowy wykorzystywany głównie do przewożenia surowców.
Infrastruktura społeczna	Wskaźnik HDI – analiza wybranych składowych	Brazylia plasuje się według HDI w gronie państw wysoko (choć nie bardzo wysoko) rozwiniętych – wskaźnik HDI 0,754 (2015 r.); 0,761 (2018 r.). Poprawie wskaźnika sprzyja realizacja różnorodnych programów społecznych, mających na celu eliminację biedy, tworzenie kapitału ludzkiego, aktywizację społeczną oraz tworzenie niezbędnej infrastruktury dla rozwoju społecznego. Atutami są wysokość ogólnych wydatków na ochronę zdrowia, poprawa długość życia, relacja PKB w USD do kosztów zużycia podstawowych usług (energii), inwestycje w rozwój telekomunikacji. Stabości infrastruktury społecznej to m.in.: liczba procedur administracyjnych koniecznych do realizacji prostych spraw czy jakość opieki zdrowotnej (liczba mieszkańców na jednego lekarza lub pielęgniarkę). Należy w tym miejscu dodać, że w Brazylii większość społeczeństwa ma tylko 7 lat formalnego wykształcenia. W ramach „Bolsa Familia” ^{2a} państwo przekazuje środki w formie tzw. kart obywatelskich, przypominających karty płatnicze, ale wyłącznie pod warunkiem, że osoby je otrzymujące wyślą swoje dzieci

		do szkoły i zapewnią im najpotrzebniejsze szczepienia. Dzięki programowi około 97% młodzieży w wieku 7–14 lat uczęszcza do szkoły. Co więcej, zgodnie z założeniami programu szkoły prywatne otrzymują ulgi finansowe za przyjęcie uczniów z biednych rodzin. Działania te mają na celu umożliwienie im dalszego kształcenia nie tylko w szkołach publicznych, ale również w lepszych szkołach prywatnych, co daje im możliwość znalezienia lepszej pracy w przyszłości.
Infrastruktura naukowa	System szkolnictwa wyższego, osiągnięcia	Wskaźnik skolaryzacji na poziomie ponadpodstawowym jest zadowalający, biorąc pod uwagę wyżej wskazany problem dotyczący edukacji na poziomie podstawowym.
Kapitał intelektualny	Zasoby oparte na wiedzy (warstwy IC): – innowacje, – relacje, – struktury	Regulacje dotyczące inwestycji zagranicznych i transferu technologii, infrastruktura miękka, jak: dostępność usług finansowych, kondycja banków i ich regulacje, np. w zakresie wymiany instrumentów pochodnych etc., pozwalają na budowanie relacji, struktur, innowacyjnych rozwiązań. Dotychczasowy poziom wykorzystania potencjału IC wydaje się jednak w Brazylii ograniczony – bazowanie na kapitale ekonomicznym, niedocenianie znaczenia kapitału intelektualnego.
Institucje	Poziom zaufania społeczeństwa do instytucji państwowych	Poziom zaufania społeczeństwa do instytucji państwowych i regulacji krajowych jest relatywnie niski. Jako nieadekwatne lub restrykcyjne wskazywane są m.in. obszary regulacji dotyczących systemu podatkowego, prawa pracy. Biurokracja rządowa uznawana jest za nieefektywną. Globalny Barometr Korupcji ^b wskazuje, że kwestia korupcji pozostaje w Brazylii wciąż nierozwiązanym problemem (98 miejsce na 180 państw). Zachowania korupcyjne kojarzone są najczęściej z partiami politycznymi oraz władzą ustawodawczą (parlamentem). Systematycznie obserwowany jest powolny postęp w tym obszarze (maksymalny poziom 43 w 2012 i 2014 r., a 38 w 2022 r.).
System trwałych relacji gospodarczo-politycznych	Uczestnictwo w ugrupowaniach ponadnarodowych	Brazylia jest członkiem systemu instytucji multilateralnych, w tym od: 24.10.1945 r. – ONZ; 1.01.1948 r. – GATT (WTO 1995); 14.01.1946 r. – IMF; 14.01.1946 r. – IRBD; 31.12.1956 r. – IFC; 15.03.1963 r. – IDA; 7.01.1993 r. – MIGA.

^a W. Duranowski (2013), *Bolsa Família – innowacyjna metoda walki z wykluczeniem społecznym w Brazylii*, „Ekonomia Społeczna”, t. 2, s. 58.

^b Transparency International (2022), *Corruption Perception Index (2012–2022)*, <https://www.transparency.org> (dostęp: 24.02.2023) oraz *Global Corruption Report 2009. Corruption and the Private Sector*, Cambridge University Press, New York, s. 396.

MKG – Analiza wskaźników poziomu makro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Handel międzynarodowy	Struktura eksportu i importu	Głównym partnerem handlowym (2020) po stronie importu (66%) i eksportu (54%) są Chiny. Główne produkty eksportowe rolno-spożywcze (40%), przemysłowe (30%) oraz przetwórstwo paliw i surowców (30%). W imporcie 3/4 to produkty przemysłu przetwórczego. Brazylia jest największym na świecie producentem wielu produktów rolno-spożywczych: kawy, trzciny cukrowej, soi, pomarańczy lub jednym z największych światowych dostawców, m.in.: papai, ananasa, kokosa, cytryn, awokado, winogron kukurydzy, tytoniu, bawełny, manioku, kakao, ryżu. Brazylia produkuje również duże ilości fasoli, orzeszków ziemnych, brazylijskich i nerkowca, ziemniaków, pomidorów, marchwi, mandarynek, truskawek, guarany, gujawy, açaí. Ciekawostką może być fakt, że znacząca produkcja bananów jest niemal w całości konsumowana na rynku krajowym.
Biznes międzynarodowy	Pozycja konkurencyjna – według rankingów <i>Doing Business (DB)</i> , <i>Global Competitiveness Index (GCI)</i>	Brazylia uzyskała 60,93 na 100 pkt w Globalnym raporcie konkurencyjności (2019) według Światowego Forum Ekonomicznego. <i>Global Competitiveness</i> Brazylii wykazuje tendencję wzrostową – w 2017 r. wynosił 59,76. W rankingu <i>Doing Business (2020)</i> Brazylia została sklasyfikowana dopiero na poz. 124, uzyskując zaledwie 59,1 pkt, w zestawieniu <i>Index of Economic Freedom</i> była dopiero 143. Najstabszą stroną są regulacje dotyczące inwestycji budowlanych, w tym zezwoleń oraz systemu podatkowego, a także rozpoczęcia biznesu czy rejestracji nieruchomości ^a .
Inwestycje zagraniczne	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)	Napływ BIZ do Brazylii obserwujemy od początku lat dziewięćdziesiątych XX w. W 1990 r. było to 989 mln USD. Systematyczny wzrost następował do 2000 r. – 32,8 mld USD. Do 2006 r. napływ inwestycji był niestabilny (2006 r. – 18,8 mld USD), jednak w 2008 r. przekroczyły one 45 mld USD. W 2009 r. – kryzysowym – było to 26 mld USD. Rekordowy rok napływu BIZ to rok 2011 (97 mld USD; w 2021 r. 50 mld USD).

		Inwestycje brazylijskie za granicą charakteryzują się dużą fluktuacją. W 2021 r. była to wartość 23 mld USD, a w 2020 r. było to 13 mld USD. Najwyższe roczne odpływu kapitału brazylijskiego to 28 mld USD w 2006 r.
Finanse publiczne	Struktura wydatków	Wydatki publiczne są stabilne. Dług nie przekracza bezpiecznego poziomu 50% PKB. Problemem jest jednak wysokie zadłużenie zagraniczne – 180 mld USD. Waluta real brazylijski.
Pozycja międzynarodowa	Siła i waga głosu na arenie międzynarodowej	Brazylia stanowi największą gospodarkę na kontynencie południowoamerykańskim. Znacząca pozycja związana jest także z wpływem na światowy rynek rolny i surowcowy. Brazylia jest bowiem m.in. jednym z największych światowych producentów: rudy żelaza, miedzi, złota, boksytu, manganu, cyny, niklu, niobu (ma 98% światowych rezerw) oraz metali szlachetnych (ametyst, topaz, agat, turmalin, szmaragd, akwamaryna, granat).
Klimat inwestycyjny	Stymulanty i destymulanty inwestycji	Polityka makroekonomiczna jest dość niestabilna (jako główna destymulanta), choć kolejne rządy zabiegają o stymulowanie napływu inwestycji. W 2003 r. Brazylia zaczęła wychodzić z głębokiego kryzysu ekonomiczno-społecznego (efekt ogromnego długu publicznego). Poprawa klimatu inwestycyjnego oznaczała wzrost inwestycji oraz znaczący rozwój gospodarczy. Stymulanty inwestycji to m.in.: niskie ryzyko relokalizacji usług oraz produkcji, korzystna struktura demograficzna, niski deficyt budżetowy, niskie ryzyko systemu finansowego, potencjał adaptacyjny i elastyczność społeczeństwa.
Powiązania gospodarcze	Uczestnictwo w umowach i stowarzyszeniach	Latynoamerykański System Gospodarczy (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe – SELA), od 14.05.1976 r. Stowarzyszenie Integracji Latynoamerykańskiej (Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI), od 12.08.1980 r. Wspólny Rynek Południa (Mercado Común del Sur – Mercosur), od 26.03.1991 r. Brazylia jest liderem ugrupowania. Unia Narodów Południowoamerykańskich (Unión de Naciones Suramericanas – UNASUR) od 23.05.2008 r. (ale w 2018 r. roczne wstrzymanie współpracy między UNASUR a Brazylią i pięcioma innymi członkami). Ponadto umowa o współpracy z USA (2014 r.) i z UE.

^a *Doing Business 2020. Economy Profile Brazil* (2020), <https://archive.doingbusiness.org> (dostęp: 24.02.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu mezo

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Wiodące sektory	Udział sektorów w gospodarce Wiodące branże i firmy (marki)	Kluczowe sektory gospodarki to rolnictwo, przemysł przetwórczy oraz wydobywcie paliw i surowców – niemal w równomiernych proporcjach. Główne gałęzie przemysłu brazylijskiego to górnictwo, hutnictwo, przemysł motoryzacyjny, lotniczy, spożywczy i elektrotechniczny. W rolnictwie dominują uprawy soi, kawy i trzciny cukrowej. Główne branże to wydobywcie ropy i gazu, rud żelaza, miedzi niklu oraz sektor spożywczy i przetwórstwo rolno-spożywcze. Najpotężniejsze korporacje: Petrobras (petrochemia), Vale (surowce), a także Embraer – trzeci co do wielkości producent samolotów na świecie (po Boeingu i Airbusie).
Infrastruktura sektorowa twarda i miękka	Poziom rozwoju infrastruktury a rozwój regionów i sektorów	Brazylia jest znaczącym podmiotem w światowym przemyśle spożywczym, eksporterem przetworzonej żywności. Jest także liderem w produkcji celulozy i papieru. Należy także do największych światowych producentów w przemyśle obuwniczym, tekstylnym, chemicznym, produkcji pojazdów czy stali. We wszystkich tych sektorach infrastruktura jest dobrze rozwinięta.
Wielkość i chłonność rynku	Wielkość i struktura populacji	Brazylia ma jedną z największych populacji na świecie – 214,3 mln osób (2021 r.). Niestety, struktura jest bardzo zróżnicowana, a znaczna część ludności żyje poniżej minimum socjalnego.
Udział w globalnych łańcuchach wartości (GVCs – <i>Global Value Chains</i>)	Poziom udziału w GVCs	Brazylia jest bardzo słabo zintegrowana z handlem światowym w tym znaczeniu, że zaopatruje swoją produkcję (w tym eksportową) we własnym regionie. Dominujące znaczenie produkcyjnych powiązań wewnątrzregionalnych. W latach 2005–2020 przeciętna pozycja sektorów w Brazylii według GVCs wynosiła: dla górnictwa i wydobywania 0,55; dla usług 0,48; dla budownictwa 0,42; dla energetyki, gazownictwa i gospodarki wodnej 0,37. Wskaźniki te są na bardzo wysokich poziomach i oznaczają wyraźną przewagę pozycji typu <i>upstream</i> w handlu wartością dodaną. Dla przemysłu z kolei wskaźnik wynosi 0,06, a dla

		rolnictwa oraz leśnictwa i rybołówstwa 0,19 ^a . Struktura jest zdecydowanie inna niż dla wysoko rozwiniętych gospodarek europejskich (Niemcy czy Wielka Brytania) i gospodarki amerykańskiej. Należy zwrócić uwagę, że zróżnicowanie międzysektorowe pozycji w GVCs w krajach Ameryki Łacińskiej jest znaczące, jednak znamieną jest najwyższa pozycja w ujęciu <i>forward</i> dla górnictwa we wszystkich analizowanych gospodarkach regionu (liderami są Argentyna, Chile i Meksyk), co wskazuje na charakterystykę tych gospodarek – są wyposażone w rozległą bazę surowcową, która jest głównie przeznaczona na eksport.
Udział i rola w globalnych sieciach biznesowych	Udział spółek jako orkiestratorów w GBNs (<i>Global Business Networks</i>) i M&As (<i>Mergers & Acquisitions</i>)	Udział podmiotów brazylijskich jedynie na poziomie ewentualnych filii handlowych globalnych sieci biznesowych orkiestrowanych przez najpotężniejsze korporacje lub jako źródło zaopatrzenia (surowce przemysłowe, do produkcji dóbr spożywczych etc.). Jednocześnie znaczna jest aktywność w zakresie regionalnych M&As, zwłaszcza na rynku finansowym. Na przykład Banco Baradescio już w latach 1965–1975 decydował się na wiele fuzji poziomych, w sumie przejął 15 banków na terenie całej Brazylii. W 2003 r. bank ten wykupił brazylijski oddział jednego z największych hiszpańskich banków – Banco Bilbao Viscaya Argentaria (2 mld USD). W 2009 r. przejął 21 mln klientów banku IBI. W 2015 r. za 5,2 mld USD kupił brazylijski oddział banku HSBC. Podobne działania dotyczą rynku petrochemicznego. W 2016 r. Petrobras kupił 58,6% udziałów w argentyńskiej spółce Perez Companc SA (1,18 mld USD) w celu wybudowania gazociągu łączącego Brazylię z Argentyną i wykorzystywania rezerw gazu ziemnego argentyńskiej spółki. Inna transakcja to oddanie przez Petrobras aktywów o wartości 2,2 mld USD firmie Total za dostęp do 20% złóż znajdujących się w Zatoce Meksykańskiej.

^a T.A. Tomaszewski (2023), *Reorganizacja...*

MKG – Analiza wskaźników poziomu mikro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Jakość zarządzania	Wartości budujące kierunki rozwoju	Niska jakość zarządzania wynika m.in. z niskiego poziomu dostępności do wykwalifikowanych umiejętności, w tym umiejętności w zakresie finansów, ogólnej niskiej produktywności pracy oraz braku własnej wysoko wykwalifikowanej, kompetentnej kadry menedżerskiej. W konsekwencji najpotężniejsze firmy w Brazylii zmuszone są do „importowania” wzorców i kadry zarządzającej, aby sprostać wyzwaniom rozwojowym.
Metody i efektywność wykorzystania zasobów	Zasady wykorzystywania potencjału zasobów	Efektywność wykorzystania posiadanych zasobów jest na dość niskim poziomie. Brazylia, posiadając ogromne zasoby (surowce energetyczne, minerały, metale szlachetne, zasoby rolno-spożywcze), nie produkuje zazwyczaj z nich dóbr finalnych. Złożone produkty lub komponenty są przeważnie produkowane w krajach najlepiej rozwiniętych. W łańcuchach produkcyjnych (kreacji wartości) przypisuje się Brazylii raczej bardziej pracochłonne etapy produkcji. Udział w specjalizacji pionowej jest związany z wystarczającym poziomem rozwoju gospodarczego do absorpcji zagranicznego kapitału i technologii.
Wiodące przedsiębiorstwa	Charakterystyka korporacji transnarodowych notowanych w <i>Forbes Global 2000</i>	W rankingu <i>Forbes Global 2000</i> (2022) najwyższej notowane brazylijskie korporacje to: Petróleo Brasileiro SA (poz. 65), Vale SA (poz. 118), Itaú Unibanco Holding (poz. 138).
Postawy menedżerskie	Typ przywództwa i zasady budowania relacji	Model hierarchiczny. Brak wysoko wykwalifikowanej kadry menedżerskiej znającej specyfikę lokalnego rynku. Zwykle jedynie nadzór nad międzynarodowymi sieciami dystrybucji.
Modele i wzorce zarządzania	Zarządzanie przedsiębiorstw	Silne strony biznesu brazylijskiego to: wyrafinowanie procesów produkcji, zaawansowanie strategii marketingowych, zdolności innowacyjne, liczba i jakość lokalnych dostawców, wysoki poziom rozwoju sieci biznesowych (powiązań klastrowych), docenianie wydatków na działalność B+R. Sprawność systemu zarządzania obniża relatywnie niską ogólną produktywność

		pracy. Bariery rozwoju przedsiębiorczości to m.in. liczba procedur i dni potrzebnych na uruchomienie firmy, prawo utrudniające założenie firmy, regulacje prawa pracy.
Implementacja modelu rozwoju zrównoważonego	Standardy ESG, ISO, 17 SDGs, inne aktywności w tym zakresie na poziomie mikro	Wiodące korporacje wprowadzają modyfikacje strategii zgodne z najnowszymi standardami (ESG). Należy jednak podkreślić nadal istniejące znaczące zapóźnienia rozwojowe, w tym dotyczące standardów BHP czy ładu korporacyjnego, w wielu przedsiębiorstwach operujących na rynku brazylijskim (m.in. poziom korupcji).

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku Brazylii najlepszym podsumowaniem dokonujących się przemian gospodarczo-społecznych wydaje się analiza zmian wskaźnika HDI. Na tej podstawie można dostrzec, że zmiany postępują, jednak są one powolne i wymagają systematycznego budowania pozycji poprzez wykorzystanie znaczącego potencjału zasobów, zidentyfikowanych na każdym z czterech poziomów: meta-, makro-, mezo- i mikroekonomicznym oraz eliminację/poprawę ujawnionych słabych punktów.

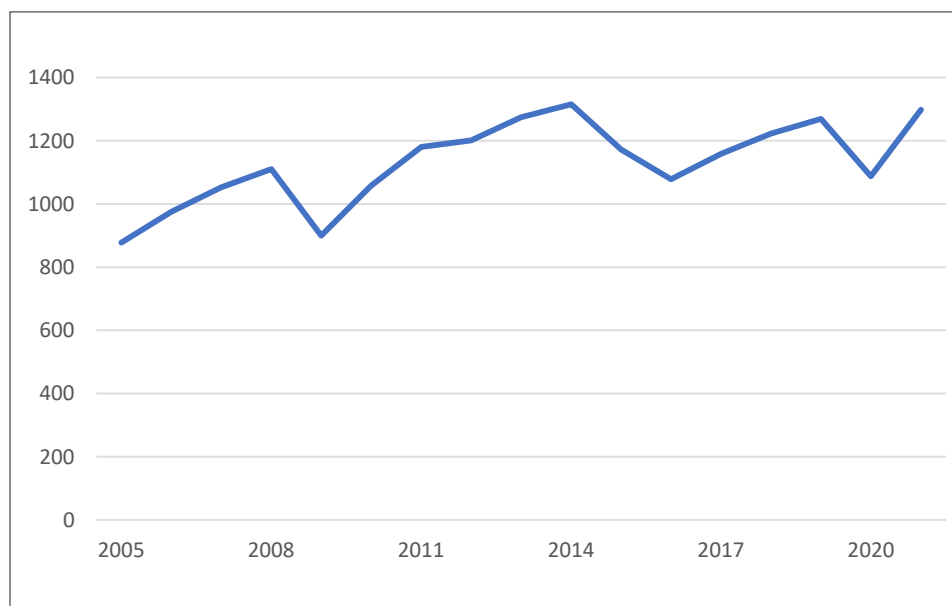
2.2. Meksykańskie Stany Zjednoczone (Meksyk)

Meksykańskie Stany Zjednoczone to państwo w Ameryce Północnej, którego stolicą jest Meksyk. Jest to największe państwo Ameryki Środkowej i najludniejsze spośród hiszpańskojęzycznych państw świata. Jego mieszkańcy posługują się językiem hiszpańskim. Walutą obowiązującą w kraju jest peso meksykańskie. Jest to państwo o burzliwej historii. Meksykańskie Stany Zjednoczone zamieszkują potomkowie plemion indiańskich oraz byłych kolonii hiszpańskich.

W poniższym podrozdziale opisana zostanie gospodarka Meksyku wraz z prowadzoną przez jego władze polityką handlową oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne i otwartość gospodarcza. Pod uwagę zostanie wzięta również jego przynależność do organizacji międzynarodowych oraz korporacje transnarodowe, wskazujące Meksyk jako swoje państwo macierzyste.

2.2.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników

Przewiduje się, że do 2050 r. gospodarka meksykańska stanie się piątą co do wielkości gospodarką świata³⁵. Na wykresach 2.8 i 2.9 zaprezentowano PKB w cenach bieżących oraz *per capita* Meksykańskich Stanów Zjednoczonych.



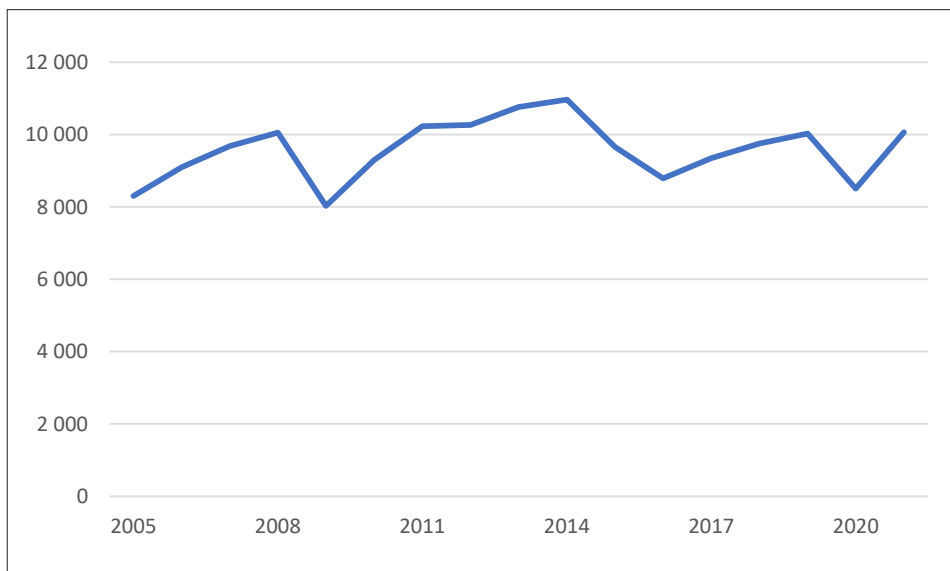
Wykres 2.8. PKB Meksyku w cenach bieżących (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook...*

W analizowanym okresie zarówno PKB, jak i PKB *per capita* miały trend wzrostowy. Jednakże zaobserwowano trzy znaczące spadki obu wskaźników. Pierwszy miał miejsce w 2008 r. – został on wywołany przez globalny kryzys finansowy. Od 2015 r. władze Meksyku rozpoczęły implementację reform strukturalnych, które miały na celu przyspieszenie wzrostu gospodarczego oraz poprawę wydajności krajowej gospodarki. Rozpoczęto także walkę z powiększającym się czarnym rynkiem³⁶.

35 PwC (2015), *The World in 2050. Will the shift in global economic power continue?*, London, s. 3.

36 OECD (2014), *Economic Surveys Mexico 2015*, Paris.



Wykres 2.9. PKB *per capita* Meksyku w cenach bieżących (w USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook...*

Spadek PKB od 2019 r. wywołany był prawdopodobnie rozpadem porozumienia NAFTA, którego zerwanie było jednym z głównych postulatów podczas kampanii prezydenckiej Donalda Trumpa. Porozumienie to silnie wiązało gospodarkę Meksyku z gospodarką Stanów Zjednoczonych, a jego rozpad uderzył w wymianę handlową. Nowe porozumienie zaczęto negocjować w 2018 r. i po roku została ratyfikowana nowa umowa.

Kolejna umowa Stany Zjednoczone–Meksyk–Kanada (The United States–Mexico–Canada Agreement – USMCA) weszła w życie 1 lipca 2020 r. Miała stworzyć uwarunkowania dla bardziej zrównoważonego rozwoju. Zakłada ona wspieranie gospodarki XXI w., m.in. poprzez: stworzenie bardziej równych warunków pracy, wprowadzenie ulepszonych zasad pochodzenia produktów, modernizację oraz wzmocnienie handlu żywnością i produktami rolnymi, nowe zabezpieczenia dotyczące własności intelektualnej, zapewnianie możliwości rozwoju handlu usługami, handlu cyfrowego, zapewnienie korzyści dla małych i średnich przedsiębiorstw, rolników, farmerów i agrobiznesu, implementację dobrych praktyk regulacyjnych, w tym dotyczących przeciwdziałania korupcji.

Należy zauważyć, że 21 kwietnia 2018 r. Unia Europejska i Meksyk osiągnęły porozumienie w sprawie nowej umowy handlowej. Stanowiła ona część szerszej, zaktualizowanej umowy ogólnej między UE a Meksykiem. Umowa miała przyczynić się do pogłębienia i poszerzenia zakresu obowiązującej umowy handlowej

podpisanej w 1997 r. Podobnie jak w przypadku USMCA wprowadzone regulacje miały przynieść korzyści przedsiębiorstwom, pracownikom i konsumentom w całej Europie, pomóc w realizacji planu działania UE w obszarze polityki handlowej opartej na wartościach oraz stanowić sygnał dla całego świata, że UE i Meksyk sprzyjają przedsiębiorstwom i odrzucają protekcjonizm³⁷.

2.2.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych

W tabeli 2.5 przedstawiono organizacje międzynarodowe, do których należą Meksykańskie Stany Zjednoczone, wraz z rokiem przystąpienia.

Tabela 2.5. Przynależność Meksyku do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych

Nazwa organizacji	Rok przyjęcia
Światowa Organizacja Handlu	1986 (1995)
Organizacja Narodów Zjednoczonych	1945
• Fundusz Narodów Zjednoczonych na rzecz Dzieci	1945
• Międzynarodowa Organizacja Morska	1954
• Międzynarodowa Organizacja Pracy	1945
• Międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa	1945
• Międzynarodowy Fundusz Walutowy	1945
• Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny	1908
• Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego	-
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Oświaty, Nauki i Kultury	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju Przemysłowego	1945
• Światowy Związek Pocztowy	1879
• Światowa Organizacja Meteorologiczna	1945
• Światowa Organizacja Własności Intelektualnej	1945
• Światowa Organizacja Turystyki	1958
• Światowa Organizacja Zdrowia	1945
• Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej	1958
Grupy Banku Światowego	1945
• Agencja Wielostronnych Gwarancji Inwestycji	2009
• Międzynarodowa Korporacja Finansowa	1956
• Międzynarodowe Centrum Rozstrzygania Sporów Inwestycyjnych	2018
• Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju	1961
• Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju	1945

37 Komisja Europejska (2018), *Najważniejsze elementy umowy handlowej między UE a Meksykiem*, <https://ec.europa.eu> (dostęp: 25.02.2023).

Tab. 2.5 (cd.)

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju	1994
Północnoamerykański Układ o Wolnym Handlu	1994
Umowa pomiędzy Stanami Zjednoczonymi Ameryki, Meksykańskimi Stanami Zjednoczonymi i Kanadą	2018
Organizacja Państw Amerykańskich	1948

Źródło: opracowanie własne.

Uczestnictwo Meksyku w tak wielu międzynarodowych inicjatywach niewątpliwie wywarło pozytywny wpływ na poziom otwartości gospodarczej kraju, który od lat stale rośnie. Na uwagę zasługuje fakt, iż pomimo stosunkowo wczesnego dołączenia do wielu wymienionych inicjatyw, ratyfikacja konwencji o Międzynarodowym Centrum Rozstrzygania Sporów Inwestycyjnych zapadła dopiero w 2018 r. Meksyk, choć początkowo otwarcie i wyraźnie odmówił uczestnictwa w międzynarodowym arbitrażu (podobnie jak Brazylia), zdecydował się na ratyfikację umowy w czasie renegotjacji umowy NAFTA, obawiając się, że silna pozycja Stanów Zjednoczonych może ograniczać możliwość dochodzenia praw przed sądem jedynie na gruncie umowy dwustronnej³⁸.

2.2.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

Wielkości bezpośrednich inwestycji zagranicznych Meksyku zostały przedstawione na wykresie 2.10. W latach dziewięćdziesiątych XX w. niskie wartości przepływów kapitałowych wynikały m.in. z restrykcyjnych przepisów odnoszących się do BIZ czy kryzysu walutowego (tzw. kryzysu tequila, efektu tequila). Dopiero od początku pierwszej dekady XX w. zaobserwowano znaczący wzrost przepływu kapitału w meksykańskiej gospodarce³⁹.

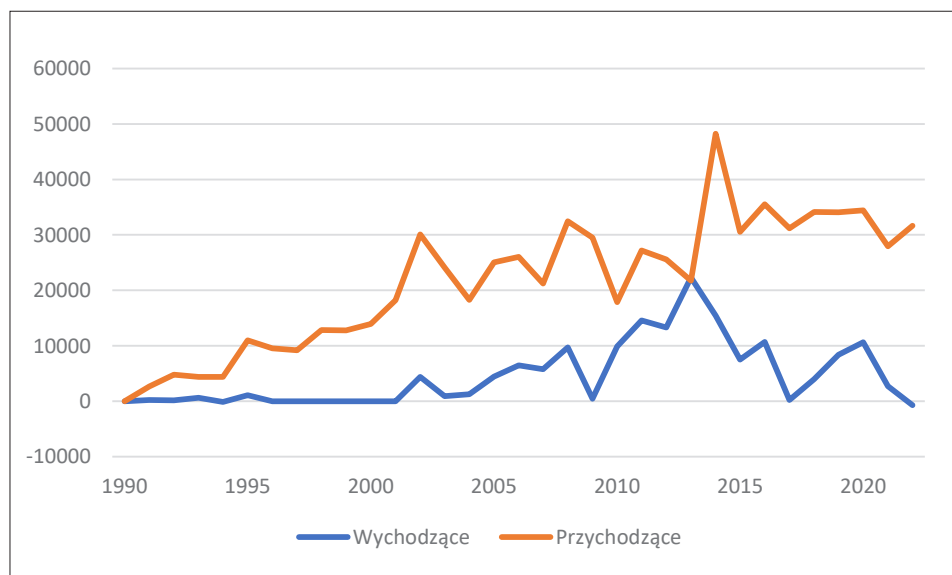
Znaczący napływ kapitału związany był z licznymi reformami, które zostały wprowadzone przez prezydenta Enrique'a Peña Nieto w latach 2000–2012. Zrealizowane reformy przyciągnęły wielu inwestorów. Największy napływ BIZ w ujęciu wartościowym odnotowano w 2013 r., co było spowodowane przejęciem przez belgijski browar Anheuser-Busch InBev meksykańskiego giganta piwnego Grupo Modelo – transakcja opiewała na ponad 13 mld USD⁴⁰. Według danych podanych przez ministerstwo finansów Meksyku większość napływających kwot we wspomnianych latach związana była z nowymi inwestycjami. W 2014 r. AT&T Inc. zgodziło się zapłacić Grupo Salinas 1,7 mld USD za przejęcie trzeciego co do wielko-

38 K. Vejar (2018), *Consequences for Mexico after Subscribing to the ICSID Convention*, <https://www.hklaw.com> (dostęp: 10.09.2022).

39 M.D. Ramirez (2002), *Foreign Direct Investment in Mexico during the 1990s: an Empirical Assessment*, „*Eastern Economic Journal*”, vol. 28(3), s. 410–411.

40 Reuters (2014), *Mexico saw record \$35 bln in foreign direct investment in 2013*, <https://www.reuters.com> (dostęp: 10.09.2022).

ści operatora sieci bezprzewodowej w Meksyku – Iusacell. W ten sposób AT&T chciało wykorzystać rosnący rynek telefonów komórkowych w drugiej gospodarce Ameryki Łacińskiej⁴¹. W 2015 r. sfinalizowano transakcję za 2,5 mld USD. Umowa obejmowała wszystkie właściwości bezprzewodowe Iusacell, w tym licencje, zasoby sieciowe, sklepy detaliczne i około 8,6 mln abonentów.



Wykres 2.10. Wielkość bezpośrednich inwestycji Meksyku (w mln USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD (1990–2021), *Global foreign...*

Po 2014 r. można zaobserwować spadek wielkości BIZ, zarówno napływających, jak i wypływających. Tak duży spadek w 2014 r. według raportów OECD był konsekwencją spadku sprzedaży transgranicznej, jak również zbycia przez AT&T swoich udziałów w América Móvil⁴². Duży spadek inwestycji zaobserwowano w 2016 r. – przyczyn tego doszukiwać się można w spadku inwestycji w sektorze usług oraz wycofaniu się spółek z wielu inwestycji w meksykańskim przemyśle, zwłaszcza w sektorze motoryzacyjnym. Ponadto ekonomiści OECD wskazują, że tak znaczny spadek wielkości wypływających BIZ wynikał ze zmian w wewnątrzfirmowych przepływach finansowych, w ramach których koszty obsługi zadłużenia osłabiały zaangażowanie w inwestycje wychodzące, zmuszając niekiedy przedsiębiorstwa do zbycia aktywów zagranicznych. Kolejne dość mocne tąpnięcie odnotowano

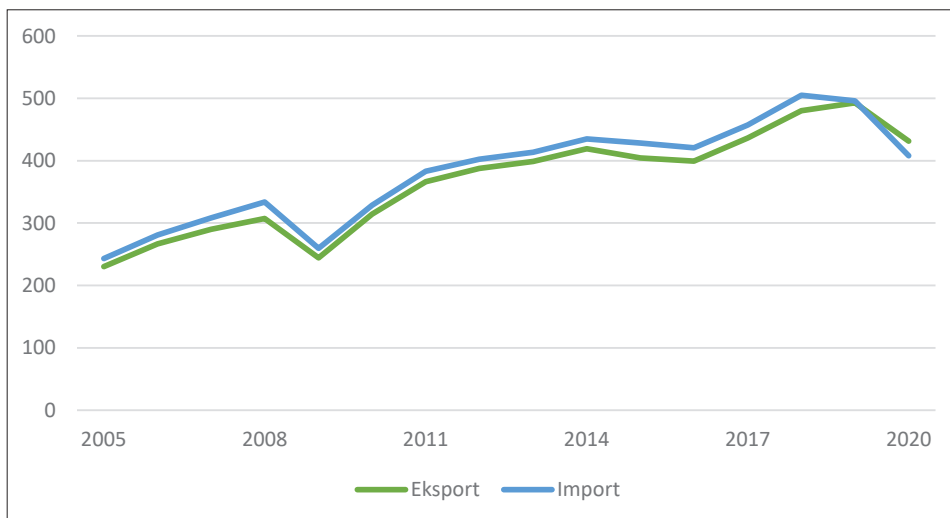
41 M. Lopes, E. Comlay (2014), *AT&T to acquire Mexico's Iusacell for \$1.7 billion*, <https://www.reuters.com> (dostęp: 25.02.2023); *AT&T's Acquisition on Iusacell Provides Access to Mexico* (2015), <https://convergedigest.com> (dostęp: 25.02.2023).

42 UNCTAD (2015), *South America ceases to be driver of growth in foreign direct investment to Latin America and the Caribbean*, UNCTAD Press Release, Geneva; UNCTAD (2015), *World Investment Report 2015*, Geneva.

w ostatnich dwóch latach prowadzonej analizy (2020–2021) – jego przyczyną było wyhamowanie światowej gospodarki związane z pandemią koronawirusa.

2.2.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego

Według danych zaprezentowanych na wykresie 2.11 w latach 2005–2021 meksykańską wymianę handlową charakteryzował trend wzrostowy. Wyraźny spadek odnotowany został w 2009 r., co prawdopodobnie było wynikiem kryzysu finansowego i związanego z nim spadku globalnego popytu. Wartość wymiany handlowej Meksyku jest mocno powiązana z kondycją gospodarki Stanów Zjednoczonych, przez co kryzys finansowy był w tym kraju bardzo wyraźnie odczuwalny. Drugi spadek, choć nie tak znaczny, widoczny był w 2016 r., na co z kolei miał wpływ spadek cen ropy naftowej – jednego z ważniejszych towarów eksportowych kraju. Warto zauważyć, że eksport Meksyku w całym badanym okresie był nieznacznie wyższy od importu. Nieznaczny spadek meksykańskiego handlu w 2019 r. spowodowany był głównie przez kolejne załamanie wartości eksportu ropy naftowej oraz nieznaczny spadek eksportu pojazdów i części samochodowych.



Wykres 2.11. Wielkości eksportu i importu Meksyku (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie World Bank (2005–2021), *WITS*.

Na wykresie 2.12 przedstawiono główne towary eksportowe i importowe oraz partnerów handlowych Meksykańskich Stanów Zjednoczonych. Blisko 60% towarów eksportowanych obejmuje produkty przemysłu przetwórczego, tj. maszyny i środki transportu. Meksyk to kraj zasobny w surowce mineralne,

takie jak ropa naftowa, gaz ziemny czy rudy cynku i ołowiu. Jest także jednym ze światowych liderów w wydobyciu i produkcji srebra.

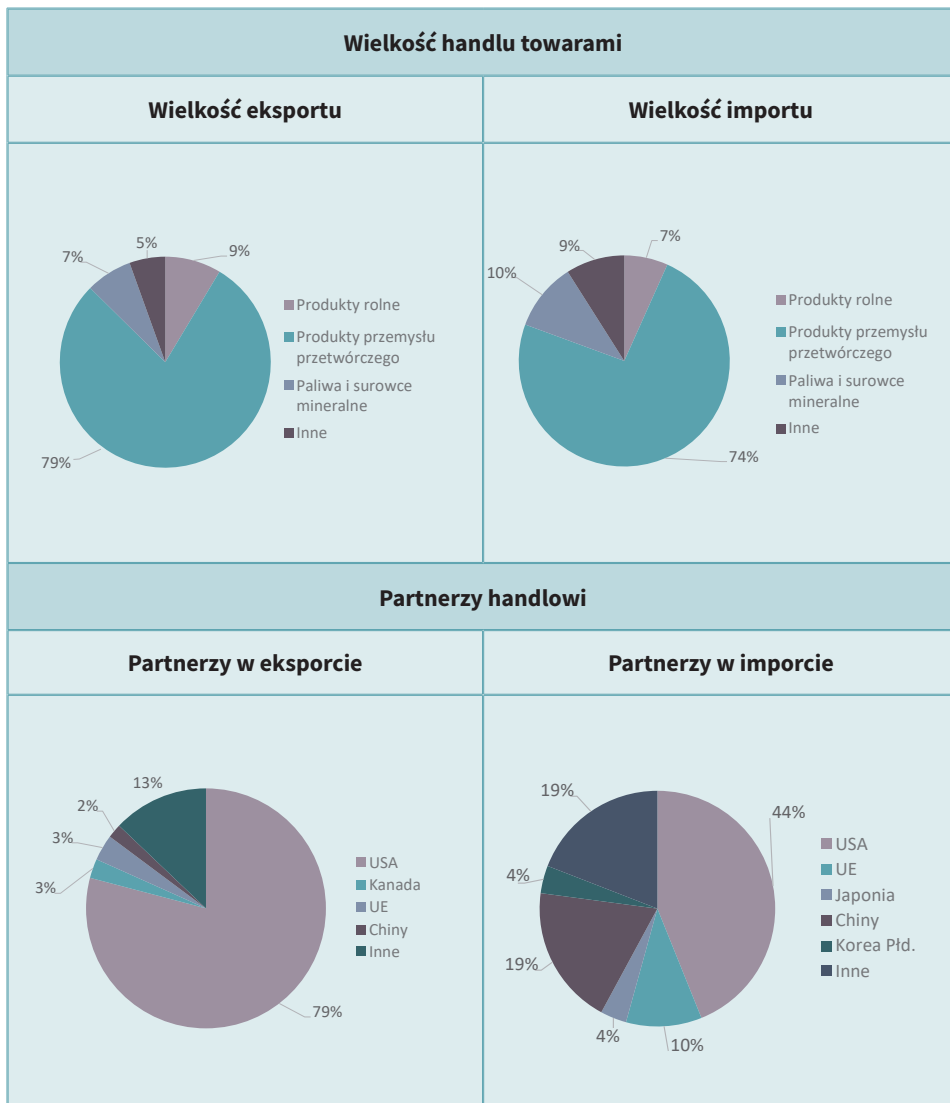
Głównymi partnerami handlowymi Meksyku w obrocie dobrami są Stany Zjednoczone, co wynika nie tylko z bliskości geograficznej, ale również z realizacji porozumienia handlowego UMSCA (*United States-Mexico-Canada Agreement*), które zastąpiło NAFTA⁴³. Zdaniem ekonomistów Meksyk zyskał na prowadzonej pomiędzy USA i Chinami wojnie handlowej, ponieważ w niektórych obszarach wyparł Chiny jako głównego partnera handlowego USA⁴⁴. Często dokonywany jest reeksport chińskich produktów z Meksyku do Stanów Zjednoczonych.

Można nawet zaryzykować twierdzenie, że Meksyk zyskuje na popularności jako alternatywa dla Chin. Powodem tego są regulacje handlowe (m.in. wynikające z UMSCA), a także inne korzyści, np. lokalizacyjne, w tym niższe koszty transportu, oraz skrócenie terminów dostaw (niewielka odległość między USA a Meksykiem), stawki wynagrodzeń (o ok. 30% niższe w Meksyku niż w Chinach), dostępność pracowników przemysłowych dla niemal wszystkich rodzajów stanowisk produkcyjnych, korzystne stawki podatkowe (np. VAT, kwalifikowani producenci zagraniczni są zwolnieni z 16% VAT-u od importowanych materiałów i sprzętu używanego do produkcji). Z drugiej strony w Meksyku rozpoczyna działalność produkcyjną coraz więcej chińskich i innych azjatyckich firm. Tworzą one w ten sposób „przyczółki” dla swojego biznesu bliżej Stanów Zjednoczonych, co ma pozwolić produkować na rynku meksykańskim (produkty, komponenty, części) i eksportować już z Meksyku, np. omijając niekorzystne regulacje, aby nie utracić korzyści ze sprzedaży w USA⁴⁵.

43 W lipcu 2020 r. USMCA, czyli umowa Stany Zjednoczone–Meksyk–Kanada, zastąpiła Północnoamerykańską Strefę Wolnego Handlu, dlatego nazywana jest „nowa NAFTA”. W praktyce w wielu kwestiach nowa umowa pozostała taka sama jak obowiązujące wcześniej porozumienie lub zmiany miały charakter kosmetyczny. Istotna zmiana dotyczyła jednak przemysłu samochodowego – aby korzystać ze zwolnienia z opłat celnych, samochody muszą być wyposażone w minimum 75% części wyprodukowanych w państwach Ameryki Północnej (to wzrost z 62,5% przewidzianych w NAFTA), a 40–45% tych części musi być produkowane przez pracowników zarabiających minimum 16 USD na godzinę – A. Kublik (2020), *Trump przemeblował handel w Ameryce Północnej. Umowę USMCA odczuje światowa motoryzacja*, <https://wyborcza.biz/biznes/0,0.html?disableRedirect-s=true> (dostęp: 14.10.2023).

44 J.C.G. Maya (2021), *Mexico's trade Relationship with China in the context of the United States-China Trade war*, „Journal of Current Chinese Affairs”, vol. 51(1), s. 83–107.

45 *Meksyk zyskuje na popularności jako alternatywa dla Chin* (2022), <https://elektronikab2b.pl> (dostęp: 24.02.2023).

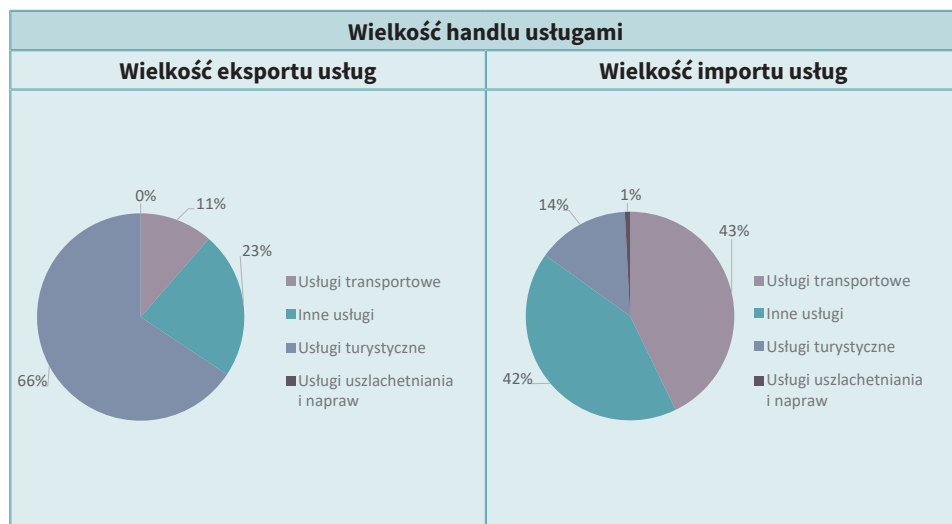


Wykres 2.12. Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Meksyku w 2020 r. (w proc.)
Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

W kwestii importu ważnymi partnerami, obok Stanów Zjednoczonych, są jeszcze Chiny i Korea Południowa. Chiński eksport do Meksyku rośnie, jednak jego skala różni się w poszczególnych sektorach gospodarki. Meksyk najczęściej importuje maszyny, aparaturę i materiały elektryczne oraz ich części z Chin. Eksportuje tam również coraz więcej dóbr, jednak wzrost jest niewspółmierny do zmian w poziomie importu.

Na wykresie 2.13 przedstawiono wielkości eksportu i importu usług Meksykańskich Stanów Zjednoczonych. Niestety, ze względu na brak danych, nie zostaną

omówieni główni partnerzy w wymianie usług. W strukturze eksportu Meksyku dominują usługi turystyczne, a na kolejnych pozycjach znajdują się inne usługi oraz usługi transportowe. Z kolei w imporcie wartość importowanych usług transportowych oraz innych usług jest niemal jednakowa. Usługi turystyczne stanowią niewielki odsetek usług importowanych przez Meksyk.



Wykres 2.13. Wielkość handlu usługami Meksyku w 2020 r. (w proc.)
Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

Turystyka jest najszybciej rozwijającym się sektorem gospodarki. Meksyk mocno stawia na rozwój bazy turystycznej, budując wiele lotnisk i hoteli, aby móc przyciągnąć jak największą liczbę turystów. Rocznie do Meksyku przybywa około 30 mln turystów⁴⁶. Rekord został pobity w 2020 r., kiedy Meksyk odwiedziło ponad 51 mln osób⁴⁷. Meksykanie z kolei podróżują przede wszystkim do Stanów Zjednoczonych. Pandemia COVID-19 oczywiście negatywnie odbiła się na branży turystycznej.

Kolejną ważną kategorią są usługi transportowe. Rozbudowa infrastruktury transportowej w Meksyku jest utrudniona ze względu na ukształtowanie terenu. Dominuje transport samochodowy, jednak jego istotna rola przysparza rządowi meksykańskiemu wielu problemów, m.in. ze względu na rosnące zanieczyszczenie środowiska, zwłaszcza w dużych miastach⁴⁸. Należy wspomnieć m.in. o Trasie Panamerykańskiej, która łączy obie Ameryki. Ponadto dobrze funkcjonuje transport lotniczy. Meksyk ma dobrze rozbudowaną sieć lotnisk – ponad 200 portów lotniczych.

46 L. Loss (2021), *Mexico sets a goal of 30 million international tourists this year*, <https://www.tourism-review.com> (dostęp: 12.09.2022).

47 WorldData.Info (2022), *Tourism in Mexico*, <https://www.worlddata.info> (dostęp: 12.09.2022).

48 M.G. Grados, N. Martines, J. Villarreal (2020), *Making transport Paris-Compatible in Mexico*, Climate Transparency, Mexico City.

Kategoria „inne usługi”, obejmująca usługi budowlane, finansowe, ubezpieczeniowe czy IT, stanowi bardzo istotną pozycję w strukturze importu Meksyku. Według statystyk Banku Światowego udział samych usług finansowych i ubezpieczeniowych na przestrzeni ostatnich 20 lat oscylował na ogół w granicach 20% całkowitej wartości importowanych usług⁴⁹.

2.2.5. Korporacje transnarodowe

W tabeli 2.6 zaprezentowano meksykańskie korporacje, które znajdują się w rankingu *Forbes Global 2000* (stan na 2022 r.). Dominują trzy sektory – przemysłowy, spożywczy oraz finansowy. Poniżej opisane zostaną trzy meksykańskie korporacje transnarodowe, które znajdują się najwyżej w rankingu.

Tabela 2.6. Korporacje transnarodowe Meksyku według *Forbes Global 2000* (stan na 2022 r.)

Liczba korporacji w rankingu	Nazwa korporacji	Pozycja <i>Forbes Global 2000</i>	Sektor (typ działalności)
1	América Móvil	179	Technologia
2	Grupo Mexico	444	Przemysł/transport
3	Femsa	491	Spożywczy
4	Bonarte	528	Usługi finansowe, bankowość
5	Grupo Bimbo	1087	Spożywczy
6	Cemex	1175	Przemysł
7	Grupo Inbursa	1277	Usługi finansowe, bankowość
8	Grupo Elektra	1385	Usługi finansowe
9	Arca Continental	1969	Spożywczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Forbes (2023), *Forbes The Global 2000*.

Pierwsza z nich – America Movil SAB – świadczy usługi telekomunikacyjne i została założona w 2000 r. Siedziba firmy znajduje się w Mexico City. Jej spółka zależna – Telcel – jest największym operatorem komórkowym w Meksyku, jej udział w rynku przekracza 70%. W 2010 r. firma była jedną z czterech największych firm telekomunikacyjnych na świecie. Według publikowanego przez Forbes rankingu w 2022 r. przedsiębiorstwo America Movil SAB znalazło na 179 miejscu⁵⁰.

Kolejną korporacją, która zajęła 444 miejsce we wspomnianym wyżej rankingu, jest Grupo Mexico. Konglomerat ten zajmuje się m.in. wydobywaniem miedzi i transportem. Przedsiębiorstwo zostało założone w 1942 r., a siedzibę ma w Mexico City. Jest to trzeci co do wielkości producent miedzi na świecie, a równocześnie

49 World Bank (2022), *Insurance and financial services – Mexico*, <https://data.worldbank.org> (dostęp: 12.09.2022).

50 America Movil (b.r.), *About us*, <https://www.americamovil.com/English> (dostęp: 13.09.2022).

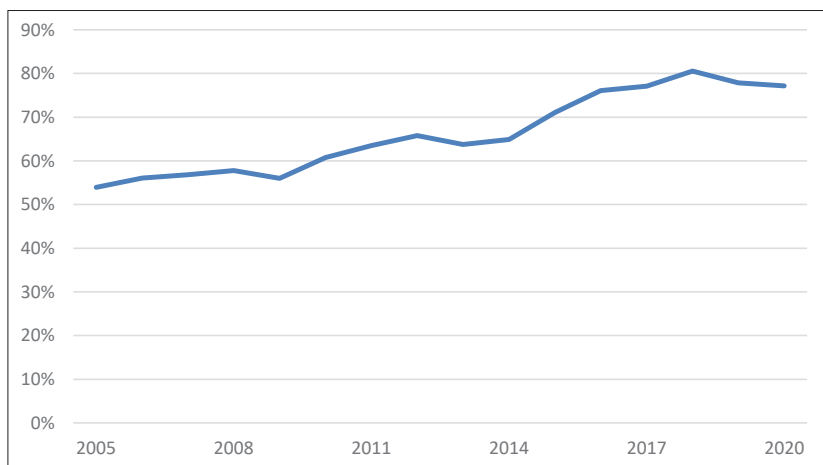
podmiot, który obsługuje największą infrastrukturę kolejową w Meksyku, liczącą blisko 11 tys. km. torów kolejowych⁵¹.

Trzecia z wybranych korporacji – Fomento Economico Mexicano (Femsa) plasuje się na 491 miejscu i zajmuje się produkcją i dystrybucją napojów. Przedsiębiorstwo zostało założone w 1890 r. i ma siedzibę w Monterrey. Co ciekawe, Femsa zajmuje się produkcją oraz sprzedażą napojów dla marki Coca-Cola, a także dystrybucją piw marki Heineken⁵².

2.2.6. Otwartość gospodarcza

Pomimo politycznych perturbacji wokół umów handlowych z głównym partnerem poziom otwartości gospodarczej Meksyku rósł nieomal nieprzerwanie w całym badanym okresie (wykres 2.14). Wskazuje to zarówno na rosnące znaczenie handlu zagranicznego dla gospodarki narodowej Meksyku, jak i na rosnącą siłę powiązań pomiędzy nią i innymi gospodarkami na świecie.

Meksyk ma do 2050 r. stać się jedną z najpotężniejszych gospodarek świata, można zatem przyjąć, że ta rosnąca aktywność na rynku światowym jest symptomatyczna⁵³. Wzrost zależności od wymiany transgranicznej może mieć jednak swoje konsekwencje. Jak wspomniano wcześniej, wartość eksportu Meksyku wykazuje wrażliwość np. na ceny surowców mineralnych. Oznacza to, że znaczne szoki ekonomiczne w gospodarce światowej w kolejnych latach mogą być coraz bardziej odczuwalne w gospodarce Meksyku.



Wykres 2.14. Stopień otwartości gospodarki Meksyku (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook...*; World Bank (2005–2021), *WITS*.

51 Grupo Mexico (b.r.), *About us*, <https://www.gmexico.com/en> (dostęp: 13.09.2022).

52 FEMSA (b.r.), *About us*, <https://www.femsa.com/en> (dostęp: 13.09.2022).

53 PwC (2017), *The World in 2050*, PwC Reports, London.

W celu podsumowania przeprowadzonych w niniejszym podrozdziale analiz przedstawione zostanie badanie dotyczące konkurencyjności Meksyku na arenie międzynarodowej. W tabeli 2.7 zawarto analizę międzynarodowej konkurencyjności gospodarki (MKG) z wykorzystaniem czterech poziomów: meta-, makro-, mezo- i mikroekonomicznego.

Tabela 2.7. Ocena MKG Meksyku według modelu systemowego-zrównoważonego

MKG – Analiza wskaźników poziomu meta

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Uwarunkowania rozwojowe o charakterze historyczno-kulturowym	Źródła systemu wartości utożsamianych z danym państwem	Meksyk ma bogate dziedzictwo. Na jego terenach żyły takie cywilizacje jak: Aztekowie, Majowie, Olmekowie, Zapotekowie, Toltekowie. Cywilizacja i imperium Azteków zostały zniszczone przez hiszpańskich konkwistadorów – utworzono hiszpańskie wicekrólestwo: Nową Hiszpanię. Ogromną rolę odgrywał Kościół katolicki. To jezuici wytyczyli kierunki rozwoju kulturalnego, systemu edukacji, polityki społecznej. Historia Meksyku jako niepodległego państwa datuje się od 24 sierpnia 1821 r. Nawet obecnie historia odciska swoje piętno: państwo obejmuje hiszpańsko-metyską północ i indiańskie południe. Język urzędowy – hiszpański.
System społeczno-ekonomiczny	System prawny i struktura administracyjna	System polityczny Meksyku podobny jest do amerykańskiego, z bardzo silną pozycją prezydenta. Meksyk jest państwem federalnym. Administracyjnie obejmuje 31 stanów i dystrykt federalny (obejmujący stolicę). Na czele każdego stanu stoi gubernator.
Infrastruktura technologiczna	Infrastruktura krajowa jako podstawa rozwoju	Meksyk zajmuje powierzchnię prawie 2 mln km ² . Ma dobrze rozwinięty system dróg lądowych – 352 tys. km. Transport jest głównie kołowy. Dobrze funkcjonuje sieć lotnisk, największe w: mieście Meksyk, Guadalajarze, Monterrey, Puerto Vallarta, Cancún, Tijuanie. Meksyk dysponuje rozwiniętą siecią rurociągów i systemem 108 portów morskich. Infrastruktura kolejowa ok. 27 tys. km – jest jednak niewydajna. Miasto Meksyk jest głównym ośrodkiem politycznym, gospodarczym, społecznym i oświatowym – to największa aglomeracja na świecie, licząca 20 mln osób. W aglomeracjach poziom rozwoju technologicznego znacznie odbiega od pozostałych obszarów kraju.

Infrastruktura społeczna	Wskaźnik HDI – analiza wybranych składowych	<p>Spółeczeństwo Meksyku jest bardzo rozwarstwione – obrazują to także dane dotyczące edukacji czy dostępu do usług społecznych (w tym ochrony zdrowia). Spółeczeństwo składa się z dobrze wykształconej, bogatej elity polityczno-społecznej oraz licznych grup bardzo biednych i słabo wyedukowanych – zarówno na obszarach wiejskich, jak i w miastach. Ucieczka ze wsi do miast w celu poprawy jakości życia powoduje przeludnienie ogromnych aglomeracji i powstawanie prymitywnych osiedli na ich obrzeżach. Blisko 40% mieszkańców miast żyje poniżej progu ubóstwa. W okresie kolonialnym za edukację odpowiadał Kościół katolicki, obecnie system edukacji ma charakter publiczny. Nauka obowiązkowa trwa 6 klas. Poziom wykształcenia jest relatywnie niski, gdyż tylko 50% osób powyżej 15. roku życia kontynuuje edukację. Za rosnący odsetek wykwalifikowanego personelu technicznego (choć nadal dość niski) odpowiadają m.in. <i>maquiladoras</i>, zapewniające transfer wiedzy i <i>know-how</i> z USA.</p> <p>Wskaźnik HDI 0,762 (2015), co klasyfikuje Meksyk w grupie krajów wysoko rozwiniętych według przyjętych kategorii. Meksyk nie mieści się jednak w czołowej „dziesiątce” według HDI krajów Ameryki Płn. i Płd., dlatego zwykle postrzegany jest jako kraj rozwijający się (co potwierdzają m.in. wskazane powyżej kwestie).</p>
Infrastruktura naukowa	System szkolnictwa wyższego, osiągnięcia	<p>Tylko elity korzystają z edukacji na poziomie zaawansowanym. Szkolnictwo wyższe jest zdominowane przez uczelnie państwowe. Większość z nich mieści się w mieście Meksyk, największy i najstarszy uniwersytet to UNAM (Narodowy Autonomiczny Uniwersytet Miasta Meksyk – 1551 r.), inne: Narodowy Instytut Politechniczny (1937), <i>Colegio de México</i>, Autonomiczny Instytut Technologiczny (1946), Uniwersytet Ibero-Amerykański (1943). Ponadto należy wymienić Uniwersytet w Guadalajarze (1792).</p>

Kapitał intelektualny	Zasoby oparte na wiedzy (warstwy IC): – innowacje, – relacje, – struktury	Meksyk jest państwem bogatym w surowce i zdolnym do rozwoju przemysłu przetwórczego, dlatego powinien dążyć do rozwoju kapitału intelektualnego, aby nie trwonić potencjału zasobów. Niestety, rosnąca populacja nie jest odpowiednio kształtowana – edukacja elit, brak odpowiednich systemów wsparcia innowacji, zaburzony przez dysocjalne zachowania rozwój relacji.
Instytucje	Poziom zaufania społeczeństwa do instytucji państwowych	Bardzo wysoki poziom korupcji, w tym w policji i administracji. Bardzo wysoki poziom przestępczości, w tym związanej z przemysłem narkotyków do USA. Poziom zaufania do instytucji obniża działalność karteli narkotykowych (wojny narkotykowe).
System trwałych relacji gospodarczo-politycznych	Uczestnictwo w ugrupowaniach ponadnarodowych	Meksyk jest członkiem systemu instytucji multilateralnych, w tym od: 7.11.1945 r. – ONZ; 24.08.1986 r. – GATT (WTO 1995); 31.12.1945 r. – IMF. Jest także członkiem Organizacji Państw Amerykańskich (OAS) ^a .

^a Organizacja Państw Amerykańskich (OAS) to założona 30.04.1948 r. w Bogocie organizacja międzynarodowa zrzeszająca 35 państw w Ameryce Południowej i Północnej. Jej celami są m.in. zwiększenie ochrony, pokojowe rozwiązywanie sporów oraz wsparcie rozwoju gospodarczego członków OAS – U.S. Mission to the Organization of American States (b.r.), <https://usoas.usmission.gov> (dostęp: 12.02.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu makro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Handel międzynarodowy	Struktura eksportu i importu	Głównym partnerem handlowym po stronie importu i eksportu są Stany Zjednoczone. W eksporcie zdecydowanie dominuje USA (80%), istotną rolę odgrywają również stosunki z Kanadą (13% wymiany). Dominująca grupa produktów to przemysł przetwórczy (80%). Produkty petrochemiczne to ok. 7%. W imporcie obok USA (44%) należy wymienić Chiny (20%) i UE (10%). Także tu główna grupa produktów to przemysł przetwórczy (75%). Dominujące dobra w imporcie to: produkty naftowe, obwody elektroniczne, leki, nawozy chemiczne. W handlu usługami przodują turystyka i transport, istotne są również usługi finansowe.

Biznes międzynarodowy	Pozycja konkurencyjna – według rankingów <i>Doing Business</i> (DB), <i>Global Competitiveness Index</i> (GCI)	Według rankingu <i>Global Competitiveness Index</i> Meksyk uzyskał 64,95 na 100 pkt (2019). Za niski poziom indeksu odpowiada np. poziom opieki zdrowotnej (0,99 łóżka szpitalnego na tysiąc mieszkańców). Choć należy zauważyć powolną poprawę – np. liczba szpitali w Meksyku wzrosła do 38,41 na mln osób (2020). Według <i>Doing Business</i> (2020) Meksyk zajął 60 pozycję, uzyskując 72,4 punktu. Silne strony to np. możliwość uzyskania kredytu, egzekwowanie umów czy rozwiązania w przypadku niewypłacalności. Słabe strony działalności w Meksyku dotyczą systemu podatkowego, zakładania działalności, pozwoleń na dostęp do energii elektrycznej czy rejestracji nieruchomości ^a .
Inwestycje zagraniczne	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)	Napływ BIZ do Meksyku uległ w ostatnich 3 dekadach wahaniom, ale trend był wzrostowy. W 1990 r. wartość inwestycji wyniosła zaledwie 2,6 mld USD. Maksymalny napływ nastąpił w 2013 r. (48,2 mld USD). W kolejnych latach inwestycje utrzymywały się na poziomie 28–35 mld USD rocznie. W 2021 r. – 31,6 mld USD. Inwestycje Meksyku za granicą rozpoczęły się właściwie dopiero po 2000 r. Rekordowe inwestycje miały miejsce w 2012 r. (22,3 mld USD). Najgwałtowniejsze spadki odnotowano w 2016 r., 2020 i 2021 r. ^b Analizując BIZ w Meksyku, koniecznie należy dostrzec ich związek z rozwojem <i>maquiladoras</i> na granicy USA–Meksyk. W latach 1994–2000 udział meksykańskich montowni w BIZ wzrósł z 6% do 21% ^c .
Finanse publiczne	Struktura wydatków	Równowaga budżetowa wymaga cięcia wydatków. W 2019 r. wprowadzono republikańskie zasady wstrzemięźliwości w wydatkach. Meksyk zmuszony jest spłacać rocznie 650 mld pesos (32,3 mld USD) odsetek od swojego zadłużenia ^d . Dług publiczny wynosi ok. 50% PKB (2021 r.), podczas gdy w 2014 r. był poniżej 40% ^e . System emerytalny w Brazylii jest bardzo nieefektywny. Wydatki 13% PKB na świadczenia społeczne (średnia dla państw G20 8%). Deficyt funduszu świadczeń emerytalnych przeznaczonych dla pracowników sektora prywatnego (2019) – 218 mld reali (57,4 mld USD); 195,2 mld reali (2018).
Pozycja międzynarodowa	Siła i waga głosu na arenie międzynarodowej	Waga głosu Meksyku w IMF: od 2022 r. Meksyk ma 11 816,7 mln Specjalnych Praw Ciągnięcia i kwotę 8912,7 mln SDR.

Klimat inwestycyjny	Stymulanty i destymulanty inwestycji	Główne stymulanty to: niskie ryzyko delokalizacji usług oraz B+R, wielkość napływu BIZ (stymulujących rozwój). Atuty to rozwinięty model partnerstw publiczno-prywatnych oraz model współpracy transgranicznej (<i>maquiladoras</i>) – w 1985 r. drugie, po ropie naftowej źródło dochodu Meksyku z eksportu. Destymulanty: duży udział sektora publicznego, liczne mechanizmy regulacyjne, w tym systemy licencji, pozwoleń, kwot, mechanizmów cenowych, restrykcje w inwestowaniu kapitału prywatnego. Zdecydowanie znaczącym problemem jest korupcja.
Powiązania gospodarcze	Uczestnictwo w umowach i stowarzyszeniach	Należy do USMCA od 1.07.2020 r. Wcześniej najsilniejsze powiązania w ramach NAFTA (1.01.1994 r.).

^a *Doing Business Economy Profile Mexico* (2020), <https://archive.doingbusiness.org> (dostęp: 24.02.2023).

^b UNCTAD (b.r.), <https://unctad.org> (dostęp: 24.02.2023).

^c O. Contreras, F. Munguía Luis (2007), *Evolución de las maquiladoras en México. Política industrial y aprendizaje tecnológico*, „Región y sociedad”, vol. 19, <http://www.scielo.org.mx> (dostęp: 12.07.2019).

^d Business Insider (2019), *Meksyk zaoszczędził ponad 7 mld dol.*, <https://businessinsider.com.pl> (dostęp: 24.02.2023).

^e Trading Economies (2023), *Meksyk – Dług publiczny do PKB*, <https://pl.tradingeconomics.com> (dostęp: 24.02.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu mezo

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Wiodące sektory	Udział sektorów w gospodarce Główne branże i firmy (marki)	Kluczowe sektory gospodarki to obecnie przemysł i górnictwo. Główne branże przemysłowe to: samochodowa, metalowa, chemiczna, papiernicza, tekstylna, spożywcza, elektroniczna. Do połowy lat dziewięćdziesiątych XX w. Meksyk opierał PKB na eksporcie surowców. W 1994 r. nastąpił kryzys i dewaluacja przewartościowanego peso. W latach 2012–2018 eksport produktów nieropopochodnych wzrósł o ponad 30%. Obecnie Meksyk odchodzi od modelu typowego kraju surowcowego w kierunku bardziej zrównoważonego rozwoju. Głównymi branżami w Meksyku są motoryzacja, petrochemia, budownictwo i cement, tekstylia, przemysł spożywczy i napojów,

		<p>górnictwo i turystyka. Najpotężniejsze korporacje to: Pemex (sektor naftowy, największe przedsiębiorstwo w meksykańskiej gospodarce), América Móvil (wielonarodowa firma telekomunikacyjna, wiodący dostawca zintegrowanych usług telekomunikacyjnych w Ameryce Płd., wyceniana na około 67,8 mld USD – 2022 r.), Grupo Mexico (meksykański konglomerat: górnictwo, transport, infrastruktura; wiodący światowy producent miedzi), Femsa (przemysł spożywczy: sprzedaż detaliczna napojów), Grupo Bimbo (przemysł spożywczy), Cemex (przemysł budowlany), Grupo Inbursa (usługi bankowe i powiązane linie biznesowe: ubezpieczeniowe, hipoteczne, zdrowotne, emerytalne), Grupo Elektra (korporacja finansowa), Arca Continental (przemysł spożywczy – napoje).</p>
Infrastruktura sektorowa twarda i miękka	Poziom rozwoju infrastruktury a rozwój regionów i sektorów	<p>Najbardziej zaawansowane technologicznie obszary (sektory elektroniczny, samochodowy, komputerowy) to pozostałość/efekt tzw. <i>maquiladoras</i> (fabryk opierających działalność na imporcie i eksporcie z i do USA, korzystając z uwarunkowań umowy NAFTA). Branża maszynowa i samochodowa koncentrują się w okolicach miast Puebla, Toluca i Hermosillo. Inne, jak np. włókiennicza, są rozproszone. Rozwój przemysłu w ciągu ostatnich 50 lat stał się głównym źródłem dobrobytu, wzrostu zatrudnienia (40% osób pracuje w przemyśle), a także dochodów z eksportu (88%, w 2018 r.).</p>
Wielkość i chłonność rynku	Wielkość i struktura populacji	<p>Siłą Meksyku jest liczna populacja. Niestety, słabością jest to, że znaczna część mieszkańców żyje poniżej minimum socjalnego. Rynek charakteryzuje się dużą zmiennością, nawet sprzecznościami, licznymi kontrastami i brakiem pewności. Atutem rynku jest to, że stykają się tu interesy Stanów Zjednoczonych, Kanady, całej Ameryki Łacińskiej i Hiszpanii. Odgrywa podobną rolę jak Singapur w Azji Południowo-Wschodniej.</p>

<p>Udział w globalnych łańcuchach wartości (GVCs – <i>Global Value Chains</i>)</p>	<p>Poziom udział w GVCs</p>	<p>Udział w GVCs jest niewielki. Meksyk koncentrował się zawsze na regionalnym rynku, czemu sprzyjały umowy (NAFTA). Na przykład w latach 1993–1998 <i>maquiladoras</i> na granicy USA–Meksyk generowały 41,5% średniej wartości meksykańskiego eksportu^a. W latach 2005–2020 przeciętna pozycja sektorów w Meksyku, według GVCs najwyższa była dla górnictwa i wydobywania i wynosiła 0,70. Najwyższa pozycja w ujęciu <i>forward</i> dla górnictwa wskazuje na charakterystykę gospodarki i budowanie uczestnictwa w gospodarce globalnej na bazie surowcowej, która jest głównie przeznaczona na eksport. Dodatnia jest jeszcze tylko wartość dla usług (0,28), dla rolnictwa oraz leśnictwa i rybołówstwa (0,01). Pozostałe wartości są ujemne – odpowiednio: dla budownictwa –0,32, dla energetyki, gazownictwa i gospodarki wodnej –0,34, dla przemysłu aż –0,67^b. Wskaźniki te są na bardzo niskich poziomach i oznaczają wyraźną przewagę pozycji typu <i>downstream</i> w handlu wartością dodaną.</p>
<p>Udział i rola w globalnych sieciach biznesowych</p>	<p>Udział spółek jako orkiestratorów w GBNs (<i>Global Business Networks</i>) i M&As (<i>Mergers & Acquisitions</i>)</p>	<p>Liczne powiązania, jednak zwykle o charakterze regionalnym. Uczestnictwo w GBNs i M&As jako partner systemów sieciowych Stanów Zjednoczonych, jak również przyczółek dla Chin do ekspansji na rynek amerykański.</p>

^a E. Dussel (2001), *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC*, „Estudios y perspectivas, Sede Subregional De La Cepal En Mexico”, Mexico, s. 44.

^b T.A. Tomaszewski (2023), *Reorganizacja...*

MKG – Analiza wskaźników poziomu mikro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
<p>Jakość zarządzania</p>	<p>Wartości budujące kierunki rozwoju</p>	<p>Silne wartości umożliwiające rozwój to: przedsiębiorczość, kreatywność (zaradność życiowa) oraz ciekawość nowości. Jakość zarządzania obniża niski poziom zrozumienia potrzeby wprowadzania zmian, co utrudnia realizację zaplanowanych dostosowań prorozwojowych.</p>

Metody i efektywność wykorzystania zasobów	Zasady wykorzystywania potencjału zasobów	Efektywność wykorzystania zasobów relatywnie niska. Problemami są: podatki korporacyjne, unikanie opodatkowania, ochrona bezpieczeństwa i własności prywatnej, szara strefa, nieefektywny wymiar sprawiedliwości. Pozytywny kierunek to inwestycje w nowoczesne usługi i rozwiązania na rynku finansowym (<i>fintech</i>). W 2020 r. 34-procentowy wzrost branży, inwestycje przekroczyły 900 mln USD.
Główne przedsiębiorstwa	Charakterystyka korporacji transnarodowych notowanych w <i>Forbes Global 2000</i>	Najpotężniejsze meksykańskie korporacje to: América Móvil (dostawca sieci telekomunikacyjnych), Grupo Mexico (konglomerat zajmujący się kopalnictwem, transportem i infrastrukturą), Femsa (sektor spożywczy), Banorte (usługi bankowe i finansowe), Grupo Bimbo (sektor spożywczy).
Postawy menedżerskie	Typ przywództwa i zasady budowania relacji	Przywództwo autokratyczne. Problem z troską zarządów o kwestie zdrowotne, środowiskowe i bezpieczeństwo pracy. Istotne znaczenie zwyczajów i etykiety biznesowej budowanej wokół kontaktu osobistego. Meksykańscy biznesmeni oczekują spotkania twarzą w twarz. Często jest to śniadanie lub obiad biznesowy (w godzinach 14:00–16:00). Takie spotkanie zawsze należy rozpocząć od <i>small talk</i> , a następnie przejść do istotnych kwestii dotyczących współpracy. Dopuszczalne są drobne upominki. Najlepiej przywiezione z kraju pochodzenia, opatrzone informacją dotyczącą tradycji, kultury czy legendy związanej z danym przedmiotem ^a .
Modele i wzorce zarządzania	Zarządzanie przedsiębiorstw	Implementację nowoczesnych modeli zarządzania blokują np. niska efektywność pracy i stopień zaangażowania sektora MSP. W Meksyku kluczem do sukcesu są relacje międzyludzkie, dlatego modele zarządzania muszą uwzględniać nie tyle podmioty rozumiane jako firmy oferujące konkretne produkty/usługi, ile ludzi wnoszących określone wzorce.

Implementacja modelu rozwoju zrównoważonego	Standardy ESG, ISO, 17 SDGs, inne aktywności w tym zakresie	<p>Obecnie działania ONZ w Meksyku skupiają się na wsparciu kraju – na poziomie konkretnych podmiotów, we wdrożeniu <i>Agendy 2030 na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju</i>. Zajmuje się tym interdyscyplinarny zespół. W 2020 r. Meksyk podpisał <i>Zakres Kooperacji Zrównoważonego Rozwoju</i> na lata 2020–2025. Głównymi celami są poprawa jakości życia obywateli i wsparcie rozwoju państwa, m.in. dzięki zwalczaniu korupcji. Są obszary oceniane wysoko na tle międzynarodowym – np. Krajowa Izba Zdrowia, Bezpieczeństwa i Jakości Żywności. Meksyk jest w czołowej piątce wśród 180 krajów członkowskich Światowej Organizacji Zdrowia Zwierząt (OIE), które spełniają wszystkie wymagania dla krajów wolnych od sześciu głównych chorób (w tym afrykańskiego pomoru świń – ASF).</p>
---	---	---

^a J. Strzelecki (2019), *Biznes na styku Ameryk*, <https://firma.rp.pl> (dostęp: 12.02.2023).

Źródło: opracowanie własne.

2.3. Stany Zjednoczone Ameryki Północnej (USA)

Stany Zjednoczone Ameryki (USA) to państwo leżące w Ameryce Północnej. Jego stolicą jest Waszyngton, a walutą, którą posługują się mieszkańcy, dolar amerykański. Jest to trzecie pod względem ludności państwo świata i czwarte pod względem powierzchni. Stany Zjednoczone są państwem zróżnicowanym zarówno pod względem kulturowym, językowym, jak i religijnym. O dostęp do Stanów Zjednoczonych stara się również wyjątkowo duża liczba imigrantów, szczególnie z Meksyku. Dominacja gospodarcza Stanów Zjednoczonych na świecie, mimo iż od wielu lat osłabiana przez szybki wzrost gospodarczy innych państw, pozostaje faktem. Stany Zjednoczone zajmują pozycję kluczowego partnera handlowego dla wielu państw i regionów, a ich waluta stanowi walutę rozliczeń wielu transakcji międzynarodowych. Stany Zjednoczone mogą poszczycić się również największą na świecie liczbą miliarderów, których łączny majątek szacuje się na 3 bln USD.

W poniższym podrozdziale opisana zostanie gospodarka Stanów Zjednoczonych Ameryki. Biorąc pod uwagę to, że jest ona jedną z największych gospodarek świata, należy pamiętać, że wszelkie działania władz Stanów Zjednoczonych mają wpływ na inne gospodarki. Dlatego też rozważania na temat ich gospodarki są szczególnie istotne. Opisana zostanie prowadzona przez ten kraj polityka

handlowa, a także bezpośrednie inwestycje. Pod uwagę zostanie wzięta również otwartość gospodarcza Stanów Zjednoczonych i ich przynależność do organizacji międzynarodowych.

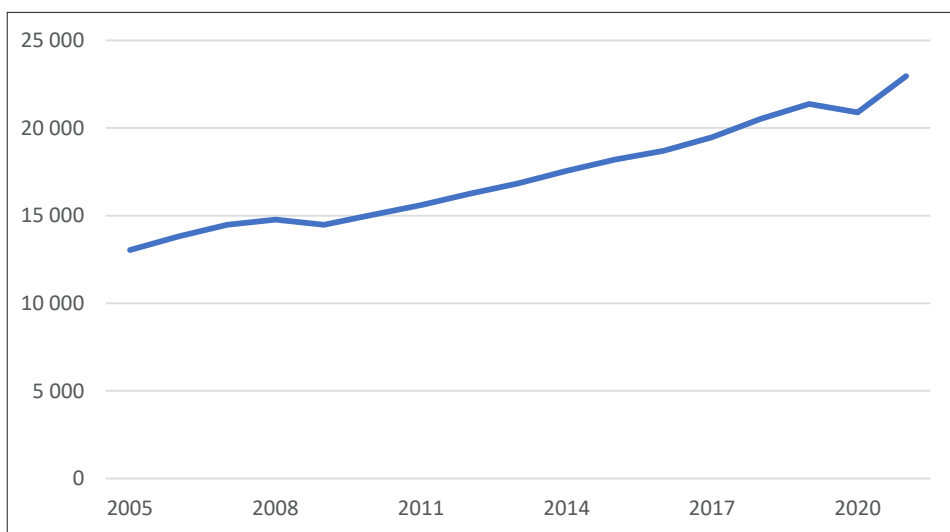
2.3.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników

Według statystyk podanych przez Bank Światowy Stany Zjednoczone są największą gospodarką świata pod względem wartości produktu krajowego brutto. Kiedy pod uwagę weźmiemy PKB *per capita*, zajmują one ósmą pozycję. Dlatego też nie powinien nikogo dziwić trend wzrostowy zaprezentowanych poniżej wskaźników PKB oraz PKB *per capita* (wykresy 2.15 i 2.16).

Nieprzerwany wzrost obu wskaźników wynika według ekonomistów z kilku powodów. Zdaniem M.S. Feldsteina jest to przede wszystkim kultura przedsiębiorczości, jaka panuje w USA. Amerykanie wykazują dużą chęć do rozpoczynania własnej działalności i są gotowi do podejmowania wiążącego się z tym ryzyka. Sukcesy firm z Doliny Krzemowej są inspiracją dla młodych przedsiębiorców. Związany jest z tym również kolejny czynnik – dostęp do wsparcia ze strony płynnego i rozwiniętego rynku kapitałowego, a także mocno zdecentralizowanego sektora bankowego. Ponadto w Stanach Zjednoczonych znajdują się światowej klasy uczelnie wyższe, które przyciągają najzdolniejszych studentów. Pracujący tam badacze prowadzą liczne badania nad przedsiębiorczością, których wyniki również napędzają jej rozwój. Warto także wspomnieć o istnieniu innych źródeł finansowania nowej działalności, takich jak anioły biznesu, wsparcie start-upów czy aktywny rynek *venture capital*.

Wśród innych cytowanych często przyczyn sukcesu gospodarczego Stanów Zjednoczonych znajduje się sprzyjające otoczenie regulacyjne, które nie stanowi dużego obciążenia dla działających przedsiębiorców i nie tworzy barier dla nowych. Dotyczy to również samego rynku pracy, który nie jest mocno ograniczany przez duże związki zawodowe. Amerykańskie władze regulują podstawowe warunki pracy, niemniej jednak są one znacznie bardziej elastyczne niż w wielu innych rozwiniętych gospodarkach na świecie. Sama kultura pracy oraz panujący system podatkowy zachęcają do dłuższej pracy, ponieważ przekłada się to na wyższe dochody – w przypadku niektórych stanów przysługują nawet zwolnienia z obowiązku płacenia podatku dochodowego. W kontekście rynku pracy Stanów Zjednoczonych warto również podkreślić jego rozmiar i strukturę demograficzną, gdyż duży odsetek osób aktywnych zawodowo stanowią ludzie młodzi, którzy są elastyczni i otwarci na innowacje. Na koniec warto nadmienić, iż rynek pracy stanowi w tym kraju również istotną kwestię społeczną i polityczną, przede wszystkim ze względu na silną imigrację⁵⁴.

54 M.S. Feldstein (2017), *Why is Growth Better in the United States than in Other Industrial Countries*, „NBR Working Paper Series”, Cambridge.



Wykres 2.15. PKB Stanów Zjednoczonych (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook...*

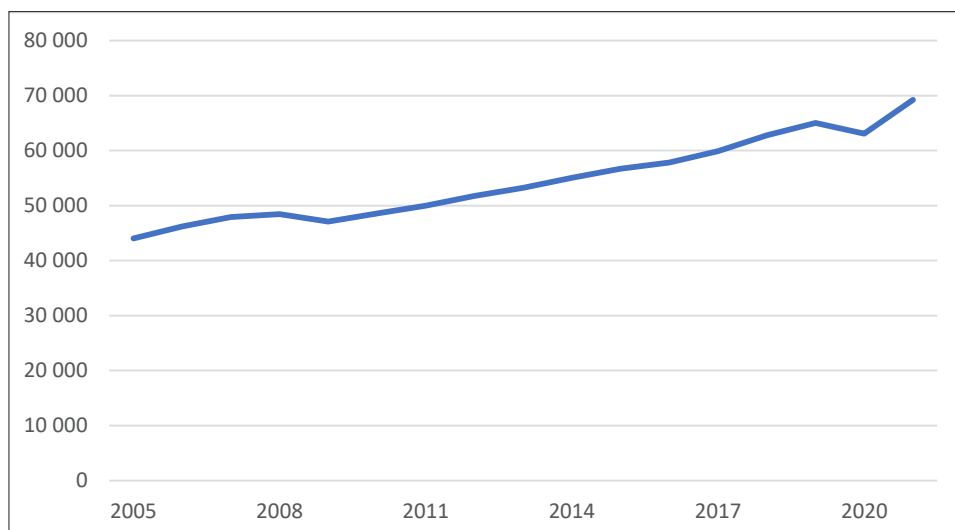
W 2009 r. zauważalny był delikatny spadek PKB, co było wynikiem ostatniego kryzysu finansowego, który wybuchł w Stanach Zjednoczonych. Warto przy tym zauważyć, że to niegroźne z pozoru osłabienie gospodarcze stanowiło w istocie początek najpotężniejszego od lat trzydziestych XX w. kryzysu w wielu gospodarkach na całym świecie. Za jego oficjalny początek uznaje się powszechnie głośny upadek we wrześniu 2008 r. jednego z największych amerykańskich banków inwestycyjnych – Lehman Brothers. Jedną z teorii wskazuje, że jego przyczyną i początkiem należy upatrywać na rynku nieruchomości, gdzie po długookresowym wzroście doszło do załamania cen. Sytuacja ta zaistniała w wyniku prowadzonej przez amerykańskie władze polityki „dom dla każdego”. Dzięki tej polityce kredyty hipoteczne stały się atrakcyjnym produktem inwestycyjnym dla instytucji finansowych.

Niestety, od 2004 r. bank centralny USA rozpoczął serię podwyżek stóp procentowych, który osłabił zdolność do spłacania zaciągniętych kredytów, zwłaszcza udzielonych osobom bez właściwej zdolności finansowej. Banki zaczęły przejmować nieruchomości, co spowodowało drastyczny spadek ich cen, silnie obniżając wartość wyemitowanych na ich podstawie instrumentów pochodnych. Załamanie wartości instrumentów, które powszechnie postrzegano jako bezpieczne, doprowadziło do kryzysu. Inne teorie doszukują się przyczyn kryzysu w globalnej nierównowadze, wynikającej zwłaszcza z deficytu na rachunku obrotów bieżących Stanów Zjednoczonych, jeszcze inne wskazują na niedostateczny nadzór nad instytucjami kredytowymi⁵⁵. Niezależnie od przyjętej wersji rozwoju kryzysu jego

55 Szerzej w K. Zielińska-Lont (2020), *Unia bankowa i jej znaczenie dla funkcjonowania sektora bankowego Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 90–96.

konsekwencje można było odczuć w większości rozwiniętych gospodarek świata jeszcze przez wiele lat.

W 2019 r. odnotowano niewielki wzrost zarówno PKB, jak i PKB *per capita*, który wynikał ze wzrostu konsumpcji, wzrostu wydatków rządu federalnego, a także władz stanowych oraz ze wzrostu eksportu netto⁵⁶. W 2020 r. PKB i PKB *per capita* delikatnie spadły w konsekwencji wybuchu pandemii COVID-19 i związanego z nią spadku globalnej aktywności gospodarczej.



Wykres 2.16. PKB *per capita* Stanów Zjednoczonych w cenach bieżących (w USD)
Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook...*

2.3.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych

W tabeli 2.8 przedstawiono organizacje i porozumienia, do których należą Stany Zjednoczone Ameryki. Ponadto należy dodać, że USA należą do grupy siedmiu państw, które są największymi gospodarkami świata, popularnie zwanej grupą G7 (od 1975 r.).

⁵⁶ ECLAC (2020), *U.S. Economic Outlook*, Washington.

Tabela 2.8. Przynależność Stanów Zjednoczonych do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych

Nazwa organizacji	Rok przyjęcia
Światowa Organizacja Handlu	1948 (1995)
Organizacja Narodów Zjednoczonych	1945
• Fundusz Narodów Zjednoczonych na rzecz Dzieci	1945
• Międzynarodowa Organizacja Morska	1948
• Międzynarodowa Organizacja Pracy	1945
• Międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa	1945
• Międzynarodowy Fundusz Walutowy	1948
• Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny	1908
• Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Oświaty, Nauki i Kultury	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju Przemysłowego	1945
• Światowy Związek Pocztowy	1875
• Światowa Organizacja Meteorologiczna	1945
• Światowa Organizacja Własności Intelektualnej	1945
• Światowa Organizacja Turystyki	-
• Światowa Organizacja Zdrowia	1945
• Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej	1957
Grupy Banku Światowego	1944
• Agencja Wielostronnych Gwarancji Inwestycji	1988
• Międzynarodowa Korporacja Finansowa	1956
• Międzynarodowe Centrum Rozstrzygania Sporów Inwestycyjnych	1966
• Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju	1960
• Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju	1945
Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju	1961
Północnoamerykański Układ o Wolnym Handlu	1994
Umowa pomiędzy Stanami Zjednoczonymi Ameryki, Meksykańskimi Stanami Zjednoczonymi i Kanadą	2018
Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego	1949
Organizacja Państw Amerykańskich	1948
Wspólnota Gospodarcza Azji i Pacyfiku	1989

Źródło: opracowanie własne.

Udział najpotężniejszej gospodarki świata w inicjatywach i umowach międzynarodowych jest kwestią kluczową zarówno w kontekście ich skuteczności, jak i wiarygodności. Niewątpliwie to właśnie inicjatywa i zaangażowanie Stanów Zjednoczonych stanowiły podwaliny dla powołania do życia wielu wspomnianych organizacji. Gospodarka Stanów Zjednoczonych, jako jedna z kluczowych w handlu międzynarodowym, należy do największych beneficjentów wspomnianych umów.

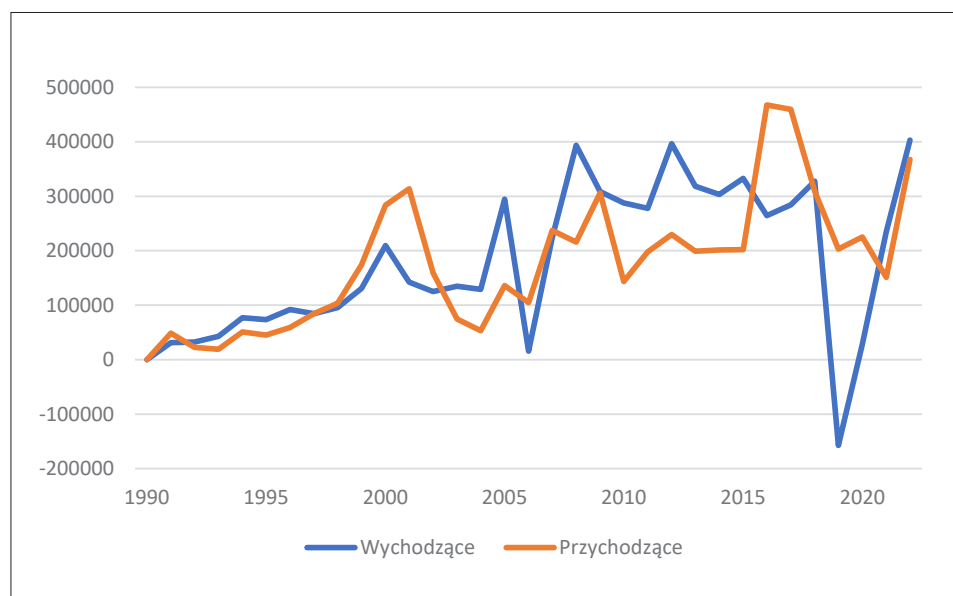
Na tle pozostałych organizacji wymienionych w tabeli 2.8 niewątpliwie odznacza się Światowa Organizacja Turystyki, z której Stany Zjednoczone wystąpiły

w 1995 r. Wspomniana organizacja zajmuje się m.in. gromadzeniem statystyk na temat ruchu turystycznego, czynników wpływających na jego rozmiary i wpływu, jaki wywiera on na środowisko. Analizując swoje zaangażowanie w różne inicjatywy, Stany Zjednoczone, począwszy od roku wystąpienia, cyklicznie dochodzą do wniosku, że udział w Światowej Organizacji Turystyki przynosi niewiele korzyści krajowej gospodarce, a przy tym jest stosunkowo kosztowny⁵⁷.

2.3.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

W poniższym podpunkcie zostanie opisana wielkość bezpośrednich inwestycji napływających i wypływających ze Stanów Zjednoczonych. Na wykresie 2.17 przedstawiono wspomniane wielkości w latach 1990–2021. W latach 1990–2000 przepływ kapitału w amerykańskiej gospodarce charakteryzował się niezakłóconym wzrostem. Wzrost ten podyktowany był międzynarodową integracją rynków finansowych, która napędzana była przez liczne transakcje międzynarodowych fuzji i przejęć.

Od początku XXI w. obie wielkości charakteryzują się dużą zmiennością na przestrzeni badanego okresu. Głównym czynnikiem, który przyczynił się do spadku przepływów BIZ po 2008 r., był postępujący proces dezinvestycji prowadzonych przez korporacje transnarodowe.



Wykres 2.17. Wielkość bezpośrednich inwestycji Stanów Zjednoczonych (w mln USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD (1990–2021), *Global foreign...*

57 B.D. Schaefer, J.J. Carafano (2020), *U.S. Shouldn't Rejoin U.N. „Tourism” Agency, Despite Trump's Budget Request*, <https://www.heritage.org> (dostęp: 17.09.2022).

Analizując przepływ kapitału wypływającego z kraju, duży wzrost widoczny jest najpierw w 2008 r., a następnie w 2012 r. W kolejnych latach spadek wartości odpływu BIZ jest już wyraźny, a po lekkim odbiciu w 2017 r. inwestycje bezpośrednio za granicą spadły do najniższego w badanym okresie poziomu. Spadek po 2018 r. związany był z nowymi rozwiązaniami prawnymi, które przewidywały monitorowaniem wszelkich inwestycji zagranicznych pod kątem potencjalnego zagrożenia, jakie mogłyby nieść dla szeroko rozumianego bezpieczeństwa Stanów Zjednoczonych⁵⁸.

Badając napływ kapitału do amerykańskiej gospodarki, zauważalny jest znaczny wzrost w 2009 r. Kryzys finansowy, jaki dotknął amerykańską gospodarkę, osłabił wartość dolara, co pomogło przyciągnąć inwestycje do kraju. Co więcej, firmy, które do tej pory eksportowały do USA, ucierpiały na niekorzystnych zmianach kursowych, co skłoniło je do lokalizacji swojej produkcji właśnie w Stanach Zjednoczonych – jest to widoczne m.in. z poziomu korporacji transnarodowych, np. te z sektora motoryzacyjnego zaplanowały lub też rozbudowywały swoje zakłady produkcyjne⁵⁹.

Najwyższy wzrost odnotowano w 2015 r. i równocześnie jest to największy wzrost w badanym okresie (lata 2015–2017). Ekonomisci upatrują tak dużego wzrostu m.in. w procesie inwersji korporacji międzynarodowych, które poprzez przeniesienie własności poza teren USA chciały obniżyć ciężące na nich zobowiązania podatkowe⁶⁰. Na przykład w 2015 r. farmaceutyczna firma Actavis, mająca siedzibę w Irlandii, wykupiła za 70 mld USD amerykańską firmę Allergan i przeniosła ją do Irlandii. Kolejne wielkie przejście nastąpiło w sektorze chemicznym, kiedy to Sigma została przejęta przez niemiecki podmiot Merck Group za 17 miliardów USD.

Począwszy od 2017 r., spadek wartości inwestycji napływających stał się bardzo wyraźny, warto jednak podkreślić, iż spodziewano się, że będzie on jeszcze większy. Wynikowy spadek wartości inwestycji napływających do USA obserwowany w kolejnych latach to z jednej strony konsekwencja wojny handlowej z Chinami, prowadzonej w czasach prezydenta Donalda Trumpa, oraz polityki zmierzającej do zmniejszenia deficytu handlowego⁶¹. Jednak z drugiej strony potężne ograniczenie wysokości podatku od przedsiębiorstw stanowiło istotną zachętę dla wielu podmiotów, co złagodziło negatywne skutki, jakie polityka ówczesnych władz miała dla międzynarodowych stosunków gospodarczych.

58 T. Hanemann, M. Witzke, C. Vest, L. Dudley, R. Featherston (2022), *An Outbound Investment Screening Regime for the United States?*, Rhodium Group, New York.

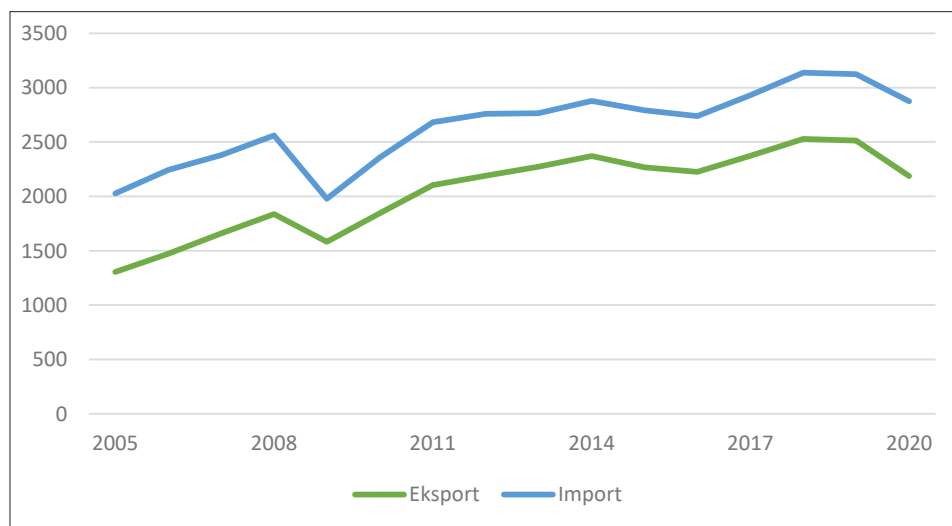
59 UNCTAD (2007), *World Investment Report 2007*, Geneva.

60 A.M. Tabova (2020), *What Happened to Foreign Direct Investment in the United States?*, FEDS Notes, Washington.

61 B. Van der Merwe (2021), *How Trump lost his war on FDI*, <https://www.investmentmonitor.ai> (dostęp: 13.09.2022).

2.3.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego

Na wykresie 2.18 przedstawiono wielkości eksportu i importu Stanów Zjednoczonych. Obydwie wielkości, podobnie jak inne opisywane wcześniej wskaźniki, wykazywały trend rosnący w badanym okresie. W handlu USA zdecydowanie przeważał import. Ujemny bilans handlowy, występujący w amerykańskiej gospodarce od lat siedemdziesiątych XX w., spowodowany był wówczas rosnącym importem surowców mineralnych – zwłaszcza ropy naftowej. Wskazuje się również, że przyczyną takiej sytuacji był spadek eksportu wyrobów przemysłowych, które stały się mniej konkurencyjne wobec oferowanych przez kraje o niskich kosztach pracy⁶².



Wykres 2.18. Wielkości eksportu i importu Stanów Zjednoczonych (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie World Bank (2005–2021), WITS.

Należy również zaznaczyć, że Stany Zjednoczone zajmują czołową pozycję na światowym rynku pod względem wartości importu – w 2020 r. zajęły pierwsze miejsce. Równocześnie są jednym z największych eksporterów na świecie, co wynika z silnych powiązań handlowych z wieloma regionami świata i ze związanych z nimi umów handlowych, które regulują i ułatwiają wymianę. W 2020 r. Stany Zjednoczone zajęły drugie miejsce po Chinach w zakresie eksportu.

Jak można było oczekiwać, w 2009 r. odnotowano spadki w obydwu kategoriach, w związku z rozwojem globalnego kryzysu finansowego. Warto również zauważyć, że zapowiedzi wypowiedzenia bądź renowacji umowy handlowej z Meksykiem i Kanadą nie odbiły się zauważalnie na wartości wymiany handlowej Stanów Zjednoczonych, jak można byłoby się tego spodziewać. Podobnie sytuacja wygląda,

62 J.R. Pierce, P.K. Schott (2016), *The Surprisingly Swift Decline of U.S. Manufacturing Employment*, „The American Economic Review”, vol. 10(7), s. 1632–1662.

jeśli chodzi o kwestię wspomnianej już wcześniej wojny handlowej z Chińską Republiką Ludową. Konsekwencje dla wymiany handlowej nie są tak wyraźne, jak podejrzewano – jednak okazały się wymierne w zakresie cen, dobrobytu społecznego i konkurencyjności⁶³. Symptomatyczny również jest fakt, iż mimo szumnych zapowiedzi i zdecydowanych kroków administracja prezydenta Donalda Trumpa nie doprowadziła do ograniczenia deficytu handlowego.

Obecna administracja Białego Domu pod przewodnictwem Joe Bidena krytykowana jest za brak aktywnych działań na rzecz międzynarodowej polityki handlowej (m.in. rozluźnienie restrykcji handlowych na linii Stany Zjednoczone–Chiny). Jednakże na te działania czy też ich brak trzeba spojrzeć nieco szerzej i wziąć pod uwagę aspekt polityczny – choćby groźby Chin związane z ich inwazją na Tajwan. Podobnie jak za prezydentury Donalda Trumpa administracja Joe Bidena dąży do ograniczania wymiany handlowej na rzecz rodzimej produkcji⁶⁴.

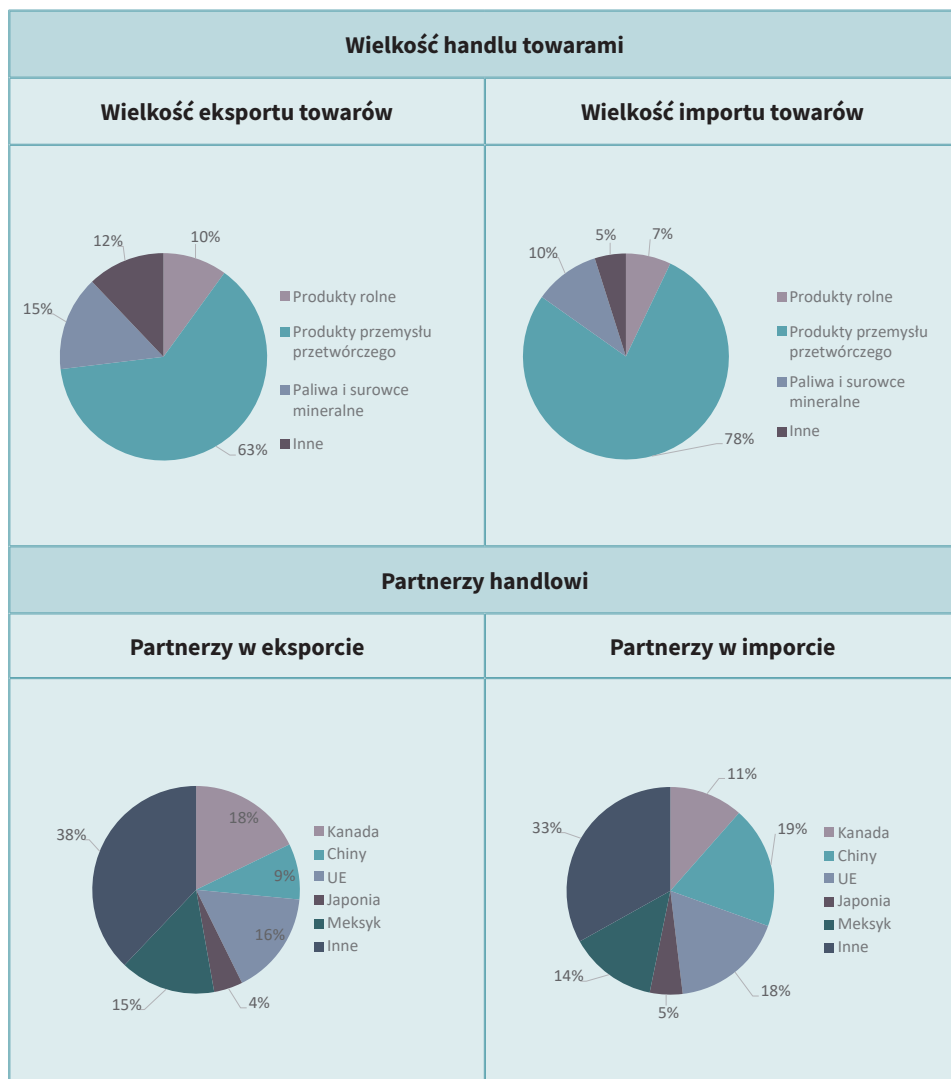
Na wykresie 2.19 przedstawione zostały główne towary eksportowe oraz importowe, a także główni partnerzy handlowi Stanów Zjednoczonych. Zarówno w eksporcie, jak i imporcie dominują produkty przemysłu przetwórczego. Eksportowane są przede wszystkim samochody, komputery, układy scalone, broń, a także wyroby chemiczne – przede wszystkim leki i tworzywa sztuczne. Stany Zjednoczone są jedną z największych potęg technologicznych i jedną z bardziej innowacyjnych gospodarek na świecie. Potwierdza to liczba korporacji międzynarodowych, które mają siedziby w Stanach Zjednoczonych i zajmują wiodącą pozycję w takich dziedzinach jak przemysł lotniczy, wojskowy, farmaceutyka czy komputery i sztuczna inteligencja. Wysoki stopień dywersyfikacji eksportowanych dóbr z pewnością pozytywnie wpływał też na stabilność wartości eksportu (obserwowaną na wykresie 2.18).

Na kolejnej pozycji znajdują się paliwa oraz surowce mineralne – dominuje eksport ropy naftowej, węgla kamiennego oraz siarki i fosforytów. Ponadto wraz z rozwojem nowych technologii eksploatacji niekonwencjonalnych złóż USA staje się jednym z największych eksporterów gazu ziemnego na świecie. Silna pozycja Stanów Zjednoczonych w eksporcie surowców mineralnych wynika z faktu, że jest to rozległe terytorium, zasobne w różnego rodzaju złoża – według międzynarodowych szacunków, amerykańska gospodarka jest druga pod względem wartości posiadanych zasobów naturalnych.

Głównymi partnerami handlowymi Stanów Zjednoczonych po stronie eksportu są Kanada, Meksyk oraz kraje członkowskie Unii Europejskiej. Z kolei w przypadku importu towarów są to Chiny, Unia Europejska oraz Meksyk.

63 J. Wieloch, E. Stawasz-Grabowska (2023), *The United States–China Trade War: Timeline, Consequences, And Prospects for The US Economy. An Analysis Based on The Textile Industry*, „Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe”, vol. 26(1), s. 147–170.

64 S. Schropp (2022), *Biden and Trade: No Trade Policy, No-Trade Policy or Both?*, „Intereconomics”, vol. 57(6), s. 399–400.



Wykres 2.19. Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Stanów Zjednoczonych w 2020 r. (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

Obecność Kanady oraz Meksyku na czele zestawienia nie powinna dziwić. Wynika to chociażby z bliskości geograficznej obu tych państw, ale również z wiążącej te kraje od wielu lat umowy handlowej. Północnoamerykański Układ o Wolnym Handlu (NAFTA) wszedł w życie w styczniu 1994 r., tworząc strefę wolnego handlu między USA, Kanadą oraz Meksykiem. Znacznie wcześniejsze (XIX w.) były związki dwustronne łączące Kanadę i USA. Przesłanki powstania NAFTA były różne, jednak najsilniejszą wydaje się budowa własnego bloku regionalnego na bazie wieloletnich wspólnych interesów gospodarczych Kanady

oraz Stanów Zjednoczonych – wobec coraz intensywniej integrującej się Europy (Unia Europejska). Jak wspomniano wcześniej, w czasie kampanii oraz prezydentury Donalda Trumpa umowa ta miała być renegotjowana czy wręcz zerwana. Prezydent Trump uważał, że jest ona niekorzystna dla amerykańskiej gospodarki i postulował umowy bilateralne, które można szybciej negocjować, a tym samym zmieniać, wykorzystując przy tym przeważającą na ogół pozycję Stanów Zjednoczonych. W praktyce w 2020 r. weszła w życie renegotjowana umowa pomiędzy Stanami Zjednoczonymi Ameryki, Meksykańskimi Stanami Zjednoczonymi i Kanadą (USMCA), zwana potocznie NAFTA 2.0. Wprowadziła ona nowe regulacje, m.in. w zakresie rolnictwa, transportu drogowego, rozwiązań dla małych i średnich przedsiębiorstw czy też ochrony własności intelektualnej⁶⁵.

Kolejnym istotnym partnerem handlowym Stanów Zjednoczonych jest Unia Europejska. Głównymi partnerami handlowymi wśród krajów członkowskich UE pozostają Niemcy oraz Królestwo Niderlandów. W 2013 r. rozpoczęto negocjacje Transatlantyckiego Partnerstwa w dziedzinie Handlu i Inwestycji (TTIP), którego celem miało być utworzenie strefy wolnego handlu pomiędzy UE a Stanami Zjednoczonymi. Na drodze do porozumienia stanęła jednak prezydentura Donalda Trumpa – w 2016 r. negocjacje umowy handlowej zostały praktycznie zawieszono. Od wielu lat ośrodki akademickie prowadziły badania nad pomysłem utworzenia takiego porozumienia i wskazywały na liczne korzyści, jakie mogłyby płynąć z utworzenia TTIP⁶⁶. Warto na koniec zauważyć, że negocjacje wokół kształtu umowy handlowej z UE były trudne nawet przed zmianą władzy w Stanach Zjednoczonych, przyszłość partnerstwa pozostaje zaś nierozstrzygnięta⁶⁷.

Kolejnym państwem, które zajmuje jedną z kluczowych pozycji w wymianie handlowej ze Stanami Zjednoczonymi, są Chiny. Należy tu wspomnieć o wojnie handlowej, która trwała w ciągu analizowanych lat między oboma państwami, a nasiliła się podczas prezydentury Donalda Trumpa. Prezydent Stanów Zjednoczonych oskarżał władze chińskie o nieuczciwe praktyki handlowe oraz kradzież własności intelektualnej, a co za tym idzie – transfer amerykańskich innowacji do Chin. Dlatego też w 2018 r. amerykańskie władze wprowadziły cła oraz inne bariery handlowe, by wymusić zmianę polityki na chińskich władzach. W odpowiedzi Chiny oskarżyły Stany Zjednoczone o działania protekcjonistyczne. W styczniu 2020 r. podpisano umowę między oboma państwami, która stanowiła swego rodzaju „zawieszenie broni” w sporze, jednak literatura przedmiotu wskazuje na

65 United States Trade Representative (2022), *United States-Mexico-Canada Agreement*, <https://ustr.gov> (dostęp: 14.09.2022).

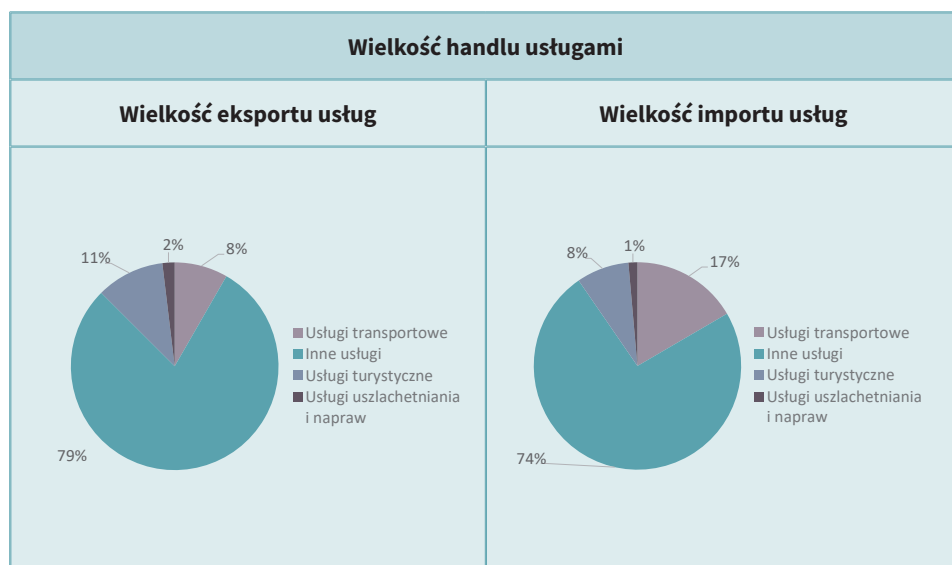
66 A. Jungmittag, P.J.J. Welfens (2020), *EU-US Trade Post-Trump Perspectives: TTIP Aspects Related to Foreign Direct Investment and Innovation*, „International Economics and Economic Policy”, vol. 17, s. 259–294.

67 M. Schneider-Pestinger (2019), *US-EU trade Relations in the Trump Eras Which Way Forward?*, Konrad Adenauer Stiftung, Bonn.

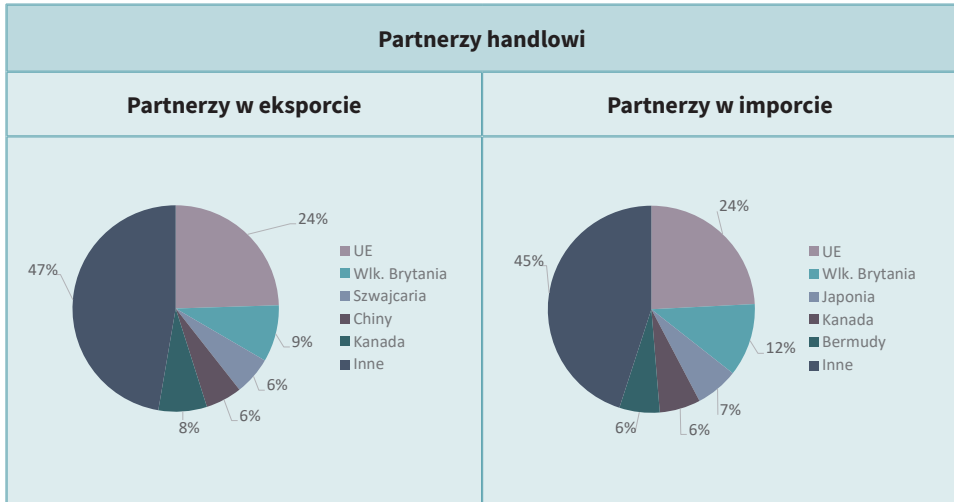
fakt, iż konflikt pozostawił po sobie daleko idące i długoterminowe zmiany w globalnych łańcuchach dostaw oraz przyniósł straty obu stronom konfliktu⁶⁸.

Na wykresie 2.20 przedstawiono główne usługi eksportowe i importowe oraz kluczowych partnerów handlowych w wymianie usług USA. Zarówno w eksporcie, jak i imporcie dominują „inne usługi”, które – jak już wspomniano we wcześniejszych podrozdziałach niniejszego opracowania – stanowią szeroką kategorię. Obejmuje ona między innymi usługi finansowe, amerykański rynek usług finansowych jest zaś największym i najbardziej płynnym na świecie – dominują: sektor bankowy, zarządzanie aktywami, ubezpieczeniowy oraz prywatne fundusze kapitałowe. Przewagę tę widać również na liście największych instytucji finansowych świata, których siedziby znajdują się właśnie w USA – JPMorgan Chase, HSBC czy Bank of America.

W eksporcie znaczącą pozycję zajmują usługi turystyczne, a w imporcie usługi transportowe. Stany Zjednoczone Ameryki są jednym z najchętniej odwiedzanych państw przez turystów. W przypadku usług transportowych Stany Zjednoczone mogą pochwalić się najbardziej rozwiniętą i rozbudowaną siecią transportową. Warto tutaj wspomnieć o transporcie lotniczym, który jest intensywnie wykorzystywany w relacjach międzynarodowych osobowych i towarowych – USA mają najgęstszą sieć połączeń lotniczych na świecie.



68 J. Wieloch, E. Stawasz-Grabowska (2023), *The United States–China Trade War...*



Wykres 2.20. Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Stanów Zjednoczonych w 2020 r. (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

Analizując głównych partnerów handlowych w zakresie usług, skład grupy jest podobny do listy partnerów w wymianie towarowej i nie wymaga dodatkowych wyjaśnień. Warto wspomnieć o dwóch państwach – Zjednoczonym Królestwie oraz Japonii. Silna pozycja Wielkiej Brytanii wynika z bliskości kulturowej i językowej, a w wymianie między oboma krajami dominują usługi finansowe oraz turystyka. Co więcej, w 2019 r. rozpoczęto rozmowy w sprawie osobnego porozumienia handlowego między oboma państwami. Z kolei intensywna wymiana z Japonią wiąże się chociażby z podpisanym porozumieniem gospodarczym – Wspólnotą Gospodarczą Azji i Pacyfiku (APEC), do którego obie gospodarki należą. Porozumienie to zostało podpisane już w 1989 r. Wśród jego celów można wymienić m.in. zacieśnianie współpracy gospodarczej, znoszenie barier handlowych, a także współpracę technologiczną. Do wiodących usług będących przedmiotem wymiany należą profesjonalne usługi zarządzania oraz opłaty za wykorzystywanie własności intelektualnej.

2.3.5. Korporacje transnarodowe

Analizując korporacje transnarodowe według kraju pochodzenia, od razu należy zauważyć, że znacząca część, a w pewnym okresie niemal połowa liczących się na rynku globalnym korporacji jako kraj macierzysty deklaruje Stany Zjednoczone.

Większość światowych gigantów w wielu dziedzinach (np. bankowości, elektronice, telekomunikacji, motoryzacji) ma siedzibę właśnie w USA. Wynika to z wysokiej innowacyjności amerykańskiej gospodarki, wysokiej skłonności do

koncentracji biznesu (w tym aktywności na rynku fuzji i przejęć), ale również z licznych ułatwień dla prowadzenia działalności gospodarczej. Koncentracja firm na określonych obszarach Stanów Zjednoczonych, zwłaszcza w słynnej Dolinie Krzemowej, napędza konkurencję i zachęca do wprowadzania innowacji. Działania te z kolei pozwalają budować przewagę konkurencyjną i napędzać zmiany globalne, a nawet zmieniać standardy i dyktować kierunki ewolucji całych branż. W ten sposób konkretne amerykańskie korporacje oraz mniejsze firmy, będące często częściami ich rozbudowanych struktur, zyskują udziały w rynku – zarówno krajowym, jak i zagranicznym. W tabeli 2.9 przedstawiono listę 20 najwyższej notowanych amerykańskich korporacji transnarodowych według *Forbes Global 2000* (2022).

Tabela 2.9. Korporacje transnarodowe Stanów Zjednoczonych według *Forbes Global 2000* (stan na 2022 r.)

Liczba korporacji w rankingu	Nazwa korporacji	Pozycja <i>Forbes Global 2000</i>	Sektor (typ działalności)
1	Berkshire Hathaway	1	Usługi finansowe
2	JPMorgan Chase	4	Usługi finansowe, bankowość
3	Amazon	6	E-commerce
4	Apple	7	Elektronika, technologia
5	Bank of America	9	Usługi finansowe, bankowość
6	Alphabet	11	Technologia
7	Microsoft	12	Technologia
8	Exxon Mobil	15	Paliwa i energetyka
9	Wells Fargo	18	Usługi finansowe, bankowość
10	Verizon Communications	19	Telekomunikacja
11	AT&T	20	Telekomunikacja
12	United Health Group	22	Ochrona zdrowia
13	Walmart	23	Handel detaliczny
14	Chevron	26	Energetyka
15	Citigroup	27	Usługi finansowe, bankowość
16	Comcast	32	Media
17	Meta Platforms	34	Technologia
18	Morgan Stanley	36	Instytucje finansowe
19	Goldman Sachs Group	37	Instytucje finansowe
20	Johnson & Johnson	40	Ochrona zdrowia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Forbes (2023), *Forbes The Global 2000*.

Amerykański koncern Berkshire Hathaway, Inc. zajmuje pierwsze miejsce według rankingu *Forbes Global 2000* (2022). Od lat znajduje się w czołówce branży i w gronie transnarodowych gigantów. Jest jedną z największych publicznych spółek na świecie, która działa w sektorze ubezpieczeń, towarowym transporcie

kolejowym, przemyśle wytwórczym, handlu detalicznym, a nawet w sektorze energetycznym.

Firma została założona przez Olivera Chacé'a w 1839 r. i ma siedzibę w Omaha, w stanie Nebraska. Działa poprzez następujące spółki: GEICO, Berkshire Hathaway Reinsurance Group, Berkshire Hathaway Primary Group, Burlington Northern Santa Fe, LLC (BNSF), Berkshire Hathaway Energy, McLane Company, Manufacturing oraz Service and Retailing. GEICO zajmuje się zawieraniem ubezpieczeń prywatnych dla samochodów osobowych. Berkshire Hathaway Reinsurance Group obejmuje reasekurację nadwyżki strat i udziałów oraz reasekurację fakultatywną na całym świecie. Berkshire Hathaway Primary Group obejmuje gwarantowanie wielu linii polis ubezpieczeniowych majątkowych i wypadkowych, głównie dla kont komercyjnych. BNSF obsługuje systemy kolejowe w Ameryce Północnej. Berkshire Hathaway Energy zajmuje się regulowanymi usługami energetycznymi i gazowymi, w tym działalnością w zakresie wytwarzania i dystrybucji energii oraz pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. McLane Company zajmuje się hurtową dystrybucją artykułów spożywczych i niespożywczych. Manufacturing obsługuje produkty budowlane i odzież, zarówno przemysłowe, jak i ofertę dla konsumentów. Service and Retailing to m.in. szkolenia pilotów lotniczych, dystrybucja komponentów elektronicznych oraz różne firmy zajmujące się sprzedażą detaliczną, w tym salony samochodowe oraz leasing przyczep i mebli⁶⁹.

Obecny koncern powstał w 1955 r. z połączenia dwóch przedsiębiorstw działających w sektorze włókienniczym. Co ciekawe, prezesem koncernu od 1970 r. jest Warren Buffet, który uważany jest za jednego z najlepszych i najskuteczniejszych inwestorów na świecie⁷⁰.

Kolejną korporacją, która znajduje się bardzo wysoko, bo aż na czwartym miejscu w rankingu *Forbes Global 2000* (2022), jest JPMorgan Chase. Firma została założona w 1968 r. i ma siedzibę w Nowym Jorku.

JPMorgan Chase & Co. to holding finansowy. Świadczy usługi bankowości finansowej i inwestycyjnej. Firma oferuje wiele produktów i usług bankowości inwestycyjnej na wszystkich rynkach kapitałowych, w tym doradztwo w zakresie strategii i struktury korporacyjnej, pozyskiwania kapitału na rynkach kapitałowych i dłużnych, zarządzania ryzykiem, animowania rynku gotówkowych papierów wartościowych i instrumentów pochodnych oraz usług maklerskich i badawczych. Działa poprzez następujące segmenty: bankowość detaliczna i społecznościowa, bankowość korporacyjna i inwestycyjna, bankowość komercyjna oraz zarządzanie aktywami i majątkiem. Segment bankowości detalicznej i lokalnej⁷¹ obsługuje

69 Forbes Profile (2023), <https://www.forbes.com> (dostęp: 3.03.2023).

70 Berkshire Hathaway (2022), *About us*, <https://www.berkshirehathaway.com> (dostęp: 13.09.2022).

71 *Consumer and Community Banking* – bankowość lokalna, czyli głównie instytucje depozytowo-pożyczkowe, które obsługują przede wszystkim firmy i osoby prywatne na małym obszarze geograficznym. Banki lokalne zwykle kładą nacisk na osobiste relacje ze swoimi klientami.

konsumentów i przedsiębiorstwa poprzez obsługę osobistą w oddziałach banków oraz za pośrednictwem bankomatów, bankowości internetowej, mobilnej i telefonicznej. Segment bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej oferuje pakiet produktów i usług bankowości inwestycyjnej, animatora rynku, *prime brokerage* oraz obsługę obligacji skarbowych i papierów wartościowych globalnej bazy klientów korporacji, inwestorów, instytucjom finansowym, jednostkom rządowym i komunalnym. Segment bankowości komercyjnej świadczy usługi na rzecz Stanów Zjednoczonych i ich międzynarodowych klientów, w tym korporacji, gmin, instytucji finansowych i organizacji non-profit. Zapewnia również finansowanie inwestorom i właścicielom nieruchomości, a także rozwiązania finansowe, w tym pożyczki, usługi skarbowe, bankowość inwestycyjną i zarządzanie aktywami. Segment zarządzania aktywami i majątkiem świadczy usługi zarządzania aktywami i majątkiem⁷².

Koncern działa w branży finansowej i jest liderem bankowości inwestycyjnej. Obecny holding rozpoczął działalność w 2000 r. w wyniku połączenia JPMorgan z Chase Manhattan Bank, który był jednym z najstarszych amerykańskich banków, założonym jeszcze w 1799 r.⁷³

Trzecią z wybranych korporacji jest Amazon.com. Działa w sektorze handlu elektronicznego i stanowi największą na świecie platformę zakupową. Koncern został założony w 1994 r. przez Jeffa Bezosa. Siedziba korporacji znajduje się w Seattle. Początkowo była to księgarnia internetowa, która z biegiem lat poszerzała swój asortyment. Od 2015 r. koncern wszedł również na rynek kinematograficzny i ma swoją własną platformę streamingową. Co ciekawe, nazwa koncernu pochodzi od rzeki Amazonki i ma nawiązywać do skali działalności założonego sklepu internetowego⁷⁴.

Obecnie Amazon.com, Inc. zajmuje się świadczeniem usług zakupów detalicznych online w coraz bardziej rozszerzającym się asortymencie. Działa w następujących segmentach biznesowych: Ameryka Północna, Międzynarodowy i Amazon Web Services (AWS). Segment Ameryki Północnej obejmuje sprzedaż detaliczną produktów konsumenckich i subskrypcje za pośrednictwem witryn internetowych dedykowanych dla amerykańskich odbiorców (www.amazon.com i www.amazon.ca). Segment międzynarodowy oferuje sprzedaż detaliczną produktów konsumenckich oraz subskrypcje za pośrednictwem witryn internetowych o zasięgu międzynarodowym. Segment Amazon Web Services zajmuje się globalną sprzedażą usług obliczeniowych, pamięci masowej, baz danych i AWS dla start-upów, przedsiębiorstw, agencji rządowych i instytucji akademickich.

Wskazane trzy korporacje nie są najbardziej znanymi markami amerykańskimi dla przeciętnego odbiorcy. Niemal w każdym sektorze można wskazać bardzo wysoko notowane w różnorodnych rankingach międzynarodowych amerykańskie firmy (w tym na listach *Forbes Global*, *World Investment Report*, *Best Global Brands*).

72 Forbes Profile (2023).

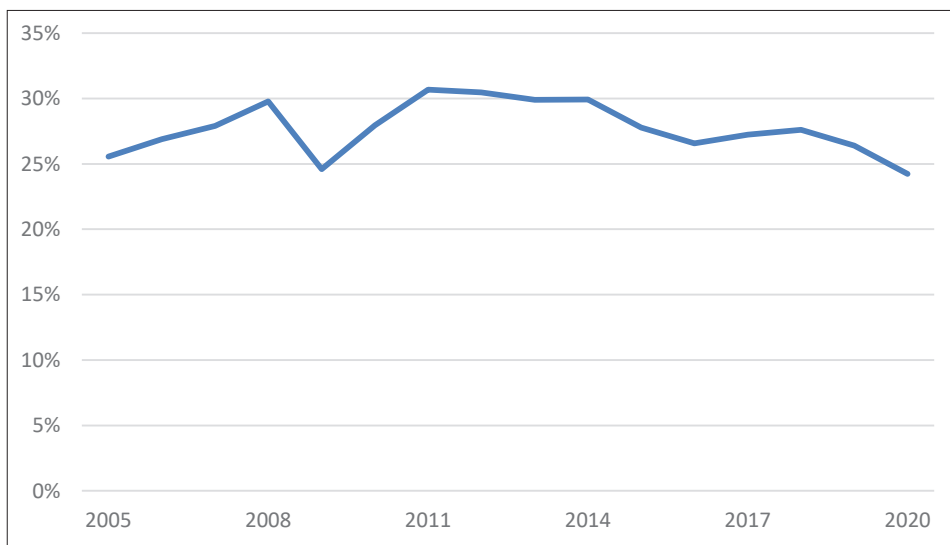
73 JPMorgan Chase (2022), *Who we are*, <https://www.jpmorganchase> (dostęp: 13.09.2022).

74 Amazon (2022), *About Amazon*, <https://www.aboutamazon.com> (dostęp: 13.09.2022).

Wśród stu najcenniejszych marek na świecie w 2022 r. połowa to marki firm amerykańskich⁷⁵, w tym pierwsza czwórka: Apple, Microsoft, Amazon, Google.

2.3.6. Otwartość gospodarcza

Na wykresie 2.21 zaprezentowane zostały zmiany w poziomie otwartości gospodarczej Stanów Zjednoczonych. Udział wymiany handlowej w PKB Stanów Zjednoczonych w całym badanym okresie oscylował w granicach 25–30%, sugerując, że gospodarka ta jest relatywnie zamknięta. Warto jednak wziąć pod uwagę rozmiary i znaczenie tej gospodarki na arenie międzynarodowej – w przypadku tak potężnej gospodarki jak gospodarka USA otwartość rzędu 25% nie może być uznana za małą. W tym miejscu warto zaznaczyć, że gdy przeanalizujemy wskaźniki umiędzynarodowienia, np. TNI (*Transnationality Index*), także dostrzeżemy podobną prawidłowość. Wielkość gospodarki macierzystej niejako automatycznie obniża wskaźnik, gdyż odzwierciedla on udział wartości aktywów, sprzedaży i zatrudnienia za granicą w wartości tych parametrów ogółem.



Wykres 2.21. Stopień otwartości gospodarki Stanów Zjednoczonych (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook...*; World Bank (2005–2021), *WITS*.

Analizując stopień otwartości gospodarczej, warto pamiętać, że Stany Zjednoczone od lat zajmują czołowe pozycje pod względem wartości importu i eksportu. Kondycja gospodarki USA ma bezpośrednie przełożenie na większość, jeżeli nie wszystkie gospodarki świata. Niemałe znaczenie w ugruntowywaniu centralnej

⁷⁵ Interbrand (2023), *Best Global Brands*, <https://interbrand.com> (dostęp: 3.09.2023).

pozycji gospodarki Stanów Zjednoczonych na arenie międzynarodowej ma powszechność wykorzystywania dolara amerykańskiego jako waluty rozliczeń znacznej liczby transakcji międzynarodowych⁷⁶.

Jako podsumowanie przeprowadzonych w niniejszym rozdziale analiz przedstawione zostanie badanie dotyczące międzynarodowej konkurencyjności gospodarki Stanów Zjednoczonych z wykorzystaniem czterech poziomów: meta-, makro-, mezo- i mikroekonomicznego (tabela 2.10).

Tabela 2.10. Ocena MKG Stanów Zjednoczonych według modelu systemowego-zrównoważonego

MKG – Analiza wskaźników poziomu meta

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Uwarunkowania rozwojowe o charakterze historyczno-kulturowym	Źródła systemu wartości utożsamianych z danym państwem	W 1763 r. 13 kolonii angielskich w Ameryce Północnej (leżących na środkowo-wschodnich wybrzeżach) uznało, że Anglia negatywnie wpływa na ich rozwój poprzez nadmierne taryfy i ograniczenia ekspansji przemysłu. W 1775 r. rozpoczęła się wojna o niepodległość. W dniu 4 lipca 1776 r. podpisano Deklarację niepodległości, oznaczającą powstanie Stanów Zjednoczonych Ameryki (United States of America). USA to państwo o złożonej historii, co powoduje, że jest bardzo zróżnicowane etnicznie, kulturowo, społecznie, językowo. Ustawa zasadnicza uchwalona 17 września 1787 r. stanowi podstawę wolnościowych i oświeceniowych idei utożsamianych z USA. O różnorodności kulturowej USA, oddziałującej na cały świat, może świadczyć fakt, że to w Stanach Zjednoczonych narodziły się zarówno jazz, country, gospel, rock, blues, jak i pop, disco, hip-hop, house czy techno. Główne wartości utożsamiane z tym państwem to indywidualizm, wolność myśli oraz ekspresji, etyka pracy, ciężka praca w celu osiągnięcia amerykańskiego snu (<i>American dream</i>).

76 M. Obstfeld, H. Zhou (2022), *The Global Dollar Cycle*, „Brookings Papers on Economic Activity”, Washington.

		<p>Współcześnie przedsiębiorczy i proinnowacyjny charakter amerykańskiej kultury jest niemal oczywisty. Warto jednak zauważyć, że przez pierwsze 125 lat po uzyskaniu niepodległości Stany Zjednoczone nie były światowym liderem technologicznym, którym są obecnie. Do grona światowych liderów włączyły się dzięki rewolucji przemysłowej, opartej na stali, pod koniec lat dziewięćdziesiątych XIX w., wprowadzając wiele nowatorskich rozwiązań.</p>
System społeczno- -ekonomiczny	System prawny i struktura administracyjna	<p>Państwo federacyjne składające się z 50 stanów. System prawny Stanów Zjednoczonych dzieli się na prawo ustawowe (<i>statutory law</i>) i prawo precedensowe (<i>common law</i>). Władzę ustawodawczą sprawuje Kongres, składający się z dwóch izb: Izby Reprezentantów (izba niższa) i Senatu (izba wyższa). Władzę wykonawczą sprawuje prezydent, który jest jednocześnie głową państwa i szefem rządu. System wielopartyjny, choć w praktyce politykę kontrolują jedynie dwie partie: Demokraci i Republikanie.</p>
Infrastruktura technologiczna	Infrastruktura krajowa jako podstawa rozwoju	<p>USA mają najgęstsza w świecie sieć połączeń lotniczych i 15 tys. portów lotniczych. Większość wymiany z zagranicą odbywa się przez porty oceaniczne (największe zespoły portowe: South Louisiana, Houston, Nowy Jork, Beaumont). Śródlądowe drogi wodne są wykorzystane do transportu towarów masowych. Główne szlaki żeglugowe to: Wielkie Jeziora wraz z Drogą Wodną Św. Wawrzyńca oraz Missisipi. Wielkie Jeziora, połączone kanałami z Missisipi (Illinois Waterway) i Oceanem Atlantyckim (New York State Barge Canal) są jednym z największych szlaków żeglugowych na świecie. W dużych miastach system szybkich kolei miejskich (najdłuższe linie metra w: Nowym Jorku, Chicago, San Francisco, Bostonie, Waszyngtonie, Filadelfii). 80% przewozów na dystansie 200–300 km to transport samochodowy^a.</p> <p>Departament Transportu Stanów Zjednoczonych szacował w 2019 r., że na naprawę dróg i mostów potrzeba 836 mld USD. W 2019 r. Amerykańskie Stowarzyszenie Inżynierów Lądowych (ASCE) szacowało, że do 2025 r. Stany Zjednoczone będą musiały wydać ok. 4,5 bln USD na poprawę infrastruktury, w tym stanu dróg, mostów, tam, lotnisk. Raport oceniający stan infrastruktury w 16 różnych kategoriach stwierdza, że wymaga</p>

		<p>ona pilnej konserwacji – ocena D+, trzecia najgorsza w sześciostopniowej skali od F do A. W raporcie wskazano, że sieć kolejowa jest dobrze rozwinięta. Linie towarowe są w dobrym stanie, ale szlaki pasażerskie wymagają remontu (zwłaszcza na płn.-wsch. stanach). Dobrze rozwinięte są: system portów morskich i śródlądowe drogi wodne, choć wymagają inwestycji modernizacyjnych. Stan dróg lądowych nie jest najlepszy. W złym stanie jest około 32% dróg miejskich i 14% wiejskich. Z 614 tys. mostów ponad 200 tys. ma już więcej niż 50 lat (koszt napraw mostów szacowany na ok. 123 mld USD). Wiele instalacji wodociągowych ma ok. 100 lat (rocznie wycieka z ich ok. 3 bln galonów wody). W latach 2016–2025 luka inwestycyjna w infrastrukturze, takiej jak elektrownie i linie przesyłowe, osiągnie 177 mld USD, a do 2032 r. trzeba uruchomić 532 nowych systemów kanalizacyjnych, czyli zainwestować ok. 271 mld USD^b.</p>
Infrastruktura społeczna	Wskaźnik HDI – analiza wybranych składowych	<p>Stany Zjednoczone (wg HDI) są bardzo wysoko rozwiniętym społeczeństwem. W latach 1990–2019 HDI systematycznie rośnie. Najwyższy wskaźnik 0,930 w 2019 r., w 2021 r. 0,921 (21 miejsce).</p> <p>Stany Zjednoczone wprowadziły szkolnictwo publiczne jako jedno z pierwszych państw na świecie. Obecnie korzysta z niego 80% uczniów – często wskazuje się jednak, że jego poziom jest niezadowalający. Szkolnictwo publiczne jest podporządkowane władzom stanowym, choć w pewnym zakresie federalnym (Departament Edukacji Stanów Zjednoczonych). Edukacja w większości stanów jest obowiązkowa do 18. roku życia (w niektórych do 16. r.ż.). Służba zdrowia o bardzo zróżnicowanym charakterze: innowacyjna, najwyższe światowe standardy, a równocześnie nie w pełni dostępna dla niższych warstw społecznych. Dobrowolność ubezpieczeń społecznych powoduje, że ponad 40 mln Amerykanów jest nieubezpieczonych (w tym ok. 20 mln to obywatele o znacznych dochodach). Szpitale w USA – 18,81 na 1 mln osób (2018) – spadek z 19,11 (2017). Liczba lekarzy wynosi 2,77 na 1000 osób (2019), pielęgniarek niemal 18 na 1000 osób (2020).</p>

Infrastruktura naukowa	System szkolnictwa wyższego, osiągnięcia	Mieszany system szkolnictwa – prywatne i publiczne. Szkolnictwo wyższe obejmuje uniwersytety i uczelnie wyższe (4-letnie studia licencjackie – <i>Bachelor</i> ; 2-letnie – <i>Community i Junior Colleges</i>) i studia w instytutach technicznych (od roku do trzech lat) ^c . Edukacja wyższa drugiego stopnia to studia podyplomowe (tytuł magistra lub doktora). Popularny <i>college</i> to albo część uniwersytetu (analogicznie do wydziału w polskim systemie edukacyjnym), albo odrębna szkoła wyższa, specjalizująca się w konkretnej dziedzinie (niebędąca jednak uniwersytetem). Wiodące uniwersytety to m.in.: University of California (zatrudnia największą liczbę noblistów na świecie) oraz Harvard University.
Kapitał intelektualny	Zasoby oparte na wiedzy (warstwy IC): – innowacje, – relacje, – struktury	Proinnowacyjne nastawienie gospodarki potwierdza wysokość inwestycji w badania i rozwój w USA. Są one dużo większe niż w innych krajach. W 2017 r. 483,7 mld USD, czyli 28% światowych nakładów na B+R. W 2018 r. USA przeznaczyły 2,8% PKB na B+R. Większość innowacji w USA realizowana jest przez sektor prywatny (ponad 70% amerykańskich nakładów na B+R). Amerykański Urząd Patentowy otrzymał w 2018 r. 597 tys. zgłoszeń patentowych i przyznał ponad 307 tys. patentów ^d . <i>Global Connectivity Index</i> plasuje USA (2020) na pozycji 1 na 79 badanych państw (z notą 87 na 120) ^e , co wskazuje na bardzo wysoki poziom rozwoju infrastruktury miękkiej, będącej podstawą kreacji relacji i innowacji, a także nowoczesnych modeli struktur organizacyjnych. Zwraca uwagę relatywnie niska nota dotycząca rozwoju sztucznej inteligencji (AI) oraz wysoka ocena zdolności gromadzenia i transferu danych i komunikowania się urzędów. USA stale inwestują w zaawansowane technologie przemysłowe – komputeryzację, projektowanie komputerowe, automatyzację produkcji. Liczba naukowców zajmujących się badaniami i rozwojem – 4821 na 1 mln osób w 2019 r. IC USA wzmocniają silnie ugruntowane kulturowo zasady budowania relacji i struktur, nastawione na osiągnięcie sukcesu.

Instytucje	Poziom zaufania społeczeństwa do instytucji państwowych	<p>Wśród krajów wysoko rozwiniętych gospodarka amerykańska jest najbliższa modelowi kapitalistycznej gospodarki rynkowej. Funkcjonowanie instytucji reprezentuje zmodyfikowany kapitalizm, w którym aktywność państwa obejmuje finanse publiczne i powiązaną z nimi politykę fiskalną, monetarną oraz regulację i kontrolę aktywności gospodarczej. Niewielka jest natomiast bezpośrednia działalność gospodarcza państwa, a także polityka dochodowa, polegająca na próbach bezpośredniego kontrolowania przez państwo cen i płac^f.</p> <p>Stany Zjednoczone uzyskały 69 na 100 pkt w <i>The Corruption Perceptions Index (2022)</i> Transparency International. Najgorszy (dla całego okresu 1995–2022) wskaźnik 67 pkt USA uzyskały w latach 2020–2021, najlepszy 76 pkt w 2015 r. Indeks dotyczy postrzegania sektora publicznego w skali od 0 (wyoce skorumpowany) do 100 (transparentny, zaufany, bardzo czysty).</p>
System trwałych relacji gospodarczo-politycznych	Uczestnictwo w ugrupowaniach ponadnarodowych	<p>Stany Zjednoczone są członkiem systemu instytucji multilateralnych, w tym w większości są w gronie założycieli: 1945 r. – ONZ (są jednym z 5 stałych członków), 1947 r. – GATT (WTO 1995), 1944 r. – IMF (udział USA 17%; prawo weta). Grupa Banku Światowego: 4.07.1944 r. – IRBD, 20.07.1956 r. – IFC, 24.09.1960 r. – IDA, 14.10.1966 r. – ICSID, 12.04.1988 r. – MIGA. USA niekiedy występowały do agend ONZ i z nich występowały. UNESCO – USA dołączyły do organizacji w 1945 r.; w 1984 r. wystąpiły z organizacji z powodu różnicy poglądów, ale w 2003 r. ponownie dołączyły do grona jej członków; od 2011 r. nie opłacały składek członkowskich, które wynosiły prawie 22% całego budżetu UNESCO; od 2019 r. oficjalnie przestały być członkiem organizacji, ponownie dołączyły w lipcu 2023 r. UNIDO – USA przystąpiły 1985 r., a wystąpiły w 1996 r. Są też agendy jak FAO, w których USA aktywnie zaangażowane są od 70 lat, działając na rzecz wyeliminowania głodu i niedożywienia na świecie.</p>

^a Encyklopedia PWN (b.r.), *Stany Zjednoczone. Gospodarka*, <https://encyklopedia.pwn.pl> (dostęp: 18.03.2023).

^b C. Thompson, M. Matousek (2019), *USA w ruinie? Kondycja infrastruktury w Stanach Zjednoczonych pozostawia wiele do życzenia*, <https://businessinsider.com.pl> (dostęp: 28.03.2023).

^c ENIC-NARIC Polska (2020), <https://nawa.gov.pl> (dostęp: 27.01.2023). Możliwe jest również uzyskanie tytułu *Honors Bachelor* – dotyczy to absolwentów programów studiów

wymagających większej samodzielności, napisania specjalnej pracy dyplomowej lub przygotowania projektu. Na programy *Honours Bachelor* obowiązują bardziej rygorystyczne kryteria przyjęcia.

^d PARP (2019), *Monitoring trendów w innowacyjności*, <https://www.parp.gov.pl> (dostęp: 18.03.2023).

^e Huawei (2023), *Country Profile – United States*, <https://www.huawei.com> (dostęp: 11.03.2023).

^f P. Dobrzyński (2010), *Rola państwa w gospodarce rynkowej. Stany Zjednoczone – Niemcy – Japonia*, „Acta Universitatis Wratislaviensis. Economia”, t. 18, nr 3398, <https://www.repozytorium.uni.wroc.pl/dlibra> (dostęp: 28.03.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu makro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Handel międzynarodowy	Struktura eksportu i importu	Stany Zjednoczone są liderem światowego handlu. Są największym światowym importerem – w 2020 r. odpowiadały za 13,5% światowego importu. W eksporcie w 2020 r. było to 8%. Od kilku lat walczą o odzyskanie utraconej na rzecz Chin pozycji eksportera nr 1. Spadek wartości amerykańskiego eksportu po 2019 r. wynikał z kilku przyczyn: nasilenia się tendencji protekcyjnych, spadku cen eksportowych, sekularnej stagnacji, spadku elastyczności dochodowej eksportu. Głównymi partnerami handlowymi USA są w eksporcie (2020): Kanada (18%), Meksyk (15%) i Chiny (9%). W imporcie te same trzy państwa – Chiny (20%), Meksyk (14%), Kanada (12%). Na kolejnych miejscach zarówno w imporcie, jak i w eksporcie znajdują się Japonia i Wielka Brytania (po ok. 4–5%). W pierwszej piątce partnerów handlowych USA brak państw UE. Najważniejsze produkty eksportowe (2021) to: paliwa mineralne, oleje, produkty destylacji (240 mld USD, 14% eksportu USA); maszyny, reaktory jądrowe, kotły (209 mld USD, 12%); sprzęt elektryczny, elektroniczny (185 mld USD, 11%); pojazdy (122 mld USD, 7%).
Biznes międzynarodowy	Pozycja konkurencyjna – według rankingów <i>Doing Business</i> (DB), <i>Global Competitiveness Index</i> (GCI)	Według rankingu <i>Global Competitiveness Index</i> USA uzyskały 83,67 na 100 pkt (2019 r.), co stanowiło spadek w stosunku do 2018 r. (85,64 pkt), a nawet 2017 r. (84,84 pkt) ^a . Można zaryzykować twierdzenie, że to efekt nieadekwatnej do wyzwań polityki gospodarczej.

		<p>Według <i>Doing Business</i> (2020) USA osiągnęły pozycję 6 (na 190 badanych gospodarek) z notą 84 pkt. Najwyżej oceniono USA za: możliwości rozwoju handlu transgranicznego, łatwość zakładania działalności gospodarczej, uzyskiwania kredytu oraz rozwiązania dotyczące ewentualnej niewypłacalności. Najślabsze punkty (ocenione i tak powyżej 70 na 100 pkt) to ochrona mniejszościowych inwestorów oraz egzekwowanie kontraktów.</p>
Inwestycje zagraniczne	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)	<p>Napływ BIZ do Stanów Zjednoczonych charakteryzuje się dużą okresową zmiennością. W 1992 r. BIZ napływające miały wartość zaledwie 19,2 mld USD (w 1970 r. było to tylko 1,22 mld USD). W najlepszym roku, w okresie trzech ostatnich dekad, osiągnęły 467,6 mld USD (2015). W latach dziewięćdziesiątych XX w. obserwowano stały wzrost napływu BIZ – do poziomu 314 mld USD (2000). Lata 2001–2003 to spadek BIZ w USA – do 53 mld USD (2003). Kolejne lata to ponowny wzrost – do 306 mld USD (2008). W kryzysowym 2009 r. BIZ spadły do 144 mld USD, ale w 2014 r. zaczęły rosnąć – 202 mld USD, aby osiągnąć rekord 468 mld w 2015 r. Kolejne lata to jednak spadki napływu BIZ do gospodarki amerykańskiej – do 151 mld w 2020 r. W 2021 r. wyraźne odbicie, podwojenie wartości ulokowanych aktywów zagranicznych – 367 mld USD. Inwestycje amerykańskie za granicą w 1990 r. wynosiły 31 mld USD, a w rekordowym 2021 r. 403 mld USD. W okresie trzech dekad najbardziej kryzysowym rokiem był 2018 r. (ujemna wartość BIZ: 157 mld USD), a także 2005 r., gdy amerykańskie firmy ulokowały za granicą zaledwie 15,4 mld USD. Rekordy inwestycyjne to poziom ok. 400 mld USD: 393,5 (2007), 396,6 (2011) i 403,1 mld USD (2021). Dla USA poziom 300–400 mld rocznie należy uznać za zapewniający równowagę napływu i odpływu BIZ (obserwowany 2007–2021).</p> <p>Napływ BIZ według partnerów (2019): głównie z Japonii, Wielkiej Brytanii, Kanady, Niderlandów, Niemiec (odpowiednio od 15% do 9%)^b. Odpływ amerykańskich BIZ (2019)</p>

		<p>głównie do Niderlandów, Wielkiej Brytanii, Luksemburga (po ok. 17%), Kanady i Irlandii (po ok. 7%)^c.</p> <p>Wahania napływu BIZ odzwierciedlają wpływ polityki na gospodarkę. W 2018 r. widoczny odpływ inwestorów (BIZ zaledwie 214 mld USD), prawdopodobnie spowodowany rozpoczęciem wojny handlowej między USA a Chinami (silny protekcjonizm; niepewność inwestorów, w tym odnośnie do taryf celnych nakładanych wzajemnie przez Chiny i USA; reformy podatkowe <i>America First</i>).</p>
Finanse publiczne	Struktura wydatków	<p>Wydatki rządowe 37% PKB, deficyt budżetowy 5,8% PKB (2022). Wydatki na badania i rozwój – 3,45% PKB w 2020 r. (trend wzrostowy od dekady). Najniższe 2,7% w 2013 r. Wydatki wojskowe 3,5% PKB (2021). Wydatki publiczne na szkolnictwo (proc. całkowitych wydatków) wyższe – 91,1%, średnie – 90,2%, podstawowe – 90,1% (2019).</p> <p>Wskaźnik poparcia dla federalnej polityki gospodarczej w 2023 r. wzrósł w stosunku do 2022 r. Kluczowe jest odpowiadanie na potrzeby społeczne. Na przykład Amerykanie coraz chętniej korzystają z transportu publicznego, ale jest on finansowany w niedostatecznym stopniu. Do 2032 r. poziom wydatków na system transportowy ma wzrosnąć do 122 mld USD^d.</p>
Pozycja międzynarodowa	Siła i waga głosu na arenie międzynarodowej	<p>Gospodarka Stanów Zjednoczonych jest największa na świecie. Waga głosu Stanów Zjednoczonych jest dominująca we wszystkich organizacjach Grupy Banku Światowego: IRBD: udział głosów – 16,19%; IFC: udział głosów – 23,65%; IDA: waga głosu – 15,85%^e. Udział USA w IMF wynosi prawie 17%, co daje im prawo weta.</p> <p>Dolar amerykański jest najczęściej używaną walutą w transakcjach międzynarodowych oraz walutą, w której utrzymuje się najwięcej rezerw finansowych.</p> <p>W 2020 r. Chiny były bardzo bliskie prześcignięcia USA i uzyskania miana największego odbiorcy BIZ na świecie. W 2021 r. nastąpił zdecydowany zwrot – USA utrzymały pozycję lidera.</p>

Klimat inwestycyjny	Stymulanty i destymulanty inwestycji	<p>Stany Zjednoczone mają jedno z najlepszych na świecie walory zachęcające inwestorów: są stabilną, wysoko rozwiniętą gospodarką z najpotężniejszą i stabilną walutą międzynarodową, zapewniają dobre warunki dla rozwoju biznesu. Charakter rozwoju USA od początku oparty był na inwestycjach typu <i>greenfield</i>, co dodatkowo stymuluje napływ kapitału. W 2021 r. do gospodarki USA napłynęło najwięcej bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Szczególnie ważnym argumentem na rzecz inwestycji na terenie Stanów Zjednoczonych jest ich płynny, elastyczny i efektywny rynek finansowy. Szeroki dostęp do źródeł finansowania umożliwia rozwój.</p> <p>Analizując transfery spółek amerykańskich, warto dodać, że po wejściu w życie ustawy o cięciach podatkowych i zatrudnieniu w 2018 r. nastąpiło ograniczenie zachęt do utrzymywania zysków w jurysdykcjach o niskich podatkach, co doprowadziło do znacznej repatriacji funduszy przez Stany Zjednoczone z zagranicznych spółek zależnych. Ponadto stałe międzynarodowe wysiłki na rzecz ograniczenia unikania podatków, takie jak inicjatywa OECD/G20 dotycząca erozji bazy podatkowej i przenoszenia zysków, także obniżyły transfery do zagranicznych centrów finansowych.</p>
Powiązania gospodarcze	Uczestnictwo w umowach i stowarzyszeniach	<p>NAFTA (North American Free Trade Agreement) – USA, jedno z 3 państw założycielskich (USA, Meksyk, Kanada), podpisało układ w 1992 r. W 2018 r. NAFTA została zastąpiona nowym porozumieniem – USMCA (Stany Zjednoczone ratyfikowały umowę 29 stycznia 2020 r.).</p> <p>CAFTA-DR (Central American–Dominican Republic Free Trade Agreement) – USA i 6 państw: Kostaryka, Gwatemala, Honduras, Republika Dominikany, Nikaragua i Salwador (5.08.2004 r.).</p> <p>APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) – USA, jeden z 12 członków założycieli.</p> <p>Inne umowy z krajami regionu o różnorodnym charakterze, wpływające na stosunki gospodarczo-polityczne i pozycję USA jako lidera np.: meksykańsko-amerykańskie: MALDEF (Mexican-American Legal Defense</p>

		& Education Fund), MAOF (Mexican-American Opportunity Foundation), MAPA (Mexican-American Political Association), MAWA (Mexican-American Women's Association); amerykańsko-kolumbijskie: CTPA (United States-Colombia Trade Promotion Agreement), HLSSD (U.S.-Colombia High-Level Strategic Security Dialogue); kubańsko-amerykańskie: CANF (Cuban American National Foundation); szersze: FTAA (Free Trade Area of the Americas) – Strefa Wolnego Handlu Ameryk – pomysł w 1988 r., trudności negocjacyjne w gronie 34 państw; OAS (Organization of American States) – Organizacja Państw Amerykańskich założona w 1948 r. (35 członków); ECPA (Energy and Climate Partnership of the Americas) – partnerstwo energetyczno-klimatyczne państw amerykańskich.
--	--	---

^a Trading Economics (2023), *United States Competitiveness Index*, <https://tradingeconomics.com> (dostęp: 11.03.2023).

^b H.J. Damgaard, C. Sánchez-Muñoz (2022), *Destination for Foreign Direct Investment*, <https://www.imf.org> (dostęp: 27.01.2023).

^c World Bank (2023), *Foreign Direct Investment – United States*, <https://data.worldbank.org> (dostęp: 27.01.2023).

^d C. Thompson, M. Matousek (2019), *USA w ruinie?...*

^e World Bank (2023), *World Bank – organization*, <https://www.worldbank.org/en> (dostęp: 27.01.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu mezo

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Wiodące sektory	Udział sektorów w gospodarce Wiodące branże i firmy (marki)	<p>Kluczowe sektory gospodarki to przemysł przetwórczy, w tym zaawansowany technologicznie. W eksporcie 63%, a w imporcie 78% stanowią dobra przemysłowe. Główne branże to^a: dobra kapitałowe (33% eksportu), dobra konsumpcyjne (26%), przemysł elektroniczny i maszynowy (23%), półprodukty przemysłowe (20%), transport (13%).</p> <p>Najpotężniejsze korporacje to m.in. finansowe (Berkshire Hathaway, JPMorgan Chase, Bank of America, Citigroup, Wells Fargo, Morgan Stanley, Goldman Sachs Group), a z niefinansowych tak znane firmy</p>

		i ich marki jak Apple (iPhone, Mac), Amazon, Alphabet (Google), Microsoft, Exxon Mobil, Johnson & Johnson, Pfizer, Intel, IBM, Procter & Gamble, General Motors, American Express, Visa, Mastercard, Coca-Cola, PepsiCo, McDonald's, Starbucks, Walt Disney, FedEx.
Infrastruktura sektorowa twarda i miękka	Poziom rozwoju infrastruktury a rozwój regionów i sektorów	Infrastruktura twarda i miękka na najwyższym poziomie wokół największych metropolii, których jest ponad 50 (zespoły miejskie i miasta powyżej 1 mln mieszkańców). Największe: Nowy Jork – Northern New Jersey – Long Island (wschodnie wybrzeże) (21 mln); Los Angeles – Long Beach – Santa Ana (zachodnie wybrzeże) (14 mln). Ponadto obszar między Bostonem a Waszyngtonem (7 wielkich zespołów miejskich, łącznie ok. 40 mln) oraz obszar między Chicago a Pittsburghiem (na południe od Wielkich Jezior, ok. 15 mln). Na zachodnim wybrzeżu słynna Dolina Krzemowa (Silicon Valley) na południe od San Francisco – pierwsza na świecie technopolia (1963). Współpraca nauki i biznesu pozwalająca na wielokrotnienie nakładów na prace badawczo-rozwojowe (B+R). Powstanie przemysłu opartego na wiedzy – <i>High Technology Industries</i> (hi-tech). Rozwój przemysłów elektronicznego, IT, farmaceutycznego, lotniczego i kosmicznego, biotechnologii. Specyficznym obszarem USA jest tzw. <i>Sun Belt</i> , obejmujący 15 stanów z takich miastami jak (na pld. od 37°N równoleżnika): Los Angeles (14 mln), Miami (6 mln), Dallas, Atlanta i Houston (po ponad 5 mln każde), Phoenix i San Francisco (po ponad 4 mln), San Diego (3,4 mln), Las Vegas (2,1 mln). Rozwinęły się tu: nowoczesny przemysł chemiczny, atomowy, zbrojeniowy, a także przemysł spożywczy na bazie bogatych zasobów (ropa naftowa i gaz ziemny) oraz sprzyjających warunków klimatyczno-glebowych i turystycznych.
Wielkość i chłonność rynku	Wielkość i struktura populacji	Populacja 327 mln osób (2022). Liczba ludności Stanów Zjednoczonych stale wzrasta, co wyróżnia to państwo na tle innych wysoko rozwiniętych krajów świata. Wzrost ten osiągnany jest przez stosunkowo wysoki przyrost naturalny oraz dodatnie saldo migracji. Struktura populacji: biali (67%), Latynosi/ <i>Hispanics</i> (14%), Afroamerykanie (13%), Azjaci (5%), Indianie i Inuici (1%) ^b . Wydatki konsumentów w Stanach Zjednoczonych: 14 227 mld USD (w czwartym kwartale 2022 r.), w kryzysowym 2020 r. 11 756 mld USD. Kredyty sektora prywatnego na poziomie 12 077 mld USD ^c . Chłonność rynku w poszczególnych sektorach odzwierciedla m.in. <i>The IBD/TIPP Economic Optimism Index</i> jako wskaźnik optymizmu gospodarczego (np. w marcu 2023 r. wzrósł do najwyższego poziomu od grudnia 2021 r.). W ujęciu historycznym to właśnie duży rynek własny

		<p>pomógł amerykańskim firmom z powodzeniem rozwinąć nowe gałęzie przemysłu, oparte na produkcji masowej, takie jak chemia, petrochemia, stal, przetwórstwo mięsne, motoryzacja, lotnictwo i elektronika. Także obecnie znaczna część aktywów, sprzedaży i zatrudniania najpotężniejszych korporacji ma charakter krajowy, co uwidacznia niższy niż w krajach europejskich wskaźnik umiędzynarodowienia (<i>Transnationality Index</i> – TNI).</p>
<p>Udział w globalnych łańcuchach wartości (GVCs – <i>Global Value Chains</i>)</p>	<p>Poziom udziału w GVCs</p>	<p>Zaangażowanie w GVCs uznaje się za możliwość lepszego zarządzania w dynamicznym otoczeniu, dzięki poszerzeniu produkcji krajowej i handlu, wyjściu poza regionalne łańcuchy wartości. Wzrost udziału w GVCs stanowi bazę do zwiększania produktywności, dyfuzji technologii, poprawy tempa wzrostu gospodarczego uczestników. Udział w GVCs pozwala na zmniejszanie ekspozycji na ryzyko, ponieważ idiosynkratyczne szoki łagodzone są przez większe zróżnicowanie rynkowe^d. Niektórzy decydenci (w tym w USA) zaczęli podawać w wątpliwość te korzyści. Należy zauważyć, że przykład pandemii COVID-19 pokazał, że lokalne lockdowny powodowały znacznie gorsze konsekwencje ekonomiczne dla lokalnej gospodarki w państwach o niższym udziale w GVCs.</p> <p>W Ameryce Północnej Stany Zjednoczone są oczywiście wiodącym partnerem handlowym krajowej wartości dodanej w półproduktach. Są bowiem największym eksporterem krajowych produktów pośrednich do Kanady i Meksyku. Z drugiej strony zarówno Kanada, jak i Meksyk eksportują do USA głównie krajową wartość dodaną produktów pośrednich. Analiza dla lat 2005–2015 wskazuje jednak, że USA zmniejszyły udział krajowego importu z wartością dodaną w produktach pośrednich od większości partnerów, z wyjątkiem Szwajcarii, Izraela, Chin, Indii, Filipin i Wietnamu. Jednocześnie spadł również udział USA jako eksportera krajowej wartości dodanej w produktach pośrednich. Wzrost wystąpił jedynie w handlu z Chinami i Irlandią. Dane te wskazują zatem na względny spadek znaczenia USA w GVCs. Zmniejszył się także udział handlu międzyregionalnego w całkowitym udziale w GVCs. Jednocześnie zaobserwowano spadek intensywności stosunków USA z Europą na rzecz wzrostu (o 50%) znaczenia powiązań w GVCs z Azją. W Ameryce Północnej zauważalna jest tendencja do coraz większego umiędzynarodowienia łańcuchów produkcji, z uwagi na spadający udział wymiany międzyregionalnej^e.</p>

		<p>Udział wewnątrzregionalnego GVCs według aktywności <i>forward/backward</i> spadł odpowiednio o 6,7% i 8,1% od 2000 do 2017 r. Wzrost udziału złożonych działań międzyregionalnych (co najmniej dwukrotnie przekraczają granice państwowe) odzwierciedla coraz większe zglobalizowanie łańcuchów dostaw. Najwidoczniejsze jest to w sektorach usług telekomunikacyjnych, finansowych i biznesowych. Odzwierciedla to intensywność outsourcingu usług ze Stanów Zjednoczonych do krajów azjatyckich (takich jak Indie i Filipiny) oraz ściśle powiązane instytucje finansowe i działalność związaną z łańcuchem dostaw usług biznesowych między Ameryką Północną a Europą. Partnerzy handlowi z największym udziałem amerykańskiej wartości dodanej w ich eksporcie przemysłowym do USA (2018) to⁸: Kanada (19%), Meksyk (17%), Irlandia (13%). Największy udział amerykańskiej wartości dodanej w przemysłowych produktach finalnych wynosi ponad 40% (dotyczy od dwóch dekad produkcji samochodów i wyposażania transportu), natomiast w usługach przekracza 60%.</p> <p>W latach 2005–2020 przeciętna pozycja sektorów w Stanach Zjednoczonych według GVCs wynosiła: dla energetyki, gazownictwa i gospodarki wodnej 0,26 oraz dla usług 0,26; dla budownictwa 0,12; dla górnictwa i wydobywania 0,12; dla przemysłu 0,13; dla rolnictwa oraz leśnictwa i rybołówstwa 0,13⁹. Najwyższe wskaźniki – podobnie jak dla gospodarki niemieckiej i brytyjskiej – dotyczą usług, zarówno komercyjnych, jak i publicznych (w tym dóbr i usług związanych z energetyką, gazem i wodą). Pozostałe sektory są na poziomach 0,12–0,13. W Stanach Zjednoczonych wyraźnie wyróżnia się wysoki poziom przemysłu i rolnictwa. Wszystkie dodatnie wartości wskaźnika oznaczają przewagę pozycji typu <i>upstream</i> w handlu wartością dodaną.</p>
Udział i rola w globalnych sieciach biznesowych	Udział spółek jako orkiestratorów w GBNs (<i>Global Business Networks</i>) i M&As (<i>Merger & Acquisitions</i>)	<p>Główne amerykańskie korporacje niemal wszystkich sektorów są orkiestratorami GBNs. Przykład z sektora motoryzacyjnego to Stellantis – gigant amerykańsko-włosko-francuski. Powstał na bazie amerykańskiego Chryslera (jednego z trójki amerykańskich gigantów motoryzacji obok GM i Forda) oraz włoskiego Fiata. Fiat Chrysler Automobiles (FCA) powstało w 2019 r. Jeszcze w 2019 r. FCA zaproponowało fuzję francuskiemu PSA – Peugeot-Citroën. W 2021 r. oficjalnie powołano Stellantis, którego pakiet marek obrazuje skalę zaawansowania GBNs. GBN Stellantis sięga korzeniami końca XIX w. i początku XX w., czerpiąc z bogatego systemu misternie budowanych relacji każdego z członków. Globalna sieć biznesowa obejmuje m.in.</p>

		marki/firmy działające od: 1889 r. – francuski Peugeot; 1898 r. – niemiecki Opel; 1899 r. – włoski Fiat; 1900 r. – amerykański Dodge; 1903 r. – brytyjski Vauxhall; 1906 r. – włoska Lancia; 1910 r. – włoska Alfa Romeo; 1914 r. – włoskie Maserati; 1919 r. – francuski Citroën; 1925 r. – amerykański Chrysler; 1941 r. – amerykański Jeep; 1949 r. – włoski Abarth. Należy zaznaczyć, że sieć obejmuje także inne obszary aktywności biznesowej zlokalizowane w wielu krajach, w tym np. działającą od 1867 r. La Stampę (prasa: Włochy), od 1919 r. Magneti Marelli (części samochodowe, systemy bezpieczeństwa, napędy; spółki zależne: AL-Automotive Lighting, Carello, Cromodora, Cofap, Ergom Automotive, Jaeger, Mako Elektrik, Parafllu, Seima, Siem SpA, Solex, Veglia Borletti, Vitaloni i Weber), CNH (maszyny rolnicze budowlane, holendersko-włoska współpraca, 170 państw, 37 zakładów produkcyjnych, 11,5 tys. dealerów na świecie), Sevel (samochody dostawcze: Włochy, Turcja, Brazylia, Argentyna) etc.
--	--	--

^a World Bank (2023), *WITS – United States*, <https://wits.worldbank.org> (dostęp: 3.03.2023).

^b ZPE (2023), *Stany Zjednoczone Ameryki – światowa potęga gospodarcza*, <https://zpe.gov.pl> (dostęp: 11.03.2023).

^c Trading Economics (2023), *United States Competitiveness Index*.

^d A. Borin, M. Mancini, D. Taglioni (2022), *Integracja w GVC może jednak nie zwiększać ekspozycji na ryzyko*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl> (dostęp: 11.03.2023); P. Antràs (2020), *Conceptual Aspects of Global Value Chains*, „World Bank Economic Review”, vol. 34(3), s. 551–574.

^e A. Nacewska-Twardowska (2020), *Factories Europe, Asia, and North America as the main production centres in the 21st century*, <https://www.researchgate.net> (dostęp: 12.03.2023); OECD (2023), *The Analytical AMNE database – Multinational enterprises and global value chains*, <https://www.oecd.org/sti/ind/> (dostęp: 12.03.2023).

^f *Technological innovation, supply chain trade, and workers in a globalized world* (2019), s. 21, <https://www.wto.org> (dostęp: 12.03.2023).

^g TiVA (2022), *Trade in Value Added: United States 2022*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 12.03.2023).

^h T.A. Tomaszewski (2023), *Reorganizacja...*

MKG – Analiza wskaźników poziomu mikro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Jakość zarządzania	Wartości budujące kierunki rozwoju	Indywidualizm, kreatywność, wysoka skłonność do ryzyka. Przekonanie, że każdy, niezależnie od tego, gdzie się urodził i w jakiej klasie społecznej, może osiągnąć własną wersję sukcesu. Dążenie do sukcesu (pięcie się w górę) poprzez poświęcenie, podejmowanie ryzyka i ciężką pracę, a nie przez przypadek ⁹ .

Metody i efektywność wykorzystania zasobów	Zasady wykorzystywania potencjału zasobów	Dobrze wykwalifikowana kadra pracownicza – efektywnie zarządzana. Główną zasadą wykorzystania potencjału zasobów jest wolność myślenia o możliwościach – wolność od stygmatów, założeń, ograniczeń oraz wpływów. Wolność myśli oraz ekspresji jest jedną z ważniejszych cech pozwalających Amerykanom na budowanie sukcesogennych biznesów. Mottem dla eksploracji zasobów jest <i>Sky is the limit</i> – co oznacza, że kreatywność nie jest w żaden sposób ograniczona, a „zwyćzców się nie sądzi” (sukces usprawiedliwia pewien zakres uelastycznienia reguł).
Główne przedsiębiorstwa	Charakterystyka korporacji transnarodowych notowanych w <i>Forbes Global 2000</i>	W USA obserwuje się system oligopolii branżowych (wysoki stopień koncentracji produkcji i usług). Pięćset największych korporacji dostarcza ponad 50% wszystkich dóbr i usług. Najpotężniejsze TNCs finansowe: Berkshire Hathaway, JPMorgan Chase, Bank of America, Citigroup, Wells Fargo, Morgan Stanley, Goldman Sachs Group. Najpotężniejsze TNCs niefinansowe: technologiczne i telekomunikacyjne – Apple, Intel, IBM, HP, Microsoft, Alphabet, Dell, General Electric, Netflix, AT&T, handel i konsumpcja – Amazon, Walmart, Procter & Gamble, Coca-Cola, PepsiCo, McDonald's, Mondelez, KraftHeinz, petrochemiczne – Exxon Mobil, ConocoPhillips, farmaceutyczne – Pfizer, Johnson & Johnson, motoryzacyjne – General Motors, Ford, Tesla.
Postawy menedżerskie	Typ przywództwa i zasady budowania relacji	Etos pracy kształtował się przez lata, ukazując w rozrachunku formę biznesowego przepisu na sukces. Cechy amerykańskiej kultury biznesowej ^b : przybywanie na umówione spotkanie na czas lub chwilę wcześniej; praca ponad wyznaczone godziny (<i>nine-to-five</i>); brak wyraźnego podziału praca-dom; twarde trzymanie się wyznaczonych punktów oraz ram spotkania; brak spontaniczności; <i>small talk</i> jako wyraz uprzejmości; rzadkie występowanie o urlop; brak socjalizacji w gronie pracowników; przywiązywanie dużej wagi do tytułów. Powszechną praktyką w relacjach biznesowych jest zwracanie się do siebie beztytułowo, po imieniu, ale tylko jeżeli osoba, z którą rozmawiamy, jest na takim samym lub niższym stanowisku. Pomylenie

		tytułu jest traktowane z przymrużeniem oka, jednak odnosi się to tylko do relacji równy z równym.
Modele i wzorce zarządzania	Zarządzanie przedsiębiorstw	Ciężka praca oraz zaangażowanie są nagradzane. Każdą porażkę można przekuć w okazję, aby osiągnąć sukces. Hierarchiczny model zarządzania. Odmówienie wzięcia nadgodzin czy przyjęcia w niestandardowych godzinach do pracy traktowane jest jako jawny sprzeciw wobec osoby wyższej rangą. Tylko poważne choroby są w oczach pracodawców wystarczającym usprawiedliwieniem dla nieobecności. Kreatywność i wytrwałość jako klucz do celu, gdyż w społeczeństwie amerykańskim nie ma zgody na akceptowanie <i>status quo</i> , jeżeli nie jest to idealne rozwiązanie. „Gdzie wola, znajdzie się sposób” ^c . Dobro grupy nie jest dla tego społeczeństwa priorytetem, poglądy oraz wybory innych grup są jedynie akceptowalne i tolerowane.
Implementacja modelu rozwoju zrównoważonego	Standardy ESG, ISO, 17 SDGs, inne aktywności w tym zakresie	<i>Environmental Leader</i> (2022) wskazało, że biznes amerykański docenia znaczenie zrównoważonego rozwoju dla swojej przyszłości. 163 przedstawicieli głównych amerykańskich przedsiębiorstw wystosowało list do Kongresu USA, w którym domagają się zintensyfikowania prac nad „mapą drogową”, według której amerykański biznes dochodzić ma do standardów środowiskowych czy infrastrukturalnych odpowiadających na obecne wyzwania ^d . Sygnatariusze chcą m.in. oceny działalności firm pod kątem zrównoważonego rozwoju jako kolejnego, nowego standardu do raportowania dla uczestników globalnych łańcuchów dostaw. O docenieniu wagi standardów ESG w USA świadczy to, że do czuwania nad standardami raportowaniem kwestii ESG przez spółki publicznych wyznaczono Amerykańską Komisję Papierów Wartościowych i Giełd (Securities Exchange Commission – SEC).

^a M. Rodewald (2009), *Indywidualizm amerykański na tle innych społeczeństw zachodnich*, „Język. Komunikacja. Informacja”, nr 4, s. 95–108, <https://repozytorium.amu.edu.pl> (dostęp: 12.10.2021); A. Barone (2021), *American Dream*, <https://www.investopedia.com> (dostęp: 12.10.2021).

^b M. Abadi, (2018), *11 American work habits other countries avoid at all costs*, <https://www.businessinsider.com> (dostęp: 23.10.2021).

^c G. Cook (2012), *The Influence of National Culture on American Business People – Managerial Implications for Central Europe*, „Central European Business Review”, vol. 1(2), s. 46–51.

^d Podobny list wystosowało 57 podmiotów z UE do Komisji Europejskiej. Apel ten pochodzi od organizacji biznesowych wartych aż 9,8 bln USD, które domagają się od KE wsparcia dla reguł ESG (normy dla Międzynarodowej Komisji Zrównoważonych Standardów). Inicjatywa to odpowiedź na prowadzone przez Komisję prace nad dyrektywą dotyczącą raportowaniaprzedsiebiorstw o ich działalności na rzecz zrównoważonego rozwoju (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD), która ma zastąpić dyrektywę ujawniania informacji niefinansowych (Non-Financial Reporting Directive – NFRD). Zgodnie z założeniami od 2024 r. wszystkie duże spółki (w tym spółki giełdowe) i duże grupy kapitałowe mają zostać objęte obowiązkiem raportowania zgodnie z dyrektywą CSRD. T. Dereszyński (2021), *Firmy chcą rządowych standardów i zasad ESG. I Kongres ESG już w styczniu 2022 r.*, <https://raportcsr.pl> (dostęp: 11.03.2023). Szerzej: Komisja Europejska (2021), *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów EMPTU. Strategia dotycząca finansowania transformacji w stronę gospodarki zrównoważonej*, <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html> (dostęp: 11.03.2023).

Źródło: opracowanie własne.

2.4. Podsumowanie

W tabeli 2.11 przedstawiono porównanie wartości wskaźnika HDI dla Stanów Zjednoczonych, Meksyku i Brazylii. Wskaźnik jakości życia (HDI) jest sumaryczną miarą służącą do oceny długookresowego postępu w trzech podstawowych wymiarach rozwoju – długiego i zdrowego życia obywateli, ich dostępu do wiedzy, która we współczesnym świecie jest fundamentem budowania konkurencyjności i dobrobytu oraz wszystkich sfer służących zapewnieniu tzw. godnego standardu życia. Analiza HDI z lat 1990–2021 wyraźnie wskazuje, że obszary Ameryki Północnej, Środkowej i Południowej są bardzo zróżnicowane. Wskaźnik jakości życia obrazuje dystans między wiodącymi gospodarkami (tu: Stany Zjednoczone, podobnie także Kanada) a pozostałymi państwami regionu amerykańskiego.

Tabela 2.11. Wskaźnik HDI Stanów Zjednoczonych, Meksyku i Brazylii

Lata	Stany Zjednoczone	Meksyk	Brazylia
1990	0,872	0,662	0,601
1995	0,872	0,674	0,646
2000	0,891	0,709	0,679
2005	0,900	0,733	0,698

Tab. 2.11 (cd.)

2006	0,904	0,741	0,700
2007	0,906	0,743	0,704
2008	0,906	0,745	0,715
2009	0,908	0,745	0,717
2010	0,911	0,746	0,723
2011	0,913	0,752	0,728
2012	0,916	0,760	0,732
2013	0,917	0,760	0,750
2014	0,919	0,764	0,754
2015	0,920	0,768	0,753
2016	0,922	0,772	0,755
2017	0,924	0,775	0,759
2018	0,927	0,777	0,764
2019	0,930	0,779	0,766
2020	0,920	0,756	0,758
2021	0,921	0,758	0,754

Źródło: opracowanie własne na podstawie United Nations Development Programme (2023), *Human Development Index 1990–2021*, <https://hdr.undp.org/> (dostęp: 6.03.2023).

Wartość HDI Brazylii na 2021 r. wynosi 0,754 (tak sama była w 2014 r.), co plasuje ten kraj na 87 miejscu na 191 krajów i terytoriów. W latach 1990–2021 wartość HDI Brazylii zmieniła się z 0,610 (1990 r.) do 0,754 (2021 r.), co oznacza wzrost o 23,6%. Kryzysowy był rok 2015 oraz lata 2020–2021 – spadek wskaźników HDI rok do roku. W latach 1990–2021 oczekiwana długość życia w chwili urodzenia w Brazylii zmieniła się o 6,8 roku, średnia liczba lat nauki w szkole zmieniła się o 4,4 roku, a PKB *per capita* zmieniło się aż o 40%. Dla Meksyku te wartości wynosiły odpowiednio 0,2 roku, 3,3 roku i 23,6%. Wskaźnik HDI dla Meksyku w 2021 r. wyniósł 0,758 (0,662 w 1990 r.), co plasuje ten kraj na 86 miejscu⁷⁷.

Na tym tle Stany Zjednoczone uwidaczniają swoją potęgę: HDI w 2021 r. wyniosło 0,921 (najwyższe było w 2019 r. – 0,930). W latach 1990–2019 systematycznie rosło. Kryzys COVID-19 spowodowały niewielkie spadki w 2020 r. i 2021 r. Poprzedni taki kryzys odnotowano w 1999 r. (HDI – 0,889). Wartość HDI Stanów Zjednoczonych plasuje ten kraj w kategorii bardzo wysokiego rozwoju społecznego – na 21 miejscu wśród 191 krajów i terytoriów. O osiągnięciu wysokiego

⁷⁷ United Nations Development Programme (2023), *Human Development Index 1990–2021*, <https://hdr.undp.org/> (dostęp: 2.03.2023).

poziomu rozwoju świadczy relatywnie niewielka zmiana wskaźnika w okresie 1990–2021 – o 5,6%. W tym czasie oczekiwana długość życia w chwili urodzenia w Stanach Zjednoczonych zmieniła się o 1,8 roku, średnia lat nauki w szkole zmieniła się o 0,7 roku, a oczekiwana liczba lat nauki w szkole o 0,9 roku. Ważne jest jednak, że PKB *per capita* zmieniło się aż o około 64%⁷⁸.

78 Ibidem.

Rozdział 3

Zróznicowanie państw Azji – *case studies* dla Chin, Japonii, Indii

Przedstawione poniżej wielkości produktu krajowego brutto w cenach bieżących oraz produktu krajowego brutto *per capita* dla wybranych państw azjatyckich potwierdzają, że Chińska Republika Ludowa jest zdecydowanym liderem w tym regionie (tabela 3.1). Pozostałe dwie gospodarki – japońska oraz indyjska – charakteryzują się wielkościami PKB zdecydowanie poniżej 10 bln USD. W badanym okresie (lata 2005–2021) PKB Chin wzrosło przeszło ośmiokrotnie – z poziomu 2 bln USD do blisko 20 bln USD. Z kolei PKB Japonii utrzymuje się na stałym poziomie, a wartość PKB Indii charakteryzuje się trendem wzrostowym.

Tabela 3.1. PKB (w mld USD) i PKB *per capita* (w tys. USD) Chin, Indii oraz Japonii (2005–2020)

Lata	PKB Chiny	PKB <i>per capita</i> Chiny	PKB Indie	PKB <i>per capita</i> Indie	PKB Japonia	PKB <i>per capita</i> Japonia
2005	2 290,02	1 751,37	834,22	726,92	4 831,47	37 819,10
2006	2 754,15	2 095,24	949,12	814,35	4 601,66	36 021,90
2007	3 555,66	2 691,05	1 238,70	1 046,90	4 579,75	35 847,23
2008	4 577,28	3 446,70	1 224,10	1 019,51	5 106,68	39 992,06
2009	5 088,99	3 813,41	1 365,37	1 121,25	5 289,49	41 469,77
2010	6 033,83	4 499,80	1 708,46	1 384,17	5 759,07	45 135,80
2011	7 492,21	5 553,24	1 823,05	1 458,11	6 233,15	48 760,91
2012	8 539,58	6 282,71	1 827,64	1 443,88	6 272,36	49 175,05
2013	9 624,93	7 039,57	1 856,72	1 449,61	5 212,33	40 934,76
2014	10 524,24	7 645,88	2 039,13	1 573,89	4 897,00	38 522,77
2015	11 113,51	8 034,29	2 103,59	1 605,61	4 444,93	35 005,66

Tab. 3.1 (cd.)

2016	11 226,90	8 063,45	2 294,80	1 732,55	5 003,68	39 411,42
2017	12 265,33	8 760,26	2 651,47	1 980,67	4 930,84	38 903,30
2018	13 841,81	9 848,95	2 702,93	1 998,26	5 037,83	39 826,25
2019	14 340,60	10 170,06	2 831,55	2 070,41	5 123,32	40 590,14
2020	14 862,56	10 525,00	2 667,69	1 935,04	5 040,11	40 048,93
2021	17 744,64	12 561,69	3 176,30	2 279,51	4 932,56	39 301,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook Database*, <https://www.imf.org> (dostęp: 4.03.2023).

Analizując wartości PKB *per capita*, można zauważyć, że największymi wartościami tego parametru charakteryzuje się Japonia, z kolei relatywnie najmniejszymi Indie. Warto podkreślić, że istotny wpływ na ten parametr ma liczba ludności wybranych państw azjatyckich.

Warto zaznaczyć również, że kryzys finansowy z 2008 r. czy nawet pandemia koronawirusa nie miały tak wielkiego oddziaływania na opisywany parametr, jak miało to miejsce w przypadku państw europejskich czy Ameryki Północnej i Południowej. Dokładniejsze wyjaśnienie zmian wartości PKB przedstawione zostanie w dalszej części niniejszego opracowania.

3.1. Chińska Republika Ludowa (Chiny)

Chińska Republika Ludowa (ChRL) to państwo leżące w środkowo-wschodniej Azji i graniczące z czternastoma państwami. Jest najbardziej zaludnionym krajem świata, z populacją, która przekracza miliard osób. Biorąc pod uwagę powierzchnię Chińskiej Republiki Ludowej, jest ona trzecim państwem na świecie, a pod względem gospodarczym drugim, tuż po Stanach Zjednoczonych Ameryki. Stolicą Chin jest Pekin, a walutą, którą posługują się jej mieszkańcy, jest juan. W Chinach powstały jedne z najważniejszych wynalazków ludzkości – proch strzelniczy, papier, kompas czy druk. Co ciekawe, Chiny w statystykach światowych plasują się na czołowych miejscach pod względem liczby miliardów.

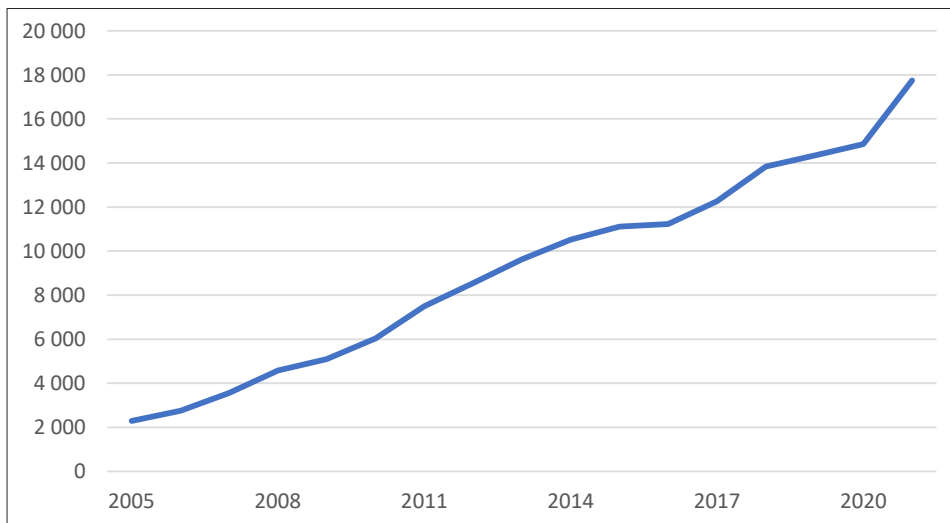
W poniższych podpunktach opisana zostanie chińska gospodarka z uwzględnieniem prowadzonej przez to państwo polityki handlowej, a także wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych, której gospodarka ta jest źródłem oraz tych, które sama przyciąga. Przeanalizowana zostanie również przynależność Chin do organizacji międzynarodowych oraz korporacje transnarodowe, które z niej pochodzą. Dodatkowo zostanie przeanalizowana wymiana handlowa i wynikająca z niej otwartość gospodarcza Chińskiej Republiki Ludowej.

3.1.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników

Chińska Republika Ludowa jest jedną z potęg gospodarczych współczesnego świata. Na wykresach 3.1 oraz 3.2 przedstawiono PKB w cenach bieżących oraz PKB *per capita* Chin. Oba wskaźniki w badanym okresie miały trend wzrostowy, a jego dynamika stanowi przedmiot badań wielu ekonomistów na całym świecie.

Silna pozycja chińskiej gospodarki wynika z licznych reform gospodarczych, społecznych i politycznych, jakie zostały przeprowadzone od końca lat siedemdziesiątych XX w. Reformy te zapewniały korzystny klimat inwestycyjny oraz wysoki transfer technologii. Rząd inwestował w tzw. branże przyszłościowe. Ponadto Chińska Republika Ludowa charakteryzuje się niskimi kosztami pracy, niskimi podatkami oraz praktycznie brakiem restrykcji mających na celu ograniczanie negatywnego wpływu na środowisko. Do znacznego wzrostu chińskiej gospodarki przyczynili się również Chińczycy mieszkający poza krajem, którzy stymulowali napływ kapitału napędzającego inwestycje.

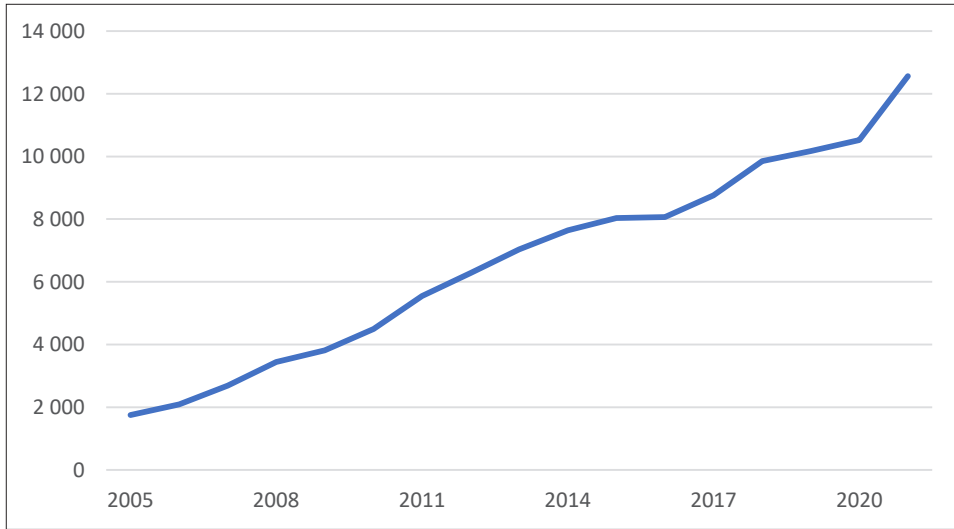
Na terenie Chin działają głównie przedsiębiorstwa państwowe, co wynika z prowadzonej przez władze Chin polityki. Funkcjonowanie gospodarki regulowane jest również przez tzw. pięcioletnie plany gospodarcze. Chiny mają także najszybciej rozwijający się rynek konsumencki – są największym światowym konsumentem wielu towarów i usług. Warto również podkreślić, że ich centra finansowe są bardzo rozwinięte, m.in. mają trzy z największych giełd papierów wartościowych na świecie, jeśli wziąć pod uwagę ich kapitalizację.



Wykres 3.1. PKB w cenach bieżących Chin (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook...*

Chińska gospodarka jest jedną z najszybciej rozwijających się na świecie i największym producentem i eksporterem na świecie – szacuje się, że do 2030 r. będzie największą potęgą gospodarczą, prześcigając Stany Zjednoczone. Warto jednak pamiętać, że w przeliczeniu na jednego mieszkańca wartość PKB Chin i Stanów Zjednoczonych dzieli przepaść, którą trudno sobie uzmysłwić. Mimo iż PKB często krytykowane jest jako mało precyzyjny wyznacznik dobrobytu społecznego, różnica w zamożności społeczeństwa i nierówności pomiędzy biednymi i bogatymi w obu krajach jeszcze przez wiele lat pozostaną bardzo wyraźne¹.



Wykres 3.2. PKB *per capita* w cenach bieżących Chin (w USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook*...

Co ciekawe, rozprzestrzeniający się od końca 2008 r. kryzys finansowy miał stosunkowo niewielki wpływ na tempo rozwoju gospodarki Chin. Spektakularny, trwający od lat wzrost gospodarczy Chin stał się niedoścignionym wzorem do naśladowania przez inne kraje świata, przez co relatywnie niskie, najniższe od 25 lat tempo wzrostu PKB oraz PKB *per capita* w 2016 r., było na tyle zaskakujące, iż spekulowano o początku kryzysu w nowym supermocarstwie świata². W praktyce to spowolnienie było spowodowane wzrostem nominalnego PKB i wynikało ze spadku poziomu inwestycji w aktywa trwałe, zbyt dużego względem popytu potencjału wytwórczego przemysłu, jak również relatywnie słabego rozwoju w sektorze usług³. Po tym

1 J. Zhao (2022), *Seeing inequality in China and America*, <https://chinadatalab.ucsd.edu> (dostęp: 12.10.2022).

2 Reuters (2018), *China revises 2016 GDP slightly lower, keeps 6.7 percent growth unchanged*, <https://www.reuters.com> (dostęp: 12.10.2022).

3 S. Hsu (2016), *Three Things That Weakened China's Economy in 2016*, <https://www.forbes.com> (dostęp: 12.10.2022).

krótkim spowolnieniu kraj powrócił na ścieżkę szybkiego wzrostu, a jego gospodarce nie zaszkodził nawet wybuch pandemii COVID-19, która swój początek miała właśnie w Chinach.

3.1.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych

Chińska Republika Ludowa należy do licznych organizacji międzynarodowych, które zostały przedstawione w tabeli 3.2. Chiny należą do Organizacji Współpracy Gospodarczej. Główne regionalne powiązania oparte są na relacjach: od 1989 r. w ramach Wspólnoty Gospodarczej Azji i Pacyfiku (Asia-Pacific Economic Cooperation – APEC) – układu integracyjnego współpracy gospodarczej krajów Azji oraz Pacyfiku⁴ oraz od 2022 r. w ramach Regionalnego Kompleksowego Partnerstwa Gospodarczego (Regional Comprehensive Economic Partnership – RCEP).

Tabela 3.2. Przynależność Chin do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych

Nazwa organizacji	Rok przyjęcia
Światowej Organizacji Handlu	2001
Organizacja Narodów Zjednoczonych	1945
• Fundusz Narodów Zjednoczonych na rzecz Dzieci	1945
• Międzynarodowa Organizacja Morska	1973
• Międzynarodowa Organizacja Pracy	1945
• Międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa	1945
• Międzynarodowy Fundusz Walutowy	1945
• Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny	1920
• Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Oświaty, Nauki i Kultury	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju Przemysłowego	1945
• Światowy Związek Pocztowy	1914

4 Członkami APEC (21 bardzo zróżnicowanych państw) są Australia, Brunei, Kanada, Chile, Chiny, Hongkong, Indonezja, Japonia, Malezja, Meksyk, Nowa Zelandia, Papua-Nowa Gwinea, Peru, Filipiny, Rosja, Singapur, Korea Południowa, Tajwan, Tajlandia, USA i Wietnam. Na posiedzeniu w maju 2022 r., w proteście przeciwko agresji Rosji na Ukrainę, Stany Zjednoczone, Japonia, Kanada, Korea Południowa, Tajwan, Filipiny i Singapur zaproponowały stworzenie nowej globalnej struktury współpracy i wymiany danych gospodarczych, zamkniętej dla Chin i Rosji – I. Trusewicz (2022), *Powstanie nowa APEC. Zamknięta dla Chin i Rosji*, <https://www.parkiet.com> (dostęp: 25.06.2022).

Tab. 3.2 (cd.)

• Światowa Organizacja Meteorologiczna	1945
• Światowa Organizacja Własności Intelektualnej	1945
• Światowa Organizacja Turystyki	1983
• Światowa Organizacja Zdrowia	1945
• Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej	1984
Grupy Banku Światowego	1945
• Agencja Wielostronnych Gwarancji Inwestycji	1988
• Międzynarodowa Korporacja Finansowa	1969
• Międzynarodowe Centrum Rozstrzygania Sporów Inwestycyjnych	1993
• Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju	1960
• Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju	1945
Azjatycki Bank Rozwoju	1986
Interpol	1961
Szanghajska Organizacja Współpracy	2001

Źródło: opracowanie własne.

Chińska Republika Ludowa jest krytykowana przez wiele organizacji międzynarodowych za łamanie praw człowieka, liczne represje polityczne czy masową cenzurę. Ta krytyka postrzegana jest równocześnie jako główna motywacja Chin do umacniania swojej pozycji w agendach ONZ i budowania silnej koalicji, która pomagałaby jej władzom blokować rezolucje mogące potępić jej działania⁵.

Drugim istotnym tematem podnoszonym na arenie międzynarodowej w kontekście członkostwa Chin w organizacjach międzynarodowych jest fakt, iż ich aktywność sprowadza się na ogół do prawidłowej implementacji uzgodnień, nie zaś do proaktywnego rozwoju współpracy⁶. W tym kontekście dowodzi się często, że drugie mocarstwo świata powinno być zdecydowanie bardziej aktywne w kontekście międzynarodowej współpracy i wykazywać znacznie większą inicjatywę niż kraje się rozwijające.

3.1.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

Na wykresie 3.3 przedstawiono wielkość chińskich bezpośrednich inwestycji w latach 1990–2021. W ostatniej dekadzie XX w. oraz w pierwszych latach XXI w. chińskie instytucje rynkowe nie działały w pełni, a same władze chińskie powoli otwierały się na przepływ kapitału w wybranych obszarach⁷. Dopiero zmiana polityki, która została ukierunkowana na bardziej zrównoważony rozwój, oraz przystąpienie

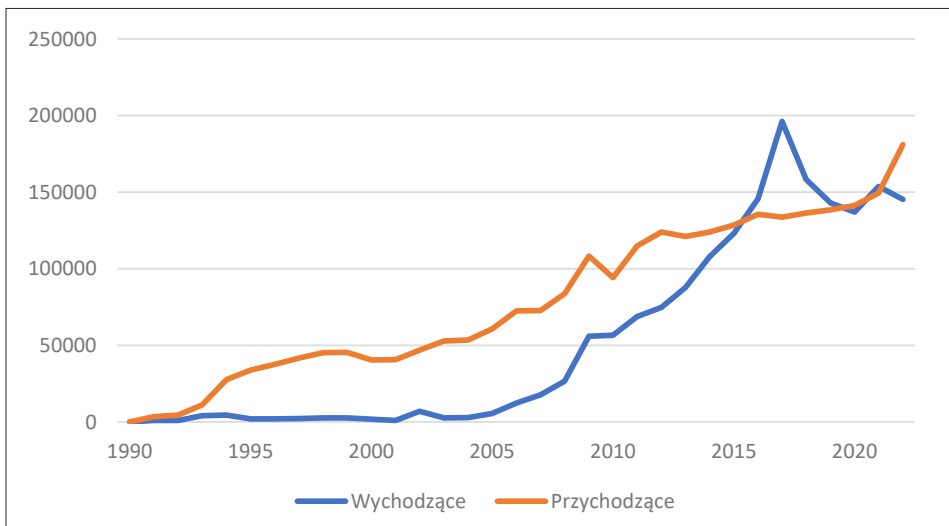
5 P. Pszczak (2020), *China's Growing Influence in International Organizations*, <https://warsawinstitute.org> (dostęp: 12.10.2022).

6 D. Dollar (2020), *Reluctant player: China's approach to international economic institutions*, <https://www.brookings.edu> (dostęp: 12.10.2022).

7 World Bank (2010), *Foreign Direct Investment – the China story*, <https://www.worldbank.org> (dostęp: 15.03.2023).

Chin do WTO zapoczątkowały istotny wzrost przepływów kapitałowych. Chińska Republika Ludowa, dzięki przystąpieniu do Światowej Organizacji Handlu, zyskała na znaczeniu jako miejsce do inwestowania i w końcowych latach objętych analizą stała się największym odbiorcą bezpośrednich inwestycji zagranicznych na świecie. Przystąpienie do WTO wymogło na Chinach wyeliminowanie niektórych ograniczeń dla swobody przepływu dóbr i kapitału, jak również otwarcie sektorów, które do tej pory były zamknięte dla zagranicznych inwestorów.

Dokonując analizy wychodzących bezpośrednich inwestycji zagranicznych Chin, łatwo dostrzec silny, nieprzerwany wzrost, trwający aż do 2017 r. Pod koniec tego roku władze Chin wprowadziły bardzo restrykcyjne regulacje ograniczające skalę i rodzaj inwestycji wychodzących⁸. Drugą przyczyną były wzmożone kontrole skali i zakresu inwestycji napływających do USA, będących przez wiele lat jednym z głównych rynków, na których chiński kapitał był inwestowany bardzo agresywnie⁹. Te same czynniki wpływały na spadek wartości wypływających inwestycji bezpośrednich w dwóch kolejnych latach. Obserwowany w ostatnim roku analizy wzrost wartości inwestycji wychodzących Chin tłumaczony jest sukcesem zdecydowanej akcji wobec wybuchu pandemii COVID-19 oraz szybkiego wzrostu gospodarczego¹⁰.



Wykres 3.3. Wielkość bezpośrednich inwestycji Chin (w mln USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD (1990–2021), *Global foreign direct investment flows over the last 30 years*, <https://unctad.org> (dostęp: 7.03.2021).

- 8 T. Hanemann, D.H. Rosen (2018), *Chinese FDI in the US in 2017: A Double Policy Punch*, <https://rhg.com> (dostęp: 12.10.2022).
- 9 Y. Huang (2017), *China's Foreign Investment in the United States and European Union, Cracking the China Conundrum: Why Conventional Economic Wisdom is Often Wrong*, Oxford University Press, London, s. 140–158.
- 10 Xinhua (2021), *Global FDI flows plunge 35 pct in 2020, set to rebound in 2021: UNCTAD*, <http://www.xinhuanet.com> (dostęp: 12.10.2022).

Z kolei przychodzące inwestycje bezpośrednie odnotowały w 2010 r. zauważalny spadek, który wynikał z kryzysu finansowego, jaki dotknął europejską oraz amerykańską gospodarkę. Od 2010 r. wartość napływającego kapitału zagranicznego stale wzrastała. Wynikało to ze stopniowego otwierania się gospodarki Chin na napływający kapitał, jak również z konsekwentnie niskich kosztów pracy, zachęcających do inwestowania¹¹.

Choć w miarę rozwoju gospodarki Chin koszty pracy relatywnie rosły, atrakcyjność kraju jako miejsca do inwestowania nie ucierpiała. Ponownego osłabienia spodziewano się w konsekwencji wybuchu pandemii COVID-19 i wynikającego z niej zaburzenia w globalnych łańcuchach dostaw, jednak nie znalazło to odzwierciedlenia w danych makroekonomicznych¹².

3.1.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego

Na wykresie 3.4 przedstawiono wielkości eksportu i importu Chin. Obie wielkości w badanym okresie miały trend wzrostowy. Władze chińskie prowadzą politykę wspierającą wymianę handlową – m.in. wskazuje na to przystąpienie do największej strefy wolnego handlu na świecie, czyli RCEP. Co więcej, Chiny rozważają również przystąpienie do paktu o wolnym handlu Azji i Pacyfiku. Od czasu wstąpienia do WTO rozwój handlu w Chinach był na tyle szybki, że przekształcił je z kraju na peryferiach światowej wymiany handlowej w najpotężniejszego uczestnika tej wymiany¹³.

W 2009 r. odnotowano spadek zarówno eksportu, jak i importu, co było wynikiem wspomnianego już kryzysu finansowego. Warto jednak zauważyć natychmiastowy powrót na ścieżkę wzrostu wraz ze stopniowym ożywieniem gospodarczym obserwowanym u partnerów handlowych na świecie.

Kolejny spadek zaobserwowano w latach 2014–2016. Był on wynikiem silnego osłabienia w globalnym handlu, zwłaszcza w ujęciu realnym. Przyczyn tego spowolnienia upatruje się jednak również w Chinach – z jednej strony wynikało to ze stopniowego spowolnienia procesów otwierania gospodarki na konkurencję, z drugiej zaś z nasycenia rynków w obszarach istotnych dla chińskiego eksportu i ze związanego z nim spadku cen tych dóbr¹⁴.

Ostatnie lata badanego okresu to okres charakteryzujący się bardziej wyraźnym trendem wzrostowym wymiany handlowej. Wzrost ten zbiega się w czasie

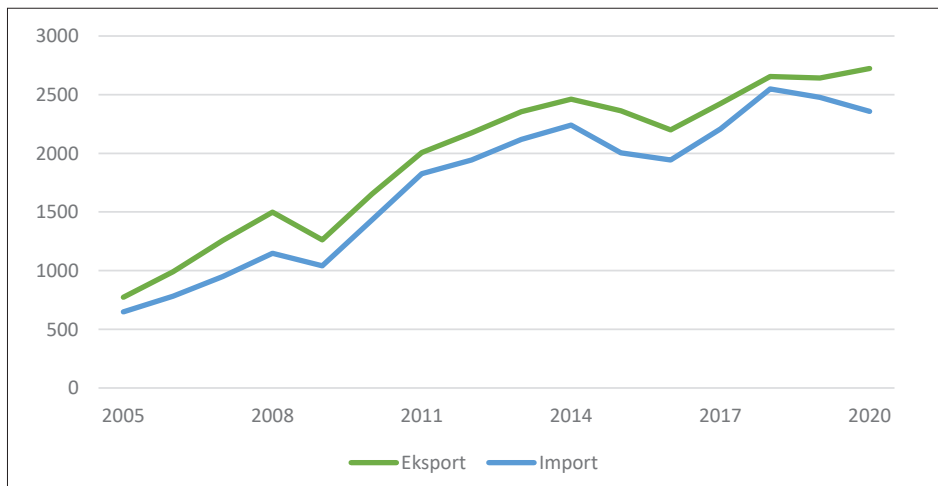
11 J. Donaubauer, C. Dreger (2016), *The End of Cheap Labour: Are Foreign Investors Leaving China?*, „IZA Discussing Paper Series”, vol. 10097, Bonn.

12 J. Fang, A. Collins, S. Yao (2021), *On the global COVID-19 pandemic and China's FDI*, „Journal Asian Economics”, vol. 74, s. 1–16.

13 A. Nicita, C. Razo (2021), *China: The rise of a trade titan*, <https://unctad.org> (dostęp: 12.10.2022).

14 L. Lewis, R. Monarch (2016), *Causes of the Global Trade Slowdown*, Board of Governors of the Federal Reserve System. IFDP Notes, Washington.

z ożywieniem gospodarczym obserwowanym w Chinach po 2016 r. Okres ten charakteryzował się również zwiększeniem globalnej aktywności gospodarczej, co niewątpliwie napędzało wzrost chińskiego eksportu, jednak jego tempo było zauważalnie niższe niż dynamika wzrostu importu w reakcji na wyraźny wzrost krajowego popytu.



Wykres 3.4. Wielkości eksportu i importu Chin (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie World Bank (2005–2021), *WITS*, <https://wits.worldbank.org> (dostęp: 5.03.2023).

Na koniec warto podkreślić, że historyczna ekspansja Chin w światowym handlu jest równocześnie podziwiana i budzi kontrowersje. Często wskazuje się na fakt, iż rozwój ten napędzany był subsydiowaniem eksportu w sposób zaburzający globalną konkurencję, jak również kradzieżą własności intelektualnej od podmiotów gospodarczych na całym świecie¹⁵. Wiele sporów gospodarczych na arenie międzynarodowej w analizowanym okresie dotyczyło właśnie działalności Chin, stanowiąc również podłoże wojny handlowej z USA.

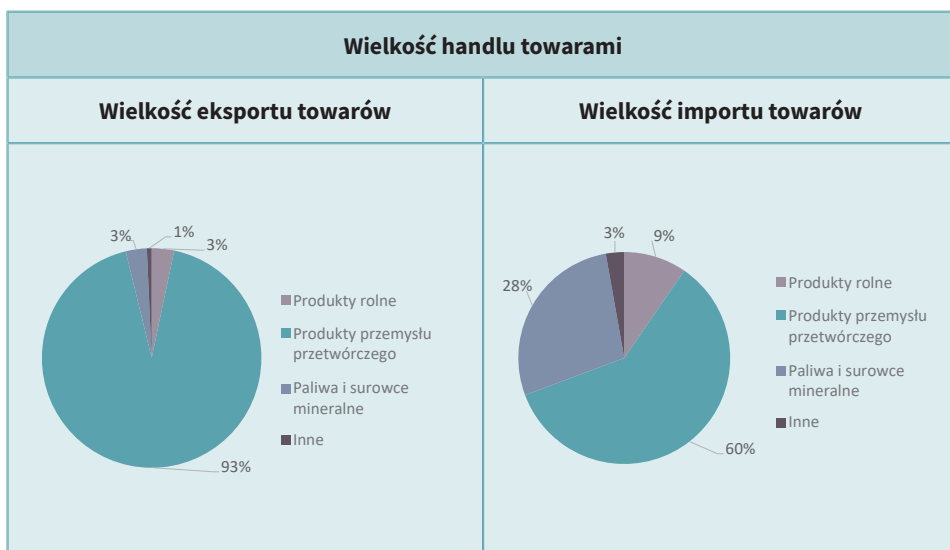
Chiny eksportują głównie towary przemysłowe, takie jak tekstylia czy sprzęt elektroniczny. Na dalszych pozycjach znajdują się produkty rolne i produkty przemysłu chemicznego. Importują z kolei przede wszystkim maszyny i zaawansowany technologicznie sprzęt. W imporcie znaczące miejsce zajmują również paliwa i surowce mineralne. Jest to ciekawa sytuacja, ponieważ Chiny są jednym z najzasobniejszych we wszelkiego rodzaju bogactwa naturalne krajem. Szybki rozwój gospodarczy sprawił jednak, że na przestrzeni lat z eksporterem surowców Chiny szybko stały się ich importerem na dużą skalę¹⁶. Wzrost tego zapotrze-

¹⁵ A. Nicita, C. Razo (2021), *China...*

¹⁶ Z. Mufan, G. Ziyang, G. Yong, L. Chaohui, R. Xue (2022), *Exergy analysis of embodied natural resources use in China and its driving factors: From a production perspective*, „Journal of

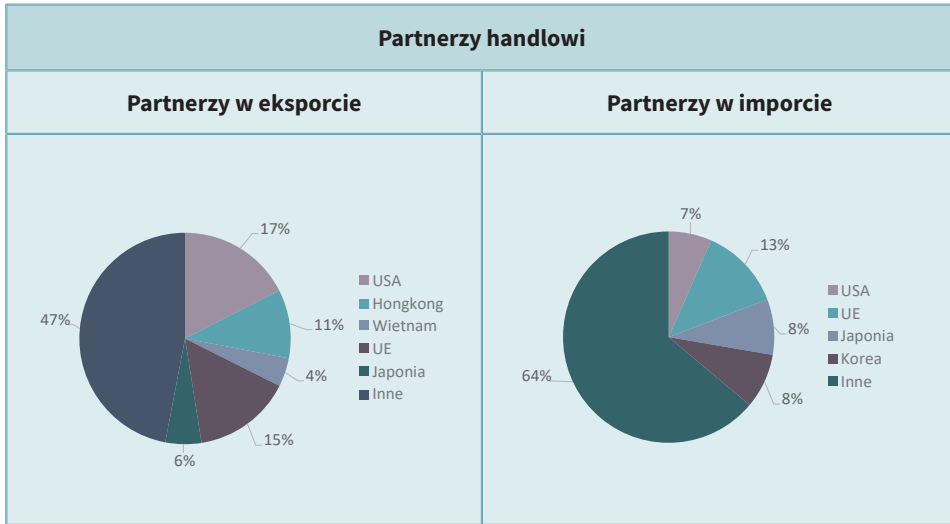
bowania sprawia, że intensyfikacji ulega również rywalizacja o surowce między największymi gospodarkami świata¹⁷.

Na wykresie 3.5 przedstawiono wielkość wymiany towarowej oraz głównych partnerów Chińskiej Republiki Ludowej. Zarówno w eksporcie, jak i imporcie dominują produkty przemysłowe. Do władz chińskich należy większość przedsiębiorstw przemysłowych, wśród których przeważa przemysł ciężki – m. in. hutnictwo żelaza oraz metali kolorowych. Chiny produkują również urządzenia dla energetyki wielkoskalowej (kotły, turbiny, generatory) oraz maszyny i urządzenia dla przemysłu hutniczego. Produkcja pojazdów nastawiona jest na produkcję samochodów ciężarowych, choć warto również wspomnieć o szybko rozwijającym się przemyśle produkującym auta osobowe¹⁸. Chiny rozwijają również produkcję w sektorze chemicznym i obecnie są głównym producentem nawozów sztucznych. Zajmują również czołową pozycję pod względem liczby posiadanych patentów czy wzorów użytkowych. W Chinach mieszczą się także dwa z pięciu największych na świecie klastrów naukowo-technicznych¹⁹.



Cleaner Production”, vol. 354.

- 17 A.L. Gulley, N.T. Nassar, S. Xun (2018), *China, the United States, and competition for resources that enable emerging technologies*, „PNAS Journal”, vol. 115(16), s. 4111–4115.
- 18 K. Natarajan (2015), *Growth and development of automobile industry in China*, „International Journal of Multidisciplinary Research and Development”, vol. 2(7), s. 317–322.
- 19 Global Times (2022), *China home to two global top 5 science & technology clusters; East Asia dominates top ranking: WIPO*, <https://www.globaltimes.cn> (dostęp: 12.10.2022).



Wykres 3.5. Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Chin w 2020 r. (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*, Geneva.

Dokonując analizy głównych partnerów handlowych, widać, że dominuje eksport do Stanów Zjednoczonych oraz Unii Europejskiej. Wynika to z atrakcyjności cenowej dóbr produkowanych w Chinach, jak również z faktu, iż wiele zakładów przemysłowych należących do korporacji z krajów wysoko rozwiniętych, ulokowanych zostało właśnie w Chinach.

Struktura źródeł importu Chińskiej Republiki Ludowej jest jeszcze silniej zdywersyfikowana niż lista odbiorców ich dóbr. Wśród największych źródeł dóbr importowanych znajduje się Unia Europejska. Można również spodziewać się, że z biegiem czasu będzie się ona umacniać w wyniku podpisanej w 2020 r. z Chinami umowy handlowej. Na uwagę zasługuje również fakt, iż w ostatnich latach silnie wzrasta wartość wymiany handlowej pomiędzy Chinami i Rosją – dotyczy to zarówno produktów przemysłowych, jak i surowców energetycznych. Oczekuje się, że eksport Chin szybko zapełniać będzie lukę, jaką w strukturze importu Rosji tworzą sankcje nakładane przez kraje UE, USA i inne²⁰.

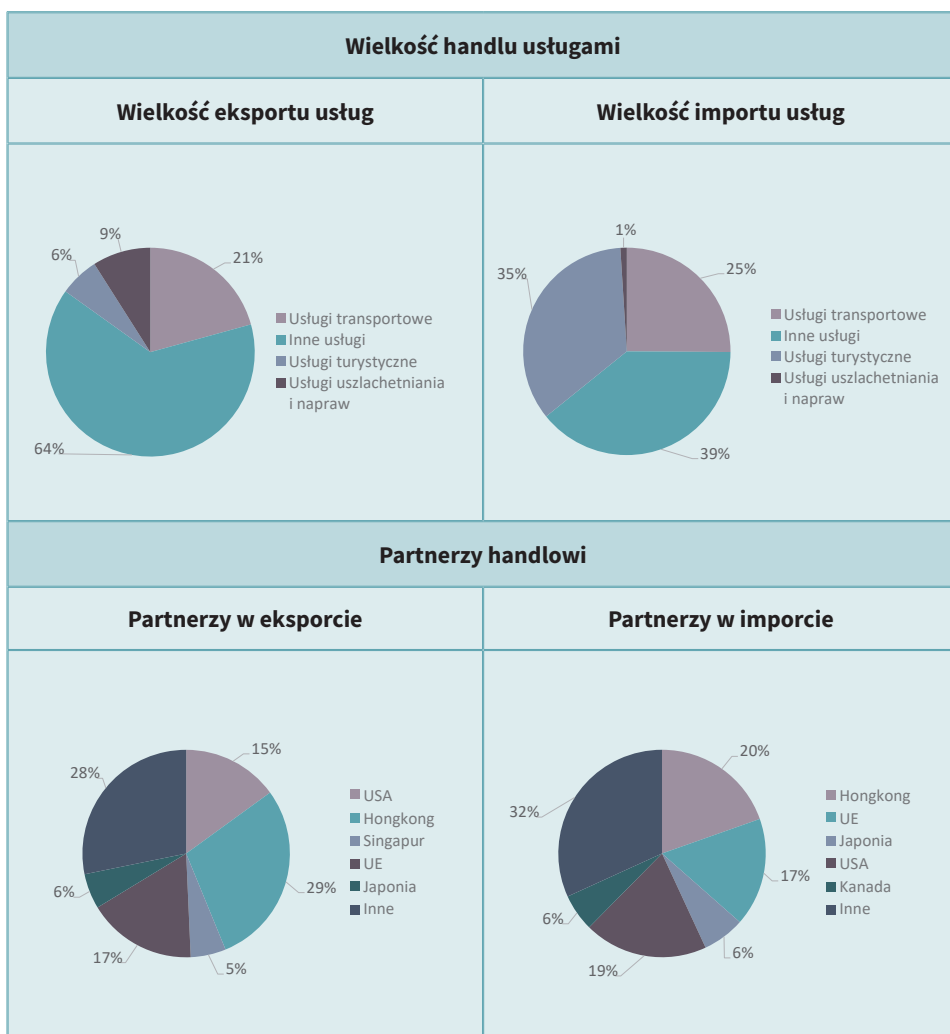
Na wykresie 3.6 przedstawiono wymianę handlową usługami i głównych partnerów Chin w tym sektorze. Dominuje kategoria innych usług, w tym usług finansowych – w Chinach znajdują się duże i dynamiczne centra finansowe, funkcjonują również jedno z największych giełd papierów wartościowych na świecie. Należy jednak podkreślić, że mimo wszystko udział usług w całkowitym PKB Chin jest stosunkowo niski.

Zarówno w eksporcie, jak i imporcie Chin ważną rolę odgrywają usługi transportowe. Sieć komunikacyjna jest na terenie Chińskiej Republiki Ludowej nierównomiernie rozwinięta. W przewozie dominuje transport kolejowy. Na znaczeniu zyskuje również

²⁰ A. García-Herrero, J. Xu (2019), *China's growing presence on the Russian market and what it means for the European Union*, Bruegel, Brussels.

chiński transport lotniczy i rosnący udział połączeń międzynarodowych. Ważny jest również transport morski.

W imporcie usług dużą rolę odgrywają również usługi turystyczne. Chińska branża turystyczna bardzo szybko rozwija się w ciągu ostatnich lat. Z jednej strony Chiny są miejscem bardzo atrakcyjnym dla turystów zagranicznych, chociażby ze względu na swoją długoletnią historię. Mają największą liczbę obiektów zaliczanych do światowego dziedzictwa UNESCO. Z drugiej zaś strony Chińczycy stanowią bardzo ważną grupę turystów dla świata. Rośnie liczba ludności z klasy średniej, która coraz częściej decyduje się na zagraniczne wyjazdy. Co więcej, wyjazdy służbowe Chińczyków generują duży ruch w podróżach międzynarodowych.



Wykres 3.6. Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Chin w 2020 r. (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

W badaniu głównych partnerów w wymianie handlowej usługami warto podkreślić, że dominuje wymiana z Hongkongiem, który jest specjalnym regionem administracyjnym Chin, a ponadto ze Stanami Zjednoczonymi i Unią Europejską. Na podkreślenie zasługuje fakt, że nie tylko wartość wymiany usług, ale również ich dywersyfikacja pod względem głównych partnerów handlowych znacznie odbiega od tej opisanej dla wymiany handlowej dóbr.

3.1.5. Korporacje transnarodowe

Poniżej zostaną przedstawione trzy wybrane korporacje transnarodowe pochodzące z Chińskiej Republiki Ludowej. Wszystkie trzy wybrane KTN znajdują się w pierwszej dziesiątce rankingu *Global 2000* (2022) i pochodzą z sektora finansowego, co potwierdza podkreślane wcześniej znaczenie sektora finansowego Chin w globalnej gospodarce (tabela 3.3). Wszystkie opisane poniżej banki zaliczane są do tzw. wielkiej czwórki²¹.

Tabela 3.3. Korporacje transnarodowe Chin według *Forbes Global 2000* (stan na 2022 r.)

Liczba korporacji w rankingu	Nazwa korporacji	Pozycja <i>Forbes Global 2000</i>	Sektor (typ działalności)
1	Industrial and Commercial Bank of China	2	Bankowy
2	China Construction Bank	5	Bankowy
3	Agricultural Bank of China	8	Usługi finansowe, bankowość
4	Bank of China	13	Bankowy
5	Ping An Insurance Group	17	Usługi finansowe
6	PetroChina	21	Paliwowy
7	China Merchants Bank	24	Bankowy
8	Tencent Holdings	28	Technologiczny
9	Postal Savings Bank of China	30	Bankowy
10	Alibaba Group	33	Handel detaliczny
11	Sinopec	45	Petrochemiczny/przemysłowy
12	Industrial Bank	55	Bankowy
13	Bank of Communications	62	Usługi finansowe, bankowość
14	China Life Insurance	71	Usługi finansowe

21 Szerzej na ten temat: M. Rosińska-Bukowska (2021), *Chińska ekspansja na światowe rynki finansowe – strategie „wielkiej czwórki” chińskich banków*, [w:] M. Lament, J. Bukowska (red.), *Gospodarka XXI wieku – wyzwania sektorowe*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, s. 99–115.

Tab. 3.3 (cd.)

15	China State Construction Engineering	105	Budowlany
16	Shanghai Pudong Development	108	Usługi finansowe, bankowość
17	China Shenuha Energy	137	Energetyczny/przemysłowy
18	China Citic Bank	148	Bankowy
19	Poly Developments & Holdings Group	190	Budowlany
20	China Telecom	194	Telekomunikacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie Forbes (2023), *Forbes The Global 2000*, <https://www.forbes.com> (dostęp: 16.01.2023).

Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), którego siedziba znajduje się w Pekinie, jest państwowym bankiem komercyjnym. Bank został założony w 1984 r. i jest to jeden z największych banków na świecie. Zajmuje drugą pozycję według rankingu publikowanego przez Forbes, a przy tym, w przeciwieństwie do innych czołowych instytucji finansowych świata, nie jest instytucją o zasięgu globalnym. Należy zauważyć, że w ostatnim roku prezentowanej analizy ICBC był w trakcie budowania strategii agresywnej ekspansji na rynki zagraniczne²².

Ten największy bank komercyjny w Chinach powstał zatem relatywnie niedawno, gdyż w połowie lat osiemdziesiątych XX w., gdy ze struktury People's Bank of China wydzielono bankowość komercyjną. W dniu 17 września 1983 r. Rada Państwa oficjalnie zdecydowała o zakresie działalności ICBC, czyli obsłudze kredytów przemysłowych i komercyjnych oraz oszczędności. Oficjalnie utworzono ICBC z siedzibą w Pekinie 1 stycznia 1984 r. W 2005 r. bank został całkowicie przekształcony w spółkę akcyjną. Większość jego akcji należy do instytucji państwowych, a 24,5% znajduje się w rękach zagranicznych akcjonariuszy. W 2006 r. bank ten miał swoje pierwsze notowania zarówno na giełdzie w Szanghaju, jak i na giełdzie Hong Kong Limited. ICBC to największy pod względem wielkości aktywów i funduszy własnych bank Chin. Posiada 17,5 tys. oddziałów i filii, z czego 404 za granicą, zatrudnia blisko 440 tys. pracowników. Bank ma 1611 korespondentów w 147 krajach²³. W 2022 r. w kraju i za granicą bank obsługiwał 720 mln klientów detalicznych i 11 mln korporacyjnych²⁴.

22 J.P. de Silva (2020), *How the Industrial & Commercial Bank of China Became a Marketing Giant*, <https://www.v12strategies.com> (dostęp: 12.10.2022); Industrial and Commercial Bank of China (2022), *About us*, <https://www.icbc-ltd.com/en/column/1438058319654043665.html> (dostęp: 13.10.2022).

23 Industrial and Commercial Bank of China (2020), *About us*, <http://www.icbc.com> (dostęp: 15.01.2020).

24 D. Slotta (2023), *Number of personal and corporate customers of ICBC 2019–2022*, <https://www.statista.com> (dostęp: 12.11.2023).

Badania wykazały, że uzyskanie pozycji wiodącego banku w rankingach międzynarodowych (np. lider *Forbes Global 2000* od 2015 r.) wynika z przeprowadzonych reform w obszarze zarządzania strategicznego. ICBC bazuje na zróżnicowanej strukturze biznesowej i rozwijającej się systematycznie bazie klientów. Zapewnia kompleksową ofertę produktów i usług finansowych, stale rozwijając portfolio świadczonych usług – uznaje to za fundament innowacyjności i konkurencyjności na coraz bardziej wymagającym rynku międzynarodowym. Bank bardzo dba o bieżące utrzymanie stabilnych wskaźników wzrostu.

Industrial and Commercial Bank of China kładzie nacisk na poszukiwanie źródeł konkurencyjności poprzez wprowadzanie nowoczesnych innowacyjnych rozwiązań zgodnych z duchem czasu, przy jednoczesnym utrzymaniu stabilności. Kluczowe filary strategii ICBC to: doskonałe usługi dla klientów, maksymalne zyski dla akcjonariuszy, prawdziwy sukces pracowników, wielki wkład w społeczeństwo. Deklarowany system wartości korporacji opiera się na pięciu walorach: uczciwości, człowieczeństwie, roztropności, innowacji, doskonałości (*Integrity, Humanity, Prudence, Innovation, Excellence*). Stanowią one rozwinięcie motta: „Uczciwość prowadzi do dobrobytu”. Są konsekwencją przyjęcia jako myśli przewodniej rozwoju ICBC bardzo ambitnej wizji nowoczesnego, światowej klasy przedsiębiorstwa finansowego, dzięki: innowacyjności, zorientowaniu na ludzi, dążeniu do doskonałości z zachowaniem swojej tożsamości, przestrzeganiu wymogów ostrożnościowych w celu utrzymania bezpieczeństwa całości systemu. Bank implementuje strategię, realizując model biznesowy bazujący na 3-letnich planach rozwoju, koncentrujących się wokół podstawowych filarów strategii ewoluujących zgodnie z trendami rozwoju gospodarczego i finansowego oraz wymaganiami klientów²⁵.

Podsumowując, dominującym elementem strategii korporacyjnej ICBC jest podążanie za klientami oraz rozszerzanie oferty produktowej, co umożliwiło bankowi dynamiczną ekspansję na rynki międzynarodowe. Bank wdraża systematycznie wytyczne dotyczące dogłębnej transformacji modelu biznesowego i poprawy fundamentów konkurencyjności. Wpisując się w obecne trendy (np. nacisk na elementy ESG), w zapisach obecnych strategii bank szczególnie akcentuje rolę walorów odpowiedzialnych za zrównoważony rozwój wszystkich obszarów swojej działalności. ICBC permanentnie udoskonala strategię, aby sprostać byciu liderem zarówno w sferze wielkiej bankowości detalicznej, światowej bankowości inwestycyjnej, jak i efektywnego zarządzania aktywami w skali międzynarodowej. Zarząd banku koncentruje się na stabilnej jakości dostosowań strukturalnych oraz dążeniu do innowacyjności w celu poprawy jakości i efektywności rozwoju. Bank wdraża trzy duże projekty: przebudowy modelu zarządzania kredytami, kompleksowego zbywania kredytów zagrożonych i poprawy zarządzania ryzykiem.

25 M. Rosińska-Bukowska (2020), *Corporate Finance – China's Big Four Banks*, [w:] M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont (red.), *China's Economic Growth – Selected Financial Aspects*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 39–59.

Kolejna chińska instytucja kredytowa, zajmująca piątą pozycję w rankingu Forbes, to China Construction Bank (CCB). Jego siedziba znajduje się w Pekinie, a został założony w 1954 r. pod nazwą Ludowy Bank Budownictwa. Jego zadaniem było finansowanie rządowych inwestycji infrastrukturalnych. Dopiero w 1996 r. wraz ze zmianą nazwy zmieniono profil CCB na działalność komercyjną. China Construction Bank, podobnie jak ICBC, znajduje się we wczesnej fazie ekspansji na rynki zagraniczne, a część jego nowo powstałych oddziałów założona została do lokalnej obsługi chińskich przedsiębiorstw²⁶.

China Construction Bank powstał na bazie People's Construction Bank of China (PCBoC) – banku będącego w całości własnością państwa pod kierunkiem Ministerstwa Finansów ChRL. Celem działań PCBoC było administrowanie i wypłacanie funduszy rządowych na projekty związane z budową i infrastrukturą w ramach ustalonego planu ekonomicznego. W 1979 r. PCBoC stał się instytucją finansową pod kierownictwem Rady Państwa i stopniowo przejmował więcej funkcji bankowości komercyjnej. Po utworzeniu w 1994 r. China Development Bank (CDB) przejął udzielanie pożyczek na zasadach wyłączonych spod czystej oceny ekonomicznej, które służyły finansowaniu przedsięwzięć zgodnych z przyjętą linią rządowej polityki rozwojowej. W 1996 r. PCBoC zmienił nazwę na China Construction Bank.

We wrześniu 2004 r. został utworzony CCB z siedzibą w Pekinie jako akcyjny bank komercyjny. Bank zapewnia klientom kompleksowe usługi finansowe, takie jak: bankowość detaliczna, bankowość korporacyjna, inwestycje i zarządzanie majątkiem. Koncentruje się na trzech segmentach biznesowych: bankowości korporacyjnej, bankowości detalicznej i operacjach skarbowych. Jest notowany na giełdach papierów wartościowych w Hongkongu i Szanghaju.

Większość akcji CCB należy do instytucji państwowych, jednak ponad jedna trzecia (36,8%) jest w rękach akcjonariuszy zagranicznych. Bank ten ma prawie 15 tys. oddziałów i filii (z czego 29 znajduje się za granicą) oraz 1491 korespondentów w 139 krajach i regionach. W prawie 200 podmiotach bankowości komercyjnej na różnych poziomach oraz w filiach w różnych branżach i sektorach oferuje m.in.: zarządzanie funduszami, leasing finansowy, trust, ubezpieczenia, kontrakty *futures*, emerytury i usługi bankowości inwestycyjnej. Łącznie obsługuje 342 mln klientów detalicznych i 3,9 mln korporacyjnych, do czego zatrudnia około 370 tys. pracowników. W 2019 r. CCB osiągnął blisko 40 mld USD zysku przy przychodach rządu 150 mld USD. Wartość rynkowa spółki to 225 mld USD²⁷.

Filary strategii CCB bazują na filozofii biznesowej zorientowanej na klienta i zorientowanej na rynek, implementowanej, aby zbudować bank o najwyższej zdolności tworzenia wartości. Sformułowane cele strategii to osiągnięcie

26 China Construction Bank (2022), *About us*, <http://en.ccb.com> (dostęp: 13.10.2022).

27 China Construction Bank (2020), *History of China Construction Bank Corp.*, <https://www.referenceforbusiness.com> (dostęp: 4.01.2020); China Construction Bank (2018), *Annual Accounts 2018*, <http://eu.ccb.com> (dostęp: 4.01.2020).

równowagi między krótko- i długoterminowymi korzyściami oraz między celami biznesowymi a obowiązkami społecznymi. Model biznesowy wyraźnie odwołuje się do wszystkich grup interesariuszy, wskazując na konieczność maksymalizacji wartości dla klientów, akcjonariuszy, społeczeństwa i całej społeczności tworzącej system/wielopoziomową globalną sieć biznesową banku. Trzy bazowe filary strategii to: klienci, produkty, regiony. Odwołują się one do sprostania trzem głównym wyzwaniom zapewnienia najlepszej obsługi klienta, maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, stworzenia pracownikom doskonałych możliwości kariery.

Konkludując, CCB to nowoczesny bank komercyjny z jasno sprecyzowanym modelem rozwoju, zgodnym z wymogami konkurencyjności XXI w. (w tym wymogami ESG). Dąży do osiągnięcia międzynarodowych standardów nowoczesnego ładu korporacyjnego, aby dostarczać wartość wszystkim typom interesariuszy. Stworzył solidną i wydajną strukturę służącą implementacji przyjętej strategii rozwoju, egzekwowaniu prawa i nadzoru, zapewniającą niezależność oraz skuteczne kontrole i równowagę między poziomami nadzoru. W banku wprowadzono nowoczesne ramy ładu korporacyjnego, które określają różne uprawnienia i obowiązki Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy, Rady Dyrektorów, Rady Organów Nadzoru i wyższego kierownictwa. Ma to kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celu głównego, jakim jest bycie konkurencyjnym na arenie międzynarodowej, oraz celów bieżących – czyli utrzymania odpowiednich wskaźników rentowności, jakości aktywów i współczynnika wypłacalności.

China Construction Bank systematycznie poprawia jakość i efektywność swoich usług. Bank uwolnił zasoby kredytowe z wykorzystaniem wielu kanałów, oferując wsparcie ukierunkowane na kluczowe sektory gospodarki Państwa Środka. Inwestycje finansowane przez CCB to projekty w kluczowych regionach i w sferach innowacyjnych.

Ostatnia z wybranych korporacji zajmuje ósmą pozycję w rankingu Forbes. Agricultural Bank of China (ABC) został założony w 1951 r., choć do 1979 r. był kilkakrotnie rozwiązywany i powoływany na nowo do istnienia²⁸. Powstał jako instytucja mająca zaspokajać potrzeby wsi i rolnictwa i skupia się na rodzimym rynku w stopniu jeszcze większym niż pozostałe banki „wielkiej czwórki”.

Podobnie jak dwa poprzednio omówione banki ABC to efekt zmian w chińskim sektorze bankowym, zainspirowanych odgórnie. Poprzednikiem banku był Agricultural Cooperative Bank założony w 1951 r. Od końca lat siedemdziesiątych XX w. bank przekształcił się z państwowego banku wyspecjalizowanego w bank komercyjny, będący całkowicie własnością państwa, a następnie dopiero w bank komercyjny kontrolowany przez państwo. Bank został przekształcony w spółkę akcyjną w styczniu 2009 r. Od lipca 2010 r. jest notowany na giełdach w Szanghaju i w Hongkongu.

²⁸ Agricultural Bank of China (2022), *About us*, <https://www.abchina.com/en> (dostęp: 13.10.2022).

Zdecydowana większość akcji ABC znajduje się w rękach rządu ChRL, tylko 9,5% należy do akcjonariuszy zagranicznych. Bank ma 14 głównych spółek zależnych, w tym 9 krajowych i 5 zagranicznych. Bank ma 24 tys. oddziałów i filii, obsługuje 500 mln klientów detalicznych i niemal 4 mln klientów korporacyjnych, zatrudnia 0,5 mln pracowników²⁹.

Badanie strategii ekspansji ABC wykazało, że ten jeden z głównych dostawców zintegrowanych usług finansowych w Chinach jest zaangażowany w budowę międzynarodowej grupy bankowości komercyjnej klasy premium. Bank buduje swoją wartość rynkową, opierając się na kompleksowym portfelu biznesowym, rozległej sieci dystrybucji i zaawansowanej platformie informatycznej. Posiada bogaty, zróżnicowany portfel produktów i usług bankowości korporacyjnej oraz detalicznej dla szerokiego grona klientów. Bank prowadzi operacje skarbowe i zarządzania aktywami, ekspansję w zakresie bankowości inwestycyjnej, zarządzania funduszami, leasingu finansowego i ubezpieczeń na życie, wykorzystując sprawdzone standardy, zgodne z międzynarodowymi trendami rozwojowymi³⁰.

Celem strategicznym ABC jest stworzenie – na rynek międzynarodowy – oferty z wyróżniającymi się operacjami, wydajnymi i wygodnymi usługami, zróżnicowanymi funkcjami oraz wyjątkowymi możliwościami tworzenia wycen. Implementacja strategii następuje poprzez koncentrowanie się na tworzeniu wartości dzięki poszukiwaniu efektu synergii w trójkącie: redukcja ograniczeń kapitałowych, obniżanie kosztów, optymalizacja ryzyka. Kluczowym wyzwaniem jest przyjęcie ścieżek przemodelowania działań biznesowych jako dostosowań do zmian środowiska operacyjnego zgodnie z wiodącymi standardami. Bank zakłada zatem przejście od „operacji zorientowanej na siebie” do „operacji zorientowanej na klienta” i zmianę swojego wizerunku ze „zwykłego pośrednika kredytowego” na „kompleksowego dostawcę usług finansowych” na rynek międzynarodowy³¹.

Bank zakłada również konieczność koncentrowania się na kluczowych kompetencjach (obszarach miejskich) w celu zapewnienia lepszych wyników. Akcentuje konieczność uzyskania efektu synergii dzięki silniejszym interakcjom w całym systemie globalnej sieci biznesowej banku. W celu osiągnięcia maksymalizacji wartości dodanej dla klientów i zysków finansowych ABC planuje intensyfikację eksploracji wielopoziomowych powiązań między siedzibą główną i oddziałami, operacjami krajowymi i zagranicznymi, oddziałami i spółkami zależnymi, różnymi liniami biznesowymi oraz przedsiębiorstwami online i offline. Taka filozofia rozwoju wskazuje na zrozumienie istoty współczesnego modelu konkurencyjności systemowej.

Konkludując, chiński system bankowy stopniowo otwierał się na świat. Jedną z głównych stymulant była łagodna liberalizacja przepisów regulujących prawo bankowe w Państwie Środka. Efektem tego był proces przebudowy systemu bankowego Chin z założeniem możliwe szybkiego i dynamicznego włączania się tego

29 Ibidem.

30 M. Rosińska-Bukowska (2021), *Chińska ekspansja...*

31 M. Rosińska-Bukowska (2020), *Corporate Finance...*

państwa w system gospodarki światowej. Egzemplifikacją tej decyzji było odejście od jednostopniowego, w pełni centralnie sterowanego modelu na rzecz oligopolistycznej struktury opartej na kluczowych filarach – „wielkiej czwórce” banków: Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), China Construction Bank Corp (CCB), Agricultural Bank of China (ABC) i Bank of China (BOC).

Warto zauważyć, że banki chińskie nie ucierpiały ani z powodu azjatyckiego kryzysu finansowego w 1997 r., ani podczas globalnego kryzysu finansowego i gospodarczego (2008–2009). Od 2007 r. zysk netto całego chińskiego sektora bankowego systematycznie rósł – zwiększył się z 447 mld RMB na początku tego okresu do 1,973 bln RMB w 2015 r. W latach 2007–2015 wskaźnik ROA dla całego chińskiego sektora bankowego wahał się w przedziale 0,9–1,1%, a wskaźnik ROE kształtował się na poziomie 14,3–19%, były więc znacznie wyższe niż w krajach rozwiniętych³².

Należy podkreślić, że chińskie korporacje wkraczają systematycznie także w inne sfery biznesu w gospodarce międzynarodowej. Dwie chińskie marki znalazły się w rankingu *Best Global Brands*, zajmując odpowiednio pozycje 84 i 86. Xiaomi oraz Huawei to dwie korporacje z sektora elektronicznego, które zajmują się produkcją elektroniki użytkowej. Inne z globalnie rozpoznawalnych chińskich marek to np. Lenovo (produkty technologiczne, m.in. komputery), Haier (AGD), Oppo (smartfony), Tencent (internet, rozrywka, rozwój sztucznej inteligencji), TCL (elektronika użytkowa), BYD (samochody), Alibaba (e-commerce) etc.

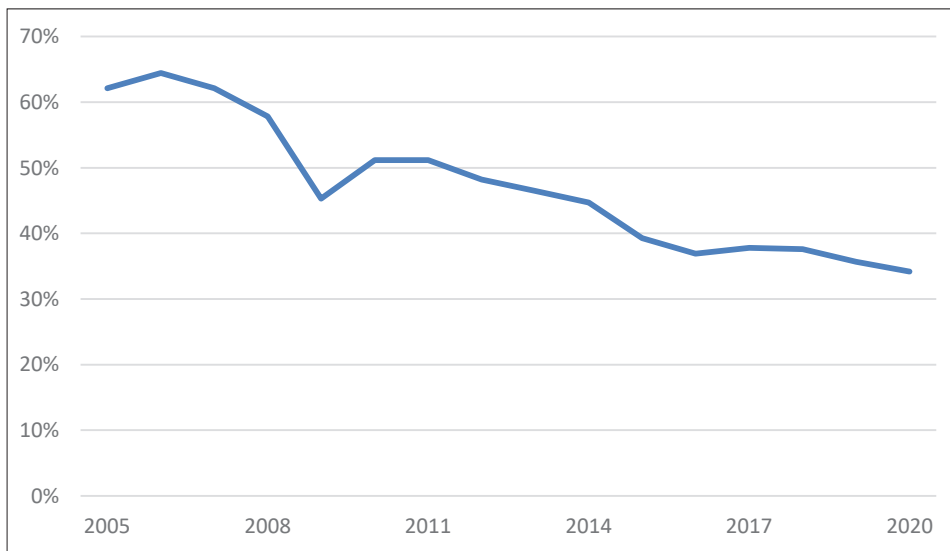
Należy podkreślić, że chińskie korporacje poprawiają systematycznie swoją konkurencyjność względem amerykańskich i europejskich rywali. W rankingu *Fortune Global 500* już w 2019 r. liczba korporacji amerykańskich i chińskich niemal się zrównała: w zestawieniu znalazło się 121 firm ze Stanów Zjednoczonych oraz 119 z Chin i 10 z Tajwanu. Wprawdzie chińscy „giganci” bazują nadal na kumulacji kapitału ekonomicznego jako sile napędowej ekspansji, ale badania wskazują, że decydenci Państwa Środka (a w konsekwencji i zarządy korporacji) rozumieją i coraz intensywniej wykorzystują potencjał całego systemu budującego kapitał tych podmiotów (innowacje, struktury rynkowe, system relacyjny).

3.1.6. Otwartość gospodarcza

Stopień otwartości gospodarczej Chińskiej Republiki Ludowej konsekwentnie małał w badanym okresie (wykres 3.7), co może zastanawiać, jeśli wziąć pod uwagę znaczenie tej gospodarki dla globalnego handlu. W praktyce jednak jest to odzwierciedlenie stopniowego rozwoju gospodarczego kraju, w którym rodzimy rynek zaczyna odgrywać coraz większą rolę. Konieczność zaspokojenia rosnącego popytu licznego, stopniowo bogacącego się społeczeństwa i przedsiębiorstw w coraz

32 M. Rosińska-Bukowska, *Chińska ekspansja...*; T. Bieliński, E. Gostomski (2018), *Modernizacja i otwieranie się na świat systemu bankowego Chin*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, vol. CVII, s. 193–194.

większym stopniu odpowiada za generowanie PKB. Zjawisko to wyjaśnia również obserwowaną na przestrzeni lat transformację z kraju-eksportera zasobów naturalnych w globalnego importera surowców i zaawansowanych technologicznie dóbr.



Wykres 3.7. Stopień otwartości gospodarki Chin (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook*...; World Bank (2005–2021), *WITS*.

Na koniec prezentowanych rozważań warto podkreślić, że ekspansja gospodarcza Chin, która spowodowała zmianę rozkładu sił na arenie międzynarodowej, ma również swoje negatywne konsekwencje. Rosnąca strefa wpływów Chińskiej Republiki Ludowej sprawia, iż trudno wygzekwować od niej respektowanie podpisywanych umów i traktatów, w tym kwestii tak fundamentalnych jak prawa człowieka. Ekspansja gospodarcza Chin wywołuje też pogłębianie się nierówności społecznych w kraju na niespotykaną dotąd skalę, sprawiając, iż rozwój gospodarczy napędzany jest często kosztem dużej części obywateli³³.

Podsumowując przeprowadzone w niniejszym podrozdziale rozważania, przedstawione zostanie badanie dotyczące międzynarodowej konkurencyjności gospodarki Chińskiej Republiki Ludowej z wykorzystaniem czterech poziomów: meta-, makro-, mezo- i mikroekonomicznego (tabela 3.4).

33 B.G. Li, P. Loungani, J.D. Ostry (2018), *Trade, Growth and Inequality: Evidence from China*, IMF, Washington.

Tabela 3.4. Ocena MKG Chin według modelu systemowego-zrównoważonego

MKG – Analiza wskaźników poziomu meta

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Uwarunkowania rozwojowe o charakterze historyczno-kulturowym	Źródła systemu wartości utożsamianych z danym państwem	Chińska cywilizacja liczy ponad 5000 lat i jest jedną z najstarszych na świecie. Tereny obecnej Chińskiej Republiki Ludowej zamieszkiwały różne grupy etniczne oraz plemiona ^a . Na liście UNESCO znajduje się ponad 50 obiektów ^b . Z Chin pochodzi wiele wynalazków, m.in. papier, druk czy kompas. Wśród znanych Chińczyków należy wskazać Konfucjusza (filozof), Deng Xiaopinga (przywódca Chin). Na rozwój systemu wartości w Chinach istotny wpływ miały m.in. konfucjanizm (idee moralności, lojalności, poszanowania dla starszych i hierarchii społecznej), taoizm (idee równowagi, harmonii, natury), buddyzm (idee współczucia, tolerancji, równości). Chińczycy cechują się kolektywizmem, hierarchicznością, pracowitością, patriotyzmem, „zamknięciem”.
System społeczno-ekonomiczny	System prawny i struktura administracyjna	Chiny to państwo oparte na socjalizmie naukowym, który został „wzbogacony” o chińskie cechy. Państwo jest kierowane przez Komunistyczną Partię Chin. Organem władzy ustawodawczej jest Ogólnochińskie Zgromadzenie Przedstawicieli Ludowych, a głową państwa jest przewodniczący partii. Podział administracyjny obejmuje cztery stopnie – jednostki najwyższego stopnia – prowincje, regiony autonomiczne, wydzielone miasta, drugiego stopnia – okręgi, trzeciego stopnia – powiaty, miasta oraz czwartego stopnia – gminy, dzielnice w miastach ^c . Struktura administracyjna Chin obejmuje 23 prowincje, 5 regionów autonomicznych, 4 miasta wydzielone, 2 specjalne regiony administracyjne (Hongkong i Makau).

Infrastruktura technologiczna	Infrastruktura krajowa jako podstawa rozwoju	Kraj przeprowadził intensywną modernizację i rozbudowę swojej infrastruktury, w tym sieci dróg, kolei, portów i lotnisk. Na przykład sieć kolei wysokich prędkości w Chinach jest jedną z największych na świecie – 25 tys. km, plan 38 tys. km (w 2025 r.). Jednymi z największych na świecie są również chińskie porty (największy w Szanghaju), stanowią one kluczowy element handlu międzynarodowego kraju. Chiny inwestują w rozwój infrastruktury miękkiej. Chińskie władze poprzez liczne programy rządowe wspierają rozwój przyszłościowych sektorów, m.in. motoryzacyjnego (samochody elektryczne), elektronicznego (smartfony, laptopy). Duże znaczenie ma również sektor finansowy – rozwój centrów finansowych. Chiny dzięki wspomnianym programom wsparcia charakteryzują się również wysokim poziomem innowacyjności – zajęły 11 miejsce w rankingu <i>Global Innovation Index</i> w 2022 r. ^d
Infrastruktura społeczna	Wskaźnik HDI – analiza wybranych składowych	ChRL jest rozwiniętym społeczeństwem. Biorąc pod uwagę kształtowanie się wskaźnika HDI przez ostatnie trzydzieści lat, Chiny przeszły od niskiego do wysokiego rozwoju społecznego. Chińskim władzom udało się zredukować poziom skrajnego ubóstwa, niewątpliwie odbyło się to dzięki znaczącemu wzrostowi gospodarczemu. Obecnie ChRL zmienia kierunek prowadzonej polityki z nastawionej na wysoki wzrost gospodarczy na politykę rozwoju wysokiej jakości, co zostało wskazane w pięcioletnim planie rozwoju. Władze chińskie wprowadzają również elementy polityki zrównoważonego rozwoju, np. dążą do redukcji emisji dwutlenku węgla (inwestycje w odnawialne źródła energii) ^e . Wskaźnik HDI dla Chin wynosi 0,761 (2021), co plasuje je na 85 miejscu na świecie. W 2010 r. wynosił on jeszcze 0,687, a w 1990 r. 0,501 ^f .

Infrastruktura naukowa	System szkolnictwa wyższego, osiągnięcia	<p>Chińskie szkolnictwo wyższe jest największe na świecie – znajduje się w nim ponad 3000 szkół wyższych⁸. Poziom szkolnictwa jest bardzo wysoki. Chiny zajmują drugie miejsce na świecie pod względem liczby studentów w szkołach wyższych (raport UNESCO, 2020). Ponad połowa młodych ludzi w Chinach podejmuje studia wyższe – wskaźnik zapisu na studia wyższe w Chinach to 51% (2021). Najstarszy uniwersytet – Uniwersytet w Tianjin został założony w 1845 r.⁹ Aż 27 chińskich uniwersytetów znalazło się w pierwszej setce najlepszych uniwersytetów na świecie (QS World University Rankings, 2022). Czołowa dziesiątka to uniwersytety: Tsinghua (清华大学), Pekijski (北京大学); Fudan (复旦大学), Nauki i Technologii w Chinach (中国科学技术大学), Jiao Tong w Szanghaju (上海交通大学), Zhejiang (浙江大学), Sun Yat-sen (中山大学), Nankai (南开大学), Renmin (中国人民大学), Tongji (同济大学). Kiedy spojrzymy na kształtowanie się wymiany chińskich studentów, początkowo głównym kierunkiem wymiany były Stany Zjednoczone, jednak wraz z otwieraniem się Chin rosła również wymiana studentów, np. do Europy. Z Chin pochodzi dziewięciu noblistów – laureaci otrzymywali głównie nagrodę w dziedzinie fizyki.</p>
Kapitał intelektualny	Zasoby oparte na wiedzy (warstwy IC): – innowacje, – relacje, – struktury	<p>Chiny stawiają na innowacje i inwestycje w sektory przemysłowe z wysoką wartością dodaną, takie jak technologie informacyjne, samochody elektryczne, biotechnologia i nowe materiały; inwestycje w przyszłościowe obszary, np. w dziedzinie sztucznej inteligencji (<i>New Generation Artificial Intelligence</i>); rozwój instytutów naukowych i przemysłowych</p>

	<p>(akcelerator Wielki Zderzacz Hadronów – LHC). System instytucjonalny oparty jest na zasadach centralizacji, hierarchii, cenzury. Budowanie relacji jako podstawa rozwoju i prowadzenia biznesu. Nacisk na nawiązywanie długoterminowych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i obustronnych korzyściach.</p> <p>Chiny borykały się z problem organizacji własnych struktur na bazie lokalnego kapitału wiedzy. Mimo pozytywnych zmian i dobrych wskaźników wzrostu gospodarczego kapitał intelektualny nie stanowił jeszcze dekadę temu (2010 r.) atutu szybko rozwijającej się gospodarki, a raczej problem. <i>The Global Innovation Scoreboard</i> umieszcza (2008 r.) Chiny na ostatnim – 48 miejscu w rankingu <i>Global Innovation Performance</i>, jeśli chodzi o zasoby ludzkie. Ranking ten bierze pod uwagę cztery wskaźniki: liczbę osób z wyższym wykształceniem zatrudnionych w sektorze S&T (<i>Science and Technology</i>), udział pracowników z wyższym wykształceniem w całości zasobów ludzkich, udział personelu badawczego (B+R) w populacji państwa, liczbę artykułów naukowych w stosunku do populacji kraju. Korporacje inwestujące w Chinach zgłaszały problemy z dostępem do dobrze wykwalifikowanych pracowników – większej liczby nie był w stanie zapewnić system edukacyjny. Chińscy menadżerowie także zauważali problem braków w IC, zwłaszcza że rozwój kapitału ludzkiego (edukacja i szkolenia) pozostaje w tyle za krajami rozwiniętymi, co nie sprzyja innowacjom!. Dlatego władze Chin dały nowe możliwości edukacyjne swoim obywatelom, w tym poza granicami. Stopniowo bariera rozwoju w postaci niedostatecznej liczby wykwalifikowanej kadry naukowej i menadżerskiej była redukowana. Inwestycje w kapitał ludzki sprawiają, że pozycja konkurencyjna Chin, bazująca na wykorzystaniu potencjału IC, będzie rosła.</p>
--	---

Instytucje	Poziom zaufania społeczeństwa do instytucji państwowych	<p>Komunistyczna Partia Chin kontroluje wiele aspektów życia swoich obywateli w imię „stabilności społecznej”. Co więcej, Chińczyków charakteryzuje patriotyzm, który leży u podstaw konfucjańskiej zasady harmonii, a władze wykorzystują je do promowania socjalistycznej miłości czy oddania swemu państwu.</p> <p>Podstawowe zasady działania instytucji to: centralizacja i hierarchia (podejmowane centralnie przez rząd decyzje polityczne przekazywane na niższe szczeble administracji), sztywne planowanie (kilkuletnie, zwykle pięcioletnie rządowe plany), ścisła kontrola (w tym cenzura mediów tradycyjnych i elektronicznych), koncepcja harmonijnego społeczeństwa (życie obywateli w zgodzie ze sobą i z otoczeniem, odpowiedzialność rządu za równowagę między postępem a tradycją).</p> <p>Wskaźnik korupcji (<i>Corruption Perceptions Index</i>) dla Chin (2021 r.) 42 na 100 pkt, 78 miejsce na 180 krajów. Oznacza to, że poziom korupcji w Chinach jest uważany za średni.</p>
System trwałych relacji gospodarczo-politycznych	Uczestnictwo w ugrupowaniach ponadnarodowych	<p>Chiny są członkiem systemu instytucji multilateralnych, w tym od: 24.10.1945 r. – ONZ; 11.11.2001 r. – WTO; 27.12.1945 r. – IMF; 27.12.1945 r. – IBRD; 15.01.1996 r. – IFC; 24.08.1960 r. – IDA; 6.02.1993 r. – ICSID; 30.04.1988 r. – MIGA. Chiny są członkiem wielu organizacji handlowych i międzynarodowych, w tym: OECD (26.11.1995 r.); Bank Azji – ADB (31.12.1985 r.); MOP (1919 r. jako Republika Chińska, a od 12.07.1949 r. jako ChRL); FAO (od 1945 r. jako Republika Chińska i od 1973 r. jako ChRL); UNESCO (4.11.1946 r.); WHO (7.04.1948 r.).</p> <p>Charakterystyczne, że Chiny utrzymują dobre relacje z krajami takimi jak Rosja, Pakistan, Korea Północna czy Iran.</p>

^a A. Zwoliński (2007), *Chiny – historia, teraźniejszości*, Wydawnictwo WAM, Kraków, s. 6.

^b UNESCO (2023), *China*, <https://whc.unesco.org> (dostęp: 6.03.2023).

^c Encyklopedia PWN (b.r.), *Chiny. Ustrój polityczny*, <https://encyklopedia.pwn.pl> (dostęp: 18.03.2023).

^d WIPO (2022), *Global Innovation Index 2022. What is the future of innovation-driven growth?*, Geneva.

^e UNDP (2023), *About China*, <https://www.undp.org> (dostęp: 17.03.2023).

^f United Nations Development Programme (2023), *Human Development Index 1990–2021*, <https://hdr.undp.org> (dostęp: 6.03.2023).

^g Z. Xinying (2017), *China has world's largest higher education system*, <https://www.chinadaily.com.cn> (dostęp: 17.03.2023).

^h Encyklopedia PWN (b.r.), *Chiny. Nauka*, <https://encyklopedia.pwn.pl> (dostęp: 18.03.2023).

ⁱ MIT Technology Review (2023), *Chinas ambitious plan to led the world in artificial intelligence*, <https://www.technologyreview.com> (dostęp: 11.03.2023).

^j T. Bieliński (2010), *Zasoby kapitału intelektualnego jako czynnik konkurencyjności Chin*, <https://www.researchgate.net> (dostęp: 26.03.2023); D. Archibugi, M. Denni A. Filippetti (2009), *The Global Innovation Scoreboard 2008. The dynamics of the innovative performances of countries*, s. 37, <https://www.researchgate.net> (dostęp: 26.03.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu makro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Handel międzynarodowy	Struktura eksportu i importu	Chiny są jedną z największych potęg handlowych – zarówno eksport, jak i import charakteryzuje trend wzrostowy. Chiński eksport jest większy niż import. Głównym partnerem handlowym (2020) po stronie importu i eksportu są kraje członkowskie Unii Europejskiej (Niemcy, Francja, Niderlandy) oraz Stany Zjednoczone. W latach 2000–2020 Chiny zanotowały ponad 10-krotny nominalny wzrost wartości eksportu. W 2000 r. odpowiadał on za ok. 21% chińskiego PKB, a w 2006 r. już za 36% ^a .
Biznes międzynarodowy	Pozycja konkurencyjna – według rankingów <i>Doing Business</i> (DB), <i>Global Competitiveness Index</i> (GCI)	Według rankingu <i>Global Competitiveness Index</i> (poz. 27) gospodarka chińska została doceniona za polepszenie konkurencyjności w większości obszarów z wyjątkiem środowiska makroekonomicznego i infrastruktury. Uważa się, że jest to spowodowane pogarszaniem stanu budżetu państwa – rosnącym deficytem. W latach dziewięćdziesiątych XX w. Chiny zajmowały stosunkowo niskie pozycje w rankingach konkurencyjności, jednak ich pozycja systematycznie rosła. W 1997 r. były na 45 pozycji na 59 państw, w 1999 r. na 52 pozycji na 59 państw, w 2000 r. na 44 pozycji na 75 państw, w 2010 r. na 29 pozycji na 139 państw, w 2019 r. na 28 pozycji na 140 państw (73,90 na 100 pkt) ^b . Według rankingu WCC 2022 Chiny zajęły 17 miejsce na 63 gospodarki (86,42 na 100 pkt) – notując spadek o dwie pozycje.

		Według <i>Doing Business</i> relatywnie wysoka ocena Chin (77,9 – 2020 r. ^{c)} została uzasadniona implementacją wielu regulacji odnoszących się do zakładania działalności gospodarczej czy handlu międzynarodowego.
Inwestycje zagraniczne	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)	<p>Wraz z przystąpieniem Chin do WTO (2001 r.) znacznie wzrósł wolumen BIZ do ChRL. W latach 2000–2008 zwiększył się czterokrotnie. Wartość napływu kapitału zagranicznego w 2021 r. to 180,96 mld USD, a odpływu 145,19 mld USD. Rekord chińskich inwestycji za granicą – 2016 r. 196 mld USD. Dynamiczny wzrost rozpoczął się od 2004 r. (zaledwie 5,5 mld USD; w 1990 r. było tylko 830 mln USD). W 2016 r. Chiny stały się największym inwestorem zagranicznym na świecie. W latach 2017–2019 spadek do 137 mld USD.</p> <p>W ostatnich dekadach obserwować można było zmiany napływu BIZ do Chin, choć trend nieustannie był wzrostowy. W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w. Chiny dopiero pojawiły się jako miejsce lokaty – w 1990 r. napływ 3,5 mld USD. W 1991 r. Chińska Komisja ds. Reformy i Rozwoju Narodowego utworzyła Biuro ds. Inwestycji Zagranicznych w celu koordynowania inwestycji zagranicznych. W latach 2000–2015 BIZ w Chinach systematycznie rosły. W 2000 r. wartość 40,7 mld USD; w 2008 r. 108 mld USD; w 2011 r. 124 mld USD; w 2015 r. 136 mld USD. Jedyny spadek w kryzysowym 2009 r. – 94 mld USD.</p> <p>W kolejnych latach (do 2020 r.) BIZ napotykały przeszkody w wyniku rosnących napięć handlowych między Chinami a innymi krajami – nie rosły tak dynamicznie^d. W 2021 r. inwestycje przekroczyły jednak 180 mld USD.</p>
Finanse publiczne	Struktura wydatków	<p>Dzięki reformom wprowadzonym w 2014 r. zwiększyła się przejrzystość rachunków sektora publicznego. Wydatki publiczne w Chinach wzrastają. W ostatnich latach doszło do znacznego wzrostu deficytu fiskalnego oraz długu publicznego, które spowodowane zostały spowolnieniem gospodarczym wywołanym kryzysem COVID-19 oraz zmianami programu, jaki realizują chińskie władze. Według IMF (2021) deficyt budżetowy Chin wyniósł 3,2% PKB, a dług publiczny 66,8% PKB (2020), co stanowi stosunkowo niski poziom w porównaniu z innymi krajami rozwiniętymi.</p> <p>Wydatki publiczne (2020) – ok. 5,8 bln USD: przemysł: 16,2%; budownictwo: 11,4%; życie mieszkańców: 10,4%; administracja publiczna: 8,6%;</p>

		po ok. 7% rolnictwo, transport, środowisko, opieka socjalna, bezpieczeństwo publiczne. Deklarowane priorytety: rozwój infrastruktury, edukacji i badań naukowych, walka z ubóstwem, ochrona środowiska, rozwój sektora zdrowia.
Pozycja międzynarodowa	Siła i waga głosu na arenie międzynarodowej	Chińska gospodarka jest jedną z największych gospodarek świata. Waga głosu ChRL jest znacząca we wszystkich organizacjach Grupy Banku Światowego ^e . W latach 1980–2020 udział chińskiego PKB w globalnej gospodarce wzrósł o ponad 16 pkt proc. – z 2,26% do 18,76%. Stanowi to podstawę siły głosu Chin na arenie międzynarodowej.
Klimat inwestycyjny	Stymulanty i destymulanty inwestycji	<p>Prowadzona przez Chiny polityka stopniowego otwierania się na zagranicznych inwestorów sprzyja rozwojowi gospodarce, jednak nie należy zapominać o tym, iż jest to państwo zarządzane centralnie. Chińska waluta – juan – również zyskuje na znaczeniu na międzynarodowych rynkach finansowych. Oficjalną walutą Chin jest renminbi (RMB), która jest trzecią najczęściej używaną walutą na świecie, zaraz po dolarze amerykańskim i euro. Główne stymulanty napływu inwestycji do Chin to: niskie koszty pracy, jeden największych rynków zbytu, korzystne regulacje (deregulacja, systematyczne upraszczanie procedur administracyjnych, poprawa zasad ochrony własności intelektualnej, ulgi podatkowe i subsydia), stale rozwijająca się infrastruktura transportowa, komunikacyjna i energetyczna, dostęp do surowców naturalnych i energii.</p> <p>Główne destymulanty napływu inwestycji Chin to: upolitycznione otoczenie społeczno-gospodarcze, niepewność prawna w zakresie regulacji i interpretacji przepisów, braki w zasobach ludzkich odpowiedniej jakości, brak poszanowania praw człowieka i wolności obywatelskich, problemy z ochroną własności intelektualnej, trudności w asymilacji kulturowej (niezrozumienie kultury biznesowej, różnice kulturowe), kwestie środowiskowe (Chiny dokonały znaczących postępów, ale wciąż pozostaje wiele nierozwiązanych problemów związanych z zanieczyszczeniem powietrza, wody i gleby czy wykorzystywaniem pracy nieletnich)^f.</p>

Powiązania gospodarcze	Uczestnictwo w umowach i stowarzyszeniach	ChRL należy do wielu organizacji międzynarodowych, w tym do WTO i ONZ. Chiny systematycznie budowały system regionalnych relacji, umacniając swoją globalną pozycję. Przykłady inicjatyw: Ruch Państw Niezaangażowanych (NAM) – członek (1964 r.); Organizacja Współpracy Gospodarczej Azji i Pacyfiku (APEC) – członek założyciel (1989 r.); Grupa G20 – członek (1999 r.); Szanghajska Organizacja Współpracy (SCO) – członek założyciel (2001 r.); Inicjatywa Pasa i Szlaku (<i>Belt and Road Initiative</i> – BRI) – inicjator i lider (2013 r.); Bank Azji (AIIB) – założyciel (2016 r.); Regionalne Kompleksowe Partnerstwo Gospodarcze (RCEP) (2022 r.).
------------------------	---	--

^a World Bank (2021), *Data GDP*, <https://data.worldbank.org> (dostęp: 23.01.2023).

^b World Economic Forum (2020), *GCI*, <https://www.weforum.org> (dostęp: 30.01.2023); IMD (2022), *World Competitiveness Ranking*, <https://www.imd.com> (dostęp: 25.03.2023).

^c World Bank (2020), *Doing Business 2020*, Washington.

^d UNCTAD (2021), *Foreign Direct Investment*, <https://unctad.org>; OECD (2020), *China – country profile*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 25.03.2023); Forbes (2021), *China gets investment Hungary as global deals*, <https://www.forbes.com> (dostęp: 23.03.2023).

^e IBRD: waga głosu – 5,95; liczba głosów – 155 708; udział głosów – 5,65; IFC: waga głosu – 2,74; liczba głosów – 611 424; udział głosów – 2,61; IDA: waga głosu – 2,45; liczba głosów – 751 563; MIGA: waga głosu – 3,12; liczba głosów – 5 722; udział głosów – 2,61 – World Bank (b.r.), <https://www.worldbank.org> (dostęp: 27.01.2023).

^f Azure Group China (2023), *About us*, <https://www.azuregroupchina.com> (dostęp: 23.03.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu mezo

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Wiodące sektory	Udział sektorów w gospodarce Wiodące branże i firmy (marki)	Chińska gospodarka jest drugą gospodarką świata, do kluczowych sektorów można zaliczyć: sektor usługowy, rolnictwo oraz sektor produkcyjno-przemysłowy. Sektor usługowy jest obecnie największy w chińskiej gospodarce – krajowa konsumpcja stanowi bardzo silny motor wzrostu gospodarczego ^a . Chińczycy produkują m.in. żelazo, stal, aluminium, tekstylia, chemikalia, zabawki czy elektronikę. Produkcja przemysłowa przekracza 90% całkowitego eksportu ChRL, a dominują w nim maszyny, sprzęt elektroniczny oraz tekstylia ^b . Chińskie rolnictwo to trzeci najważniejszy sektor. Chiny są światowym liderem w produkcji ryżu, pszenicy oraz orzeszków ziemnych ^c .

		<p>Najpotężniejsze korporacje chińskie to m.in. instytucje finansowe tzw. wielkiej czwórki – Industrial and Commercial Bank of China, China Construction Bank, Agricultural Bank of China. Wśród najbardziej znanych marek chińskich można odnaleźć m.in. Huawei, Xiaomi, Lenovo, Tencent, Alibaba, Baidu (sektor technologiczny, internet); SAIC, BYD, FAW (motoryzacja); Haier, Oppo, TCL, SkyWorth (sprzęt elektroniczny i AGD) etc.</p>
<p>Infrastruktura sektorowa twarda i miękka</p>	<p>Poziom rozwoju infrastruktury a rozwój regionów i sektorów</p>	<p>Chiński eksport w ogromnej mierze skoncentrowany jest we wschodnich prowincjach – Zhejiang i Guangdong oraz miastach Pekin, Tianjin i Szanghaj. W 2000 r. aż 88% jego wartości pochodziło właśnie z tego regionu. Można wskazać konkretne regiony/miejsca jako główne lokalizacje konkretnego typu produkcji w Chinach. Shanghai – największe miasto w Chinach, położone na wschodnim wybrzeżu – ośrodek finansowy i handlowy, a także produkcja elektroniki, odzieży i żywności; swoje siedziby mają w nim m.in. Lenovo, Alibaba, Shanghai General Motors. Shenzhen – miasto w prowincji Guangdong (płd.-wsch. Chiny) – specjalizacja: elektronika i telekomunikacja; siedziby mają tam m.in. Huawei, ZTE, Tencent. Chongqing – miasto w centralnej części Chin – ważny ośrodek przemysłu motoryzacyjnego, w tym produkcji samochodów, motocykli i części samochodowych; fabryki takich marek jak Ford, Honda, VW. Tianjin – miasto w płn. Chinach nad Morzem Żółtym – ważny ośrodek przemysłu chemicznego i produkcji stali; fabryki takich firm jak ChemChina, Sinopec. Binhai New Area. Shandong – prowincja we wschodnich Chinach – ważny ośrodek produkcji żywności, w tym ryżu, mięsa i warzyw; także fabryki produkujące elektronikę, meble, materiały budowlane. Inicjatywa Pasa i Szlaku (BRI) ogłoszona w 2013 r. miała na celu wsparcie rozwoju zachodnich i centralnych prowincji, dzięki realizacji projektów kolejowych łączyjących Chiny z państwami Azji Środkowej i Europy. Na skutek ich powstania miało dojść do dynamicznego rozwoju produkcji, transportu czy logistyki, a w konsekwencji wzrostu eksportu i rozwoju wskazanych obszarów.</p>

		<p>Mimo upływu niemal 20 lat dysproporcje między prowincjami – z nielicznymi wyjątkami – uległy wręcz zwiększeniu.</p> <p>W ostatnich latach ChRL odchodzi od gospodarki przemysłowej do gospodarki, która oparta jest na wydatkach konsumpcyjnych. Liczne reformy podejmowane przez chińskie władze koncentrowały się na rolnictwie, ale objęły również sektor usługowy oraz produkcyjny^d.</p>
Wielkość i chłonność rynku	Wielkość i struktura populacji	<p>Chiński rynek jest drugim na świecie rynkiem konsumenckim, który liczy ponad 400 mln klientów. W ciągu ostatniej dekady wzrosła zamożność chińskich klientów.</p> <p>Jednak Chiny to kraj, który wciąż zmaga się z ubóstwem swoich obywateli. Co prawda reformy, które rozpoczęły się pod koniec lat siedemdziesiątych XX w., mocno je ograniczyły, ale nadal ponad 200 mln obywateli osiąga dochody ok. 5 USD dziennie^e.</p> <p>Chiny są ogromnym i bardzo zróżnicowanym społeczeństwem. W najbogatszych regionach siła nabywczą jest znacząco różna od potencjału popytowego obszarów słabiej rozwiniętych. Na przykład w 2020 r. nominalne roczne PKB najlepiej rozwiniętej prowincji – Guangdongu, plasowałoby ją na 4 miejscu w UE pod względem rozmiaru PKB^f. Najniższym poziomem wzrostu charakteryzuje się region północno-wschodni (w latach 2014–2016 wręcz stagnacja). Dynamiczny rozwój odnotowują prowincje wschodnie. W coraz większym stopniu opierają one swój rozwój na produktach o wysokiej wartości dodanej z sektora <i>high-tech</i>.</p> <p>W konsekwencji zachód i centrum cierpiały przez pierwszą dekadę XXI w. na skutek odpływu siły roboczej z ich terenów na rzecz prowincji wschodnich. Wschodnie prowincje (najwyższy poziom nakładów na B+R i edukację) dorównują wartością realnego PKB <i>per capita</i> państwom Europy Środkowo-Wschodniej i stają przed dylematami, z którymi mierzą się rozwinięte gospodarki.</p> <p><i>Customer Satisfaction Index (CSI): 76,6 (2020).</i></p>
Udział w globalnych łańcuchach wartości (GVCs – <i>Global Value Chains</i>)	Poziom udziału w (GVCs)	<p>Analizując handel z uwzględnieniem tradycyjnych metod (handel dobrami finalnymi), obserwujemy trzy „fabryki” świata: Niemcy, Chiny, USA, z rosnącą siłą Chin.</p> <p>Jeśli chodzi o GVCs, nie ma już tak wyraźnej dominacji Chin w wielu dziedzinach.</p>

		<p>Istotne w tym ujęciu stają się pewne obszary, np. prowincje wschodnie Chin opierają rozwój na produktach o wysokiej wartości dodanej z sektora <i>high-tech</i>. Chińskie przedsiębiorstwa podejmują liczne współpracy z zagranicznymi partnerami, należy jednak pamiętać, że chińskie władze mocno regulują skalę oraz rodzaj podejmowanych inwestycji. Ponadto w ostatnich latach relatywnie wzrosły koszty pracy, co wpłynęło niekorzystnie na udział chińskich podmiotów w GVCs. Udział eksportu Chin w globalnych łańcuchach wartości w ostatnich latach wyraźnie maleje, a w 2018 r. spadł poniżej 18%. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż z biegiem czasu na znaczeniu zyskuje eksport usług.</p> <p>W latach 2005–2020 przeciętna pozycja sektorów w Chinach według GVCs wynosiła: dla górnictwa i wydobywania 0,60; dla energetyki, gazownictwa i gospodarki wodnej 0,39; dla usług 0,37; dla rolnictwa oraz leśnictwa i rybołówstwa 0,26. Dodatkowo wartości wskaźnika oznaczają przewagę pozycji typu <i>upstream</i> w handlu wartością dodaną w wymienionych sektorach. Warto podkreślić, że dla chińskiego przemysłu była to wartość ujemna (-0,10), czyli przewaga pozycji typu <i>downstream</i> w handlu wartością⁶.</p>
<p>Udział i rola w globalnych sieciach biznesowych</p>	<p>Udział spółek jako orkiestratorów w GBNs (<i>Global Business Networks</i>) i M&As (<i>Mergers & Acquisitions</i>)</p>	<p>Chińskie podmioty biorą udział w transakcjach fuzji i przejęć, budując swoje GBNs. Można podać liczne przykłady M&As z udziałem korporacji pochodzących z Chin, np. przejęcie działu samochodów osobowych Volvo Cars od Forda przez Geely Automobile (2010 r., za 1,8 mld USD). Chińska państwowa firma ChemChina nabyła szwajcarską firmę Syngenta (2017 r., 43 mld USD).</p> <p>W 2013 r. chińska firma WH Group (znana jako Shuanghui International) kupiła za 4,7 mld USD amerykańską firmę Smithfield Foods, jednego z największych producentów mięsa wieprzowego na świecie. W 2016 r. chińska firma Tianjin Tianhai nabyła amerykańską firmę Ingram Micro, jednego z największych dystrybutorów sprzętu elektronicznego na świecie (za 6 mld USD). Korporacje chińskie w przemyślany sposób budują swoje GBNs. Przykłady dotyczą np. sektora technologicznego. W 2005 r.</p>

		<p>Lenovo za 1,75 mld USD zakupiło dział komputerów PC od firmy IBM, dzięki czemu jego roczna sprzedaż wzrosła z 3 do 13 mld USD. Huawei po przejęciu Ericssona w 2012 r. stał się wiodącym producentem urządzeń telekomunikacyjnych na świecie. Hisense (produkcja sprzętu AGD i RTV) w 2015 r. wykupiło siedzibę Sharp w Meksyku wraz z prawem do używania nazwy w obu Amerykach, a w latach 2016–2017 przejęło większość akcji w firmach Toshiba i Gorenje. W 2016 r. chińska firma Haier nabyła amerykańską firmę GE Appliances od General Electric za 5,6 mld USD.</p>
--	--	---

^a Statista (2023), *Distribution of the gross domestic product (GDP) across economic sectors in China from 2012 to 2022*, <https://www.statista.com> (dostęp: 17.03.2023).

^b Ibidem.

^c K. Busholtz (2020), *King of Crops: China's Gigantic Agricultural Production*, <https://www.statista.com> (dostęp: 17.03.2023).

^d World Bank (2022), *The World Bank in China – overview*, <https://www.worldbank.org> (dostęp: 17.03.2023).

^e Ibidem.

^f Eurostat (2021), *Educational attainment statistics*, <https://ec.europa.eu/eurostat> (dostęp: 23.01.2023).

^g T.A. Tomaszewski (2023), *Reorganizacja...*

MKG – Analiza wskaźników poziomu mikro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Jakość zarządzania	Wartości budujące kierunki rozwoju	<p>Spółeczeństwo chińskie charakteryzuje kult grupy (państwa), a nie jednostki. Zakorzenie idei kolektywizmu, wsparcie przez rządzącą tym krajem Komunistyczną Partię Chin, której ambicją jest to, aby Chiny były pierwszą gospodarką świata. Koncepcje konfucjanizmu mają niebywały wpływ na relacje międzyludzkie – budowanie hierarchii, moralne zachowania, przestrzeganie reguł. Wartości, które wpływają na kierunek rozwoju chińskich przedsiębiorstw: harmonia społeczna i szacunek dla hierarchii (ważne, aby kierownictwo było szanowane i aby podwładni byli lojalni wobec swoich przełożonych), długoterminowe planowanie (okresy m.in. 5-letnie, standardowo 10–20 lat, w tym nie tylko cele gospodarcze/biznesowe,</p>

		ale także cele społeczne i kulturowe), pragmatyzm i elastyczność (otwartość na zmiany zamiast sztywnych zasad i procedur, podejście oparte na doświadczeniu i praktyczności rozwiązań sytuacyjnych), innowacyjność (dążenie do spektakularnych osiągnięć technologicznych, np. w dziedzinach takich jak: AI, robotyka, biotechnologia), patriotyzm (lojalność wobec kraju, chińska tożsamość, cel – przyczynianie się do rozwoju gospodarczego kraju).
Metody i efektywność wykorzystania zasobów	Zasady wykorzystywania potencjału zasobów	Chińczycy efektywnie wykorzystują swoje zasoby, co potwierdza ich rola na arenie międzynarodowej i fakt, iż są drugą najbardziej znaczącą gospodarką na świecie. Ponadto to największy eksporter oraz importer na świecie. Potwierdzeniem jest np. fakt, że chińscy producenci zaawansowanych technologii przesuwali się w górę łańcuchów wartości, w związku z czym firmy nastawione na zaspokajanie w pierwszej kolejności potrzeb chińskich konsumentów z czasem nabrały zdolności eksportowych. W efekcie np. Huawei czy Xiaomi stały się przedsiębiorstwami globalnymi, a sektor wysokich technologii stanowi coraz większy udział w PKB wschodnich prowincji. Zasady, które pomagają chińskim przedsiębiorstwom wykorzystać swój potencjał zasobów, to: optymalizacja wykorzystania zasobów (ludzkich, finansowych, technologicznych), systematyczne i planowe zwiększenie wydajności i skuteczności (poczynając od rozwoju sieci dystrybucji, przez kolejne etapy ekspansji na rynki zagraniczne), innowacyjność oparta na benchmarkingu, pozyskiwaniu inwestorów, a następnie budowaniu własnej bazy B+R.
Wiodące przedsiębiorstwa	Charakterystyka korporacji transnarodowych notowanych w <i>Forbes Global 2000</i>	W rankingu <i>Forbes Global 2000</i> notowanych jest ponad 200 chińskich korporacji transnarodowych, które pochodzą głównie z sektorów finansowego, technologicznego, przemysłowego, telekomunikacyjnego. Lista dziesięciu wiodących chińskich TNCs z <i>Forbes Global 2000</i> (2022) obejmuje korporacje (głównie z sektora bankowości, ubezpieczeń i petrochemii), zajmujące miejsca od 1 do 13: Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) – 1; China Construction Bank – 2;

		<p>Ping An Insurance Group – 3; China Merchants Bank – 5; Agricultural Bank of China – 7; China Pacific Insurance Group – 8; China Life Insurance – 9; China Communications Construction – 10; China Petroleum & Chemical (Sinopec) – 11; China National Petroleum – 13.</p> <p>Inne wiodące korporacje to np.: technologiczne – Lenovo, Huawei, Xiaomi, DJI, ZTE, OnePlus (z marką OPPO), Tencent, GearBest, Baidu, Anker Innovations (z markami: Anker, Eufy, Nebula, Roav, Soundcore); sprzętu gospodarstwa domowego – Haier, TCL, Midea, SkyWorth, Gree, Hisense, Ecovacs; konsumpcyjne (odzieżowe i kosmetyczne) – Giordano, Baleno, Chando, Perfect Diary, Shanghai Tang, Ochirly, Septwolves, Herborist, Meifubao; motoryzacyjne – SAIC Motor, BYD, FAW, Geely, Chery, Great Wall; napojów – Tsingtao (piwo), Kweichow Moutai (luksusowe alkohole).</p>
Postawy menedżerskie	Typ przywództwa i zasady budowania relacji	<p>Ze względu na historię oraz inspiracje konfucjańską filozofią społeczeństwo oraz struktury organizacyjne przedsiębiorstw charakteryzują się silną hierarchizacją oraz ogromnym szacunkiem dla swoich przełożonych. W Chińczykach zakorzenione są również idee kolektywizmu i pracy na rzecz państwa i jego dobrobytu. Co więcej, od pracowników wymaga się samodoskonalenia, pracowitości oraz przestrzegania zasad. Chiny mają unikalną kulturę biznesową, a rola menedżera w chińskich firmach jest kluczowa. Menedżerowie w chińskich przedsiębiorstwach zwykle mają dużą władzę. Wartości kulturowe, takie jak lojalność wobec przełożonych, szacunek dla starszych i tradycyjne wartości biznesowe, mają wpływ na podejmowanie decyzji biznesowych. W ostatnich latach, wraz z szybkim rozwojem gospodarczym Chin, zachodzą zmiany w sposobie zarządzania firmami, co może prowadzić do przejścia od tradycyjnych do bardziej nowoczesnych metod zarządzania. Jednocześnie rozwój innowacyjności i technologii przyczynia się do transformacji chińskiego rynku pracy i kultury biznesowej. Zasady budowania relacji wewnątrz organizacji: <i>guanxi</i> (w kulturze biznesowej</p>

		<p>i społecznej; budowanie trwałych, opartych na wzajemnym szacunku relacji, wzajemnej korzyści); <i>mianzi</i> (utrzymanie „twarzy”, czyli prestiżu i szacunku w oczach innych; szanowanie etykiety i tradycji; unikanie otwartych konfliktów i krytyki; rozwiązywanie problemów w sposób subtelny i z szacunkiem dla innych); <i>hierarchy</i> (szanowanie tytułów, rangi i pozycji; komunikacja w górę i w dół hierarchii powinna być przeprowadzana w sposób odpowiedni do pozycji każdej osoby); <i>renqing</i> (silna tradycja wzajemności, np. okazywać szacunek i życzliwość, a w zamian oczekiwać tego samego); <i>duanxin</i> (szybki i wygodny sposób komunikacji; w krótkich wiadomości tekstowych).</p>
<p>Modele i wzorce zarządzania</p>	<p>Zarządzanie przedsiębiorstw</p>	<p>Istnieją różne modele zarządzania przedsiębiorstwami w Chinach, które ewoluowały wraz z rozwojem chińskiej gospodarki i kultury biznesowej. Model kierownictwa autorytarnego oznacza, że władza koncentruje się w rękach wyższych rangą menedżerów; stosowany jest w dużych korporacjach, w tym państwowych. Model zarządzania relacyjnego zakłada budowanie długoterminowych relacji biznesowych i osobistych z klientami, partnerami biznesowymi i pracownikami oraz poszanowanie chińskiej kultury i tradycji. Opiera się na <i>guanxi</i>, <i>renqing</i> i <i>mianzi</i>. Model zarządzania na zasadzie kooperacji zakłada bliską współpracę między różnymi podmiotami, wymianę wiedzy i umiejętności oraz obniżenie kosztów produkcji. Zbiór wytycznych dla chińskich przedsiębiorców opracowany przez Chińską Radę ds. Promocji Przedsiębiorczości (China Enterprise Confederation) w 2000 r. ma budować wysoką jakość zarządzania. Rekomendacje określają jasno te wymogi: zdefiniuj swoje cele i strategię; utrzymuj ciągłe inwestycje w B+R; stosuj zasady zarządzania jakością; inwestuj w szkolenia pracowników; wdrażaj nowoczesne technologie; dbaj o efektywność operacyjną; rozwijaj różnorodność produktów; wspieraj współpracę między przedsiębiorstwami; współpracuj z partnerami biznesowymi; zwiększaj wydajność i jakość pracy; utrzymuj stabilność finansową; rozwijaj się na rynkach</p>

<p>Implementacja modelu rozwoju zrównoważonego</p>	<p>Standardy ESG, ISO, 17 SDGs, i inne aktywności w tym zakresie na poziomie mikro</p>	<p>zagranicznych; upraszczaj procedury administracyjne; promuj ochronę środowiska i zrównoważony rozwój.</p> <p>Wiele priorytetów chińskiej polityki gospodarczej jest zbieżnych z celami, które zostały nakreślone w <i>Agendzie 2030</i> ONZ. Prezydent Chin – Xi Jinping – wielokrotnie podkreśla, że zrównoważony rozwój odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu chińskiej polityki. Chińskie przedsiębiorstwa są niejako przymuszane przez międzynarodowy rynek do wprowadzania standardów ESG – jeżeli chcą być obecne na rynkach zagranicznych, eksportować na nie, muszą liczyć się z możliwością sprawdzania ich wyników w tym zakresie. Chińskie organy regulacyjne również wprowadzają rozwiązania dotyczące sprawozdawczości w tym zakresie. Chińskie przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej świadome znaczenia ESG i dążą do spełniania tych wymogów. To efekt wzrostu świadomości społecznej i regulacji rządowych, które wprowadzają surowsze wymagania dla przedsiębiorstw. Niektóre podmioty w Chinach nadal nie traktują ESG jako priorytetu i nie spełniają wystarczających standardów w tych dziedzinach. Wśród największych chińskich przedsiębiorstw można jednak zauważyć zmianę podejścia. Alibaba i Tencent zainwestowały w projekty związane z ochroną środowiska, a Huawei wdrożyło programy szkoleniowe i inwestuje w rozwój społeczności lokalnych. Także w kwestii implementacji 17 SDGs sytuacja jest zróżnicowana. Można jednak podawać przykłady konkretnych działań korporacji. Na przykład BYD, producent samochodów elektrycznych, działa na rzecz celu 7 („Czysta energia i dostęp do niej”), inwestując w produkcję i rozwój technologii związanych z zastosowaniem czystych źródeł energii i redukcji emisji gazów cieplarnianych. Alibaba Group, jedna z największych chińskich platform handlowych, promuje zrównoważone wzorce konsumpcji i produkcji (cel 12) poprzez zmniejszenie zużycia opakowań i promowanie gospodarki o obiegu zamkniętym. Huawei działa na rzecz walki</p>
--	--	---

		ze zmianami klimatu (cel 13), inwestując w technologie związane z energią odnawialną, optymalizację zużycia energii, redukcję emisji CO ₂ w procesach produkcyjnych. Pokazuje to, że wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju dotyczy z pewnością także firm chińskich, choć oczywiście nie wszystkich. Rozpoczęciem właściwej drogi jest także m.in. certyfikacja ISO, która uważana jest w Chinach za ważne wyróżnienie potwierdzające międzynarodową pozycję. Przykłady chińskich przedsiębiorstw, posiadających certyfikaty ISO ^a : Huawei, BYD, Sinopec, Haier, Alibaba. Oczywiście należy zauważyć, że posiadanie certyfikatów ISO nie zawsze oznacza, że przedsiębiorstwo działa w sposób zrównoważony we wszystkich swoich aktywnościach i spełnia wymagania ESG (środowiskowe, zarządcze, społeczne) w całej swojej globalnej działalności.
--	--	--

^a Huawei: ISO 9001 (systemy zarządzania jakością), ISO 14001 (systemy zarządzania środowiskowego), ISO 27001 (systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji), ISO 45001 (systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy). BYD Company Limited: ISO 9001, 14001, 45001. Alibaba Group Holding Limited: ISO 27001 (systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji). Sinopec: ISO 9001, 14001, 50001 (systemy zarządzania energią), 45001 oraz OHSAS 18001 (systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy). Haier Group Corporation: ISO 9001, 1400 – China Certification (2023), *ISO 9001*, <https://www.china-certification.com> (dostęp: 12.03.2023); The Balance (2023), *Building your business*, <https://www.thebalancesmb.com> (dostęp: 12.03.2023).

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Japonia

Japonia jest państwem położonym w Azji Wschodniej, na łańcuchu Wysp Japońskich. Główne pięć wysp to Hokkaido, Honsiu, Kiusiu, Okinawa i Sikoku. Większość terytorium pokryta jest górami, a Japończycy zamieszkują nadmorski pas nizin. Kraj ten jest obszarem najgęściej zaludnionym, a przy tym mocno zurbanizowanym. Stolicą państwa jest Tokio, a walutą, którą posługują się Japończycy, jest jen (JPY), będący trzecią co do wielkości walutą handlową na rynku walutowym. Od końca lat czterdziestych XX w. Japonia jest monarchią konstytucyjną z cesarzem, który stanowi symbol jedności państwa. Japonia w swej konstytucji zrzekła się prawa do wypowiedzania wojny, odrzucając rozwiązania siłowe jako

formę wychodzenia z konfliktów. Jest to jedna z największych potęg gospodarczych, która jest liderem w branży motoryzacyjnej i elektronicznej. Jednocześnie warto zauważyć, że od niemal dwóch dekad Japonia zmagają się z problemami gospodarczymi. Lata 2008–2013 to wręcz głęboka recesja (PKB spadło do poziomu z początku lat dziewięćdziesiątych XX w.). Wielkie nadzieje wiązano z programem naprawy gospodarczej premiera Shinzo Abe – „abenomiką”³⁴. Niestety, efekty nie są w pełni zadowalające.

Japończycy mogą poszczycić się najdłuższą średnią długością życia na świecie. Japonię często określa się mianem „Kraju Kwitnącej Wiśni”, gdyż drzewa sakura – wiśnie są tak rozpowszechnione, że stanowią znak rozpoznawczy kraju.

W poniższym podrozdziale opisana zostanie japońska gospodarka z uwzględnieniem przepływów kapitałowych i prowadzonej przez władze polityki handlowej. Przeanalizowana zostanie również przynależność Kraju Kwitnącej Wiśni do organizacji międzynarodowych, a także wybrane największe korporacje transnarodowe. Omówiona zostanie japońska otwartość gospodarcza wraz z najważniejszymi czynnikami wpływającymi na jej poziom.

3.2.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników

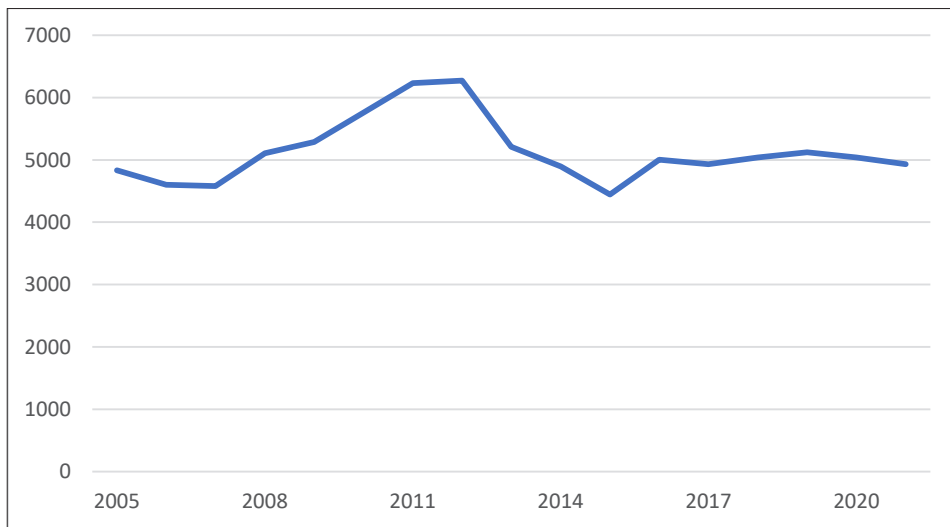
Gospodarka Japonii jest jedną z najbardziej liczących się na świecie. Na wykresach 3.8 i 3.9 przedstawiono odpowiednio wielkości produktu krajowego brutto w cenach bieżących oraz produktu krajowego brutto *per capita*. Obie wielkości charakteryzują się podobną dynamiką, a właściwie jej brakiem, jako że od wielu lat PKB Japonii ustabilizowało się na względnie stałym poziomie.

W połowie XIX w. Japonia z kraju, który mocno się izolował, weszła na ścieżkę przełomowych zmian gospodarczych. Druga wojna światowa była dla Japończyków ciężkim okresem, z którego państwo wyszło bardzo osłabione, jednak dzięki działaniom władz i ogromnemu wysiłkowi samych jej mieszkańców Japonia odbudowała swoją gospodarkę i rozpoczęła podbój gospodarki światowej, przede wszystkim dzięki licznym innowacjom technologicznym. Japońskie władze prowadziły aktywną politykę gospodarczą, aby rozwijać gospodarkę rynkową, jednak zachowując pewne formy interwencjonizmu, zwłaszcza w zakresie kapitałochłonnych projektów, takich jak badania naukowe.

Japońska gospodarka od lat dziewięćdziesiątych XX w. charakteryzuje się stagnacją. Sytuacja ta spowodowana została m.in. pęknięciem bańki na rynku nieruchomości. Japońskie przedsiębiorstwa decydowały się na redukcję zadłużenia i przenoszenie swojej produkcji za granicę. To z kolei przełożyło się na stagnację

34 Koncepcja naprawy obejmująca trzy aspekty: luzowanie polityki monetarnej, reformy strukturalne ukierunkowane na wzrost konkurencyjności i poprawę sytuacji demograficznej (w tym skutków dla rynku pracy) oraz krótkookresową stymulację fiskalną.

płac i ograniczanie wydatków konsumpcyjnych, na które nałożył się również proces gromadzenia oszczędności poza systemem bankowym, przez wiele lat zmagającym się z kryzysem reputacji i zaufania³⁵. Przerwaniu stagnacji nie sprzyja również fakt, iż społeczeństwo Japonii wyraźnie się starzeje³⁶.



Wykres 3.8. PKB w cenach bieżących Japonii (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook...*

Na początku analizy wahań poziomu PKB warto wskazać, że wspomniana stagnacja gospodarki Japonii obserwowana jest w perspektywie kilkuletniej, co nie znaczy, że poziom PKB nie ulega wahaniom w krótszym okresie. W latach 2007–2012 można było zaobserwować zauważalny wzrost PKB oraz PKB *per capita*. Wzrost ten wynikał z relatywnie niezachwianego popytu w krajach Azji Wschodniej w czasie globalnego kryzysu finansowego, który napędzał eksport Japonii³⁷. Pozytywny wpływ w początkowym okresie miał również wzrost wydatków konsumpcyjnych oraz rządowych, jednak z biegiem czasu w Japonii znów pojawiła się deflacja. Szczytowe wartości w badanym okresie oba wskaźniki osiągnęły w 2012 r., notując przy tym wyraźne zahamowanie tempa wzrostu w 2011 r., w wyniku trzęsienia ziemi oraz tsunami, jakie nawiedziło Japonię³⁸. Na sytuację wpływ miał rów-

35 D. Cho, T. Ito, A. Mason (red.) (2018), *Economic Stagnation in Japan: Exploring the Causes and Remedies of Japanization*, Cheltenham Edward Elgar, London.

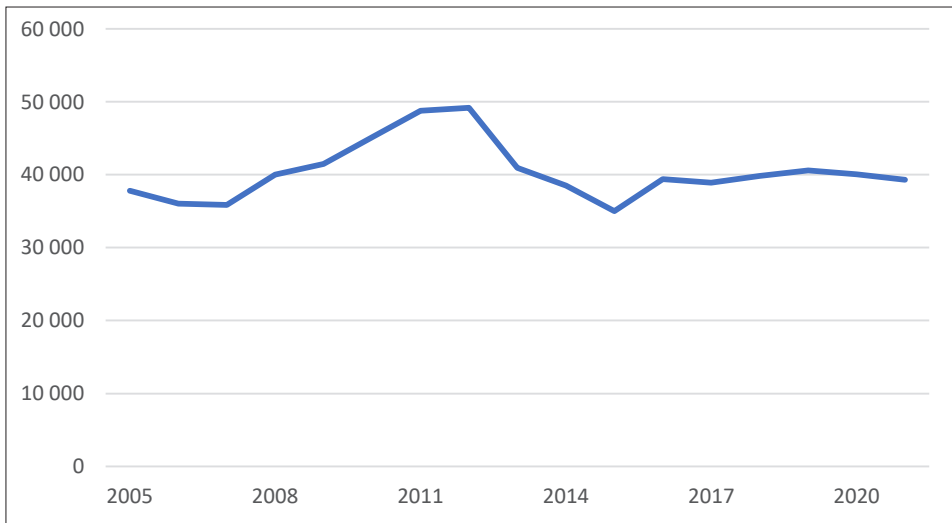
36 K. Breene (2016), *Why is Japan's economy shrinking?*, <https://www.weforum.org> (dostęp: 15.10.2022).

37 P. Hugh (2010), *The Japanese economy's recovery*, <https://www.eastasiaforum.org> (dostęp: 15.10.2022).

38 A. Smith (2012), *Japan's economic growth nearly doubles U.S.*, <https://money.cnn.com> (dostęp: 15.10.2022).

niez kryzys finansowy w Europie oraz konflikt dyplomatyczny z Chinami, w konsekwencji operacji zaczepnych lotnictwa Chin w okolicach terenów spornych³⁹.

Począwszy od 2013 r., obserwowany jest kolejny okres recesji. Z jednej strony jest ona wynikiem napięć z Chinami, które odbijają się negatywnie na wymianie handlowej, z drugiej zaś konsekwentnie słabego krajowego popytu, który dodatkowo ucierpiał w wyniku reform fiskalnych, mających na celu ograniczenie zadłużenia kraju⁴⁰. Największy spadek odnotowano w 2015 r., co spowodowane było m.in. działaniem japońskich przedsiębiorstw, które dość nieufnie podchodziły do prowadzonej przez rząd polityki zmierzającej do podniesienia poziomu inflacji i zwiększenia zatrudnienia. Co ciekawe, mimo sukcesu tych działań, gospodarka nadal była w recesji, gdyż mimo jej pobudzenia zaczęło brakować osób chętnych do podjęcia pracy⁴¹.



Wykres 3.9. PKB per capita w cenach bieżących Japonii (w USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook...*

W 2016 r. obserwowano wyraźne odbicie, będące konsekwencją wysokich zysków przedsiębiorstw japońskich, które chętnie inwestowały i podnosiły płace, konkurując o pracowników⁴². Od tego czasu poziom PKB Japonii raz jeszcze ustabilizował się na poziomie zbliżonym do tego obserwowanego w 2005 r.

39 J. Moulds (2012), *Japan falls into recession*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 15.10.2022).

40 BBC (2015), *Japan's economy falls back into recession again*, <https://www.bbc.com> (dostęp: 15.10.2022).

41 M. Yglesias (2015), *The real reason Japan's economy keeps stumbling into recession*, <https://www.vox.com> (dostęp: 15.10.2022).

42 OECD (2016), *Japan – Economic forecast summary*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 15.10.2022).

W ramach podsumowania tych rozważań można stwierdzić, że trzecia gospodarka świata pozostaje bardzo wrażliwa na wszelkie zmiany popytu, a starzejące się społeczeństwo i perturbacje natury politycznej wyraźnie negatywnie odbijają się na jej tempie wzrostu.

3.2.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych

Japonia należy do wielu organizacji międzynarodowych, z których wybrane zostały przedstawione w tabeli 3.5. Ponadto Japonia, jako jedna z najpotężniejszych gospodarek świata, należy do G7 oraz do APEC, czyli układu integrującego azjatyckie gospodarki w celu wsparcia ich rozwoju gospodarczego.

Warto wspomnieć, że w ramach współpracy gospodarczej w regionie w 1990 r. Malezja zaproponowała utworzenie Klubu Gospodarczego Azji Wschodniej (East Asian Economic Caucus – EAEC), w którym obok członków ASEAN uczestniczyć miały Chiny, Japonia oraz Korea Południowa. Celem inicjatywy miało być równoważenie wpływów Stanów Zjednoczonych w regionie. Pierwotny plan się nie powiódł – zarówno w wyniku sprzeciwu Stanów Zjednoczonych, jak i samej Japonii, która już wtedy była potężną gospodarką, starającą się przy tym równoważyć interesy partnerów w różnych regionach świata⁴³. W 1997 r. wrócono do współpracy, która nosi nazwę ASEAN Plus Three i stanowi forum dla koordynacji współpracy między ASEAN a trzema wschodnioazjatyckimi gospodarkami.

W 2019 r. weszła w życie umowa o partnerstwie gospodarczym pomiędzy Japonią a Unią Europejską. Znosi ona cła oraz inne bariery handlowe, zapewnia otwartość obu rynków i ma zapobiegać dyskryminacji przedsiębiorstw obu stron.

Tabela 3.5. Przynależność do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych Japonii

Nazwa organizacji	Rok przyjęcia
Światowa Organizacja Handlu	1955 (1995)
Organizacja Narodów Zjednoczonych	1956
• Fundusz Narodów Zjednoczonych na rzecz Dzieci	1956
• Międzynarodowa Organizacja Morska	1973
• Międzynarodowa Organizacja Pracy	1956
• Międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa	1956
• Międzynarodowy Fundusz Walutowy	1952
• Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny	1879
• Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego	1956

43 M. Kimura (2000), *Asian Expectations Toward Japan's Role in the Consensual Process of Regional Integration: The Case of The East Asian Economic Caucus*, [w:] V. Blechinger, J. Legewie (red.), *Facing Asia – Japan's Role in the Political and Economic Dynamism of Regional Cooperation*, Indicum-Verl., München, s. 21–56.

• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa	1951
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Oświaty, Nauki i Kultury	1956
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju Przemysłowego	1956
• Światowy Związek Pocztowy	1877
• Światowa Organizacja Meteorologiczna	1956
• Światowa Organizacja Własności Intelektualnej	1956
• Światowa Organizacja Turystyki	1978
• Światowa Organizacja Zdrowia	1956
• Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej	1957
Grupy Banku Światowego	1952
• Agencja Wielostronnych Gwarancji Inwestycji	1988
• Międzynarodowa Korporacja Finansowa	1956
• Międzynarodowe Centrum Rozstrzygania Sporów Inwestycyjnych	1967
• Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju	1960
• Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju	1952
Azjatycki Bank Rozwoju	1966
Interpol	1956
Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju	1964

Źródło: opracowanie własne.

Warto wspomnieć, że cele dyplomatyczne Japonii jasno wskazują, iż międzynarodowy rozwój gospodarczy, bezpieczeństwo i poszanowanie praw człowieka leżą bezpośrednio w interesie kraju i muszą być aktywnie wspierane⁴⁴. Ma to bardzo wymierne konsekwencje, których manifestacją jest duża aktywność Japonii na arenie międzynarodowej i zaangażowanie w wiele projektów mających zagwarantować pokój i poprawę warunków życiowych ludzi na całym świecie⁴⁵.

3.2.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

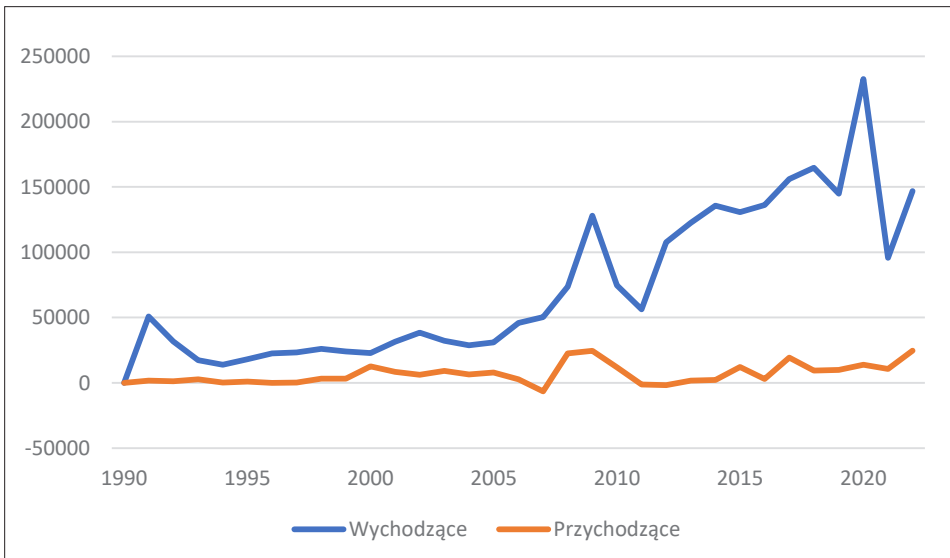
Na wykresie 3.10 przedstawione zostały bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podziale na napływające i odpływające w latach 1990–2021. W początkowym okresie analizy wielkość przepływów bezpośrednich inwestycji charakteryzowała się znaczną stabilnością. Wyjątek stanowi 1991 r., kiedy to japońska gospodarka

44 Ministry of Foreign Affairs of Japan (2016), *Japan's International Cooperation*, Diplomatic BlueBook, Tokyo.

45 H. Takenaka (2020), *New Normal: Proactive Japan and Transformed Domestic Politics*, National Graduate Institute for Policy Studies, Tokyo.

odnotowała wysoki odpływ kapitału – sytuacja ta spowodowana była m.in. mocną aprecjacją jena⁴⁶.

Inwestowanie w Japonii, historycznie ograniczane administracyjnie, stało się znacznie łatwiejsze już w latach osiemdziesiątych XX w., jednak BIZ nigdy nie napływały na skalę obserwowaną w innych rozwiniętych gospodarkach świata. Z biegiem lat stało się to często badanym i niełatwym do wytłumaczenia fenomenem w ekonomii⁴⁷. Nierzadko wskazuje się jednak, że geograficzna i kulturowa odległość Japonii od państw napędzających przepływ BIZ sprawiała, że nie jest ona naturalnym wyborem jako miejsce lokaty kapitału przez zagranicznych inwestorów.



Wykres 3.10. Wielkość bezpośrednich inwestycji Japonii (w mln USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD (1990–2021), *Global foreign...*

W analizowanym okresie BIZ przychodzące utrzymywały się na niskim i praktycznie niezmiennym poziomie, jednak w 2008 r. miał miejsce historyczny napływ inwestycji, jakiego nie obserwowano od końca lat dziewięćdziesiątych XX w.⁴⁸ Wzrost ten odzwierciedlał zdecydowane zwiększenie aktywności w międzynarodowym przepływie inwestycji i kapitału w tym roku. Stabilizacja wartości inwestycji w roku kolejnym była najpewniej konsekwencją spowolnienia gospodarczego w Stanach Zjednoczonych, od wielu lat będących głównym inwestorem w Japonii. Napływające inwestycje w latach 2007–2008 związane były ze znacznymi inwestycjami w sektorze

46 UNCTAD (1993), *World Investment Report 1993*, New York.

47 T. Hoshi (2018), *Has Abenomics Succeeded in Raising Japan's Inward Foreign Direct Investment?*, „Asian Economic Policy Review”, vol. 13, s. 149–168.

48 UNCTAD (2008), *World Investment Report 2008*, Geneva.

finansowym oraz dokapitalizowaniem oddziałów podmiotów zagranicznych w Japonii, które były zaangażowane w inwestycje w nieruchomości⁴⁹. Ponowne niewielkie ożywienie w inwestycjach napływających stało się zauważalne od 2015 r. i był to efekt aktywnej polityki rządu, ukierunkowanej na przyciąganie inwestorów, choć niektórzy badacze argumentują, że polityka ta okazała się fiaskiem, a wahania w wartości inwestycji napływających związane są z wahaniami globalnej koniunktury⁵⁰.

Krótkie spojrzenie na wykres 6.8 wystarczy, żeby zauważyć, że inwestycje wychodzące odgrywają w gospodarce Japonii znacznie większą rolę. Ich wartość potrafi jednak zmieniać się w sposób skokowy z roku na rok. Do 2015 r. Kraj Kwitnącej Wiśni był drugim co do wielkości inwestorem na świecie⁵¹. Rozmiary inwestycji wychodzących budziły wiele obaw o negatywny wpływ na poziom zatrudnienia w Japonii, jednak te się nie potwierdziły.

Przyczyny okresowych zmian japońskich BIZ są zróźnicowane. W 2008 r. wskazywano na poprawę kondycji japońskich spółek, m.in. ze względu na malejące koszty obsługi zadłużenia, co umożliwiło im agresywne inwestowanie za granicą⁵². W 2011 r., gdy odnotowano znaczny spadek wartości inwestycji zagranicznych, wskazywano, że spadek ten odnotowano również w wielu regionach świata, uznawano zatem, że miało to wymiar globalny (związany z kryzysem). Największy wzrost odnotowano w 2019 r. – rekord ponad 230 mld USD inwestycji japońskich za granicą. Ten skokowy wzrost wartości inwestycji z Japonii wiązano m.in. z podpisaniem umowy handlowej z Unią Europejską. W 2020 r. miał miejsce spadek poniżej 100 mld USD, choć zanotowano rekord japońskich inwestycji w sektor IT w krajach skandynawskich⁵³. Jednak już w 2021 r. obserwować można było odbicie do niemal 150 mld USD.

Warto zauważyć, że wahania z ostatniego okresu analizy zwykle interpretowane są jako konsekwencje wybuchu pandemii koronawirusa i związanego z tym „zawirowania” procesów inwestycyjnych na świecie, co oczywiście nie dotyczy tylko Japonii.

3.2.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego

Japońska wymiana handlowa ma istotny wpływ na budowanie siły tej gospodarki. Japonia pozostaje w czołówce krajów o największej wartości wymiany handlowej i cieszy się dodatnim bilansem handlowym. O tak wysokiej wartości handlu

49 OECD (2008), *Results of the Work of the OECD Investment Committee*, „OECD Investment News”, vol. 7.

50 T. Hoshi (2018), *Has Abenomics Succeeded...*

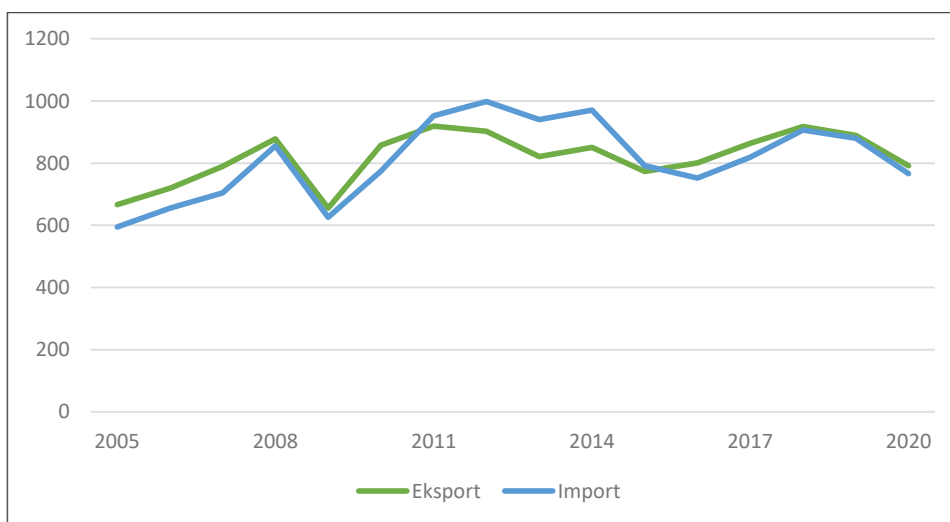
51 G. Huijie (2018), *Outward Foreign Direct Investment and Employment in Japan's Manufacturing Industry*, „Journal of Economic Structures”, vol. 27, s. 7–27.

52 Japan External Trade Organization (2008), *International Trade and Foreign Direct Investment*, „JETRO White Paper”, Tokyo.

53 EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2022), *Japan's New Investment Boom into Nordic Tech*, <https://www.eu-japan.eu> (dostęp: 15.10.2022).

zagranicznego decyduje wysoka konkurencyjność japońskich wyrobów i wysoki stopień ich zaawansowania technologicznego.

Na wykresie 3.11 przedstawiono wartości eksportu oraz importu Japonii w latach 2005–2021. Obie wartości rosły aż do 2009 r., kiedy odnotowano znaczny spadek w konsekwencji globalnego załamania aktywności gospodarczej – był to równocześnie największy spadek w badanym okresie. W szczególności kryzys ten odbił się na japońskim eksporcie, na co wpłynęła niekorzystna sytuacja gospodarcza Stanów Zjednoczonych, tak mocno dotkniętych przez kryzys finansowy⁵⁴. Zaskakujący może się wydawać spadek wartości importu, jeśli wziąć pod uwagę, iż w ujęciu nominalnym PKB Japonii nie ucierpiało wyraźnie w czasie globalnego kryzysu finansowego. W praktyce drastyczny spadek odzwierciedla stopień internacjonalizacji łańcuchów dostaw Japonii – spadek eksportu dóbr pociągnął za sobą spadek importu części i komponentów⁵⁵.



Wykres 3.11. Wielkości eksportu i importu Japonii (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie World Bank (2005–2021), *WITS*.

Największy wzrost wymiany handlowej przypada na lata 2010–2011. W wypadku eksportu wynikało to z osłabienia jena na globalnych rynkach, poprawiając konkurencyjność sprzedawanych dóbr. Wzrost wartości importu wynikał w dużej mierze ze skokowej zmiany wartości eksportu i związanej z nim konieczności importu komponentów, półproduktów i surowców. Inny aspekt to wzrost importu surowców energetycznych. Wielkie trzęsienie Ziemi z 2011 r. uszkodziło elektrownię

54 M. Sommer (2008), *Why Has Japan Been Hit So Hard by the Global Recession?*, IMF Staff Position Note, Washington.

55 R. Wakasugi (2009), *Why was Japan's trade hit so much harder?*, <https://cepr.org> (dostęp: 15.10.2022).

atomową w Fukushima, zmuszając Japonię do interwencyjnego importu, zwłaszcza skroplonego gazu LNG, aby zapewnić ciągłość zasilania gospodarki.

Drugi okres spadków, choć nie tak drastycznych, przypada na lata 2015–2016. Ich przyczynami były spadek cen ropy naftowej oraz aprecjacja jena w stosunku do innych walut. Wahania cen surowców energetycznych zawsze wyraźnie odbijają się na wartości importu Japonii, która nie ma własnych zasobów⁵⁶. Swoją rolę na wartość wymiany handlowej Japonii miał również fakt, iż w owym czasie zwolniła chińska gospodarka (kluczowy partner Japonii)⁵⁷.

Na wykresie 3.12 przedstawiono wielkość obrotu towarami oraz głównych partnerów handlowych Japonii. Zarówno w eksporcie, jak i imporcie przeważają produkty przemysłu przetwórczego. Przemysł jest zdominowany przez produkcję samochodów osobowych oraz motocykli, których eksport odgrywa tak ważną rolę w wymianie handlowej Japonii. W kraju tym mieści się ponadto jedna z najbardziej znaczących na świecie stoczni – Nagasaki, która zapewnia Japonii czołową pozycję w produkcji statków. Ponadto od lat siedemdziesiątych XX w. rozwija się japoński przemysł wysokich technologii – Kraj Kwitnącej Wiśni jest pionierem w produkcji mikroprocesorów, układów scalonych czy elektroniki użytkowej.

W imporcie, jak już wspomniano, ważną rolę zajmuje pozycja paliw i surowców mineralnych. W związku z ograniczonym ich występowaniem Japonia zmuszona jest do ich importu. O sile uzależnienia japońskiej produkcji i importu świadczy współzależność, jaką zaobserwować można było między importem i eksportem, opisana w poprzednim podpunkcie. Mimo ograniczonych zasobów japoński przemysł, w tym metalurgiczny, zajmuje jedno z czołowych miejsc na świecie, napędzając eksport i całą krajową gospodarkę.

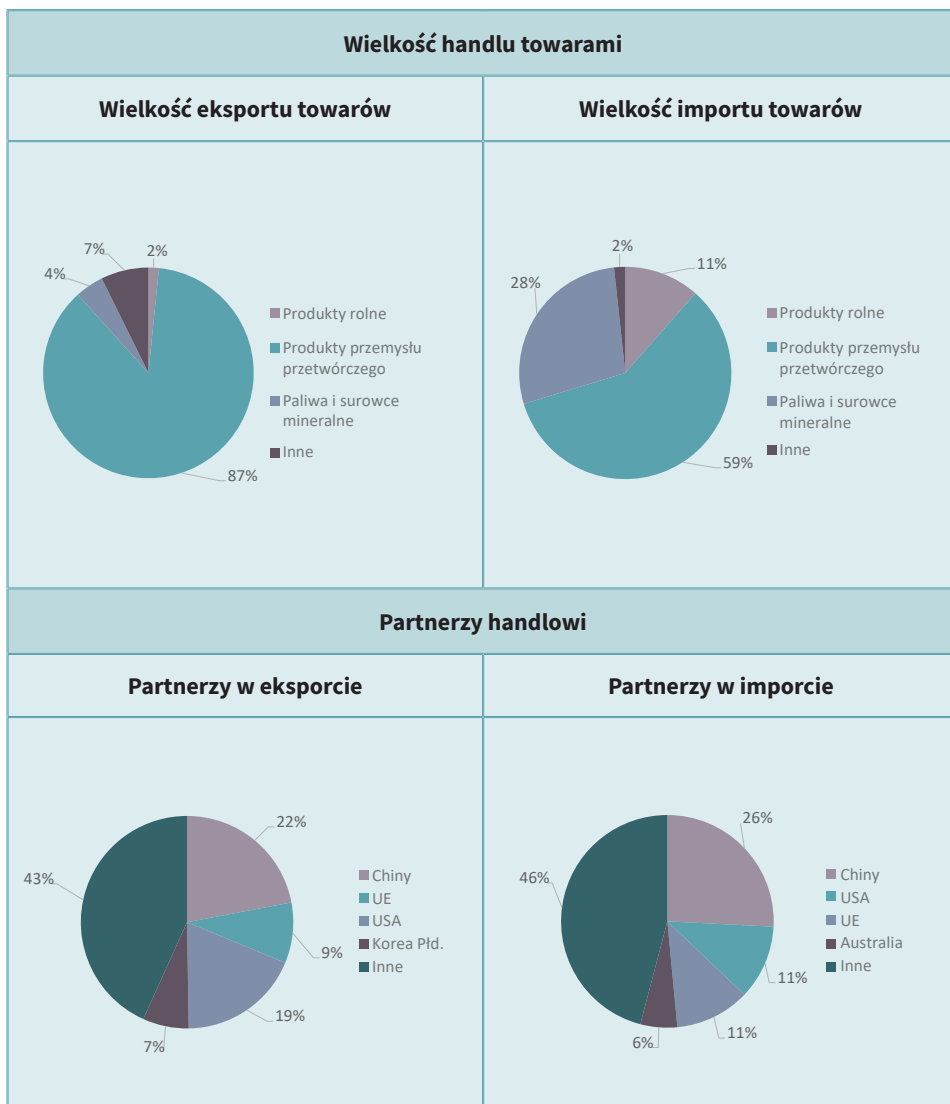
Wśród partnerów handlowych Japonii znaczące pozycje zajmują Chiny, Stany Zjednoczone oraz Unia Europejska. Stany Zjednoczone oraz Japonia należą do licznych ugrupowań integracyjnych, co pozwala na silne powiązania handlowe. Kraje łączy długa historia wzajemnych relacji handlowych, w tym również okresy napięć z drugiej połowy lat osiemdziesiątych XX w., gdy nadprodukcja japońskiej gospodarki musiała znajdować coraz większe rynki zbytu⁵⁸. Wysoka pozycja Chin również nie powinna dziwić – jak wspomniano we wcześniejszej części niniejszego opracowania, Chiny oraz Japonia wchodzi w skład ugrupowania ASEAN Plus Three, co zdecydowanie wpływa na intensyfikację wymiany handlowej pomiędzy obiema gospodarkami. Przedsiębiorstwa japońskie dawno dostrzegły również szanse przenoszenia produkcji do Chin w celu ograniczenia kosztów. Sprawia to, że mimo często napiętych stosunków politycznych oba kraje pozostają silnie powiązane gospodarczo.

56 Statista (2022), *Dependency rate on imports of fossil fuels in Japan in 2020*, <https://www.statista.com> (dostęp: 15.10.2022).

57 E. Kurtenbach (2016), *Japan trade deficit falls in 2015 on lower oil import costs*, <https://apnews.com> (dostęp: 15.10.2022).

58 R. Rosecrence (1993), *The U.S. – Japan Trading Relationship and its Effects*, „Indiana Journal of Global Legal Indiana”, vol. 1(1), s. 139–153.

Japonia oraz Unia Europejska podpisały w 2019 r. porozumienie handlowe, które m.in. znosi wszelkie bariery taryfowe i pozataryfowe. Umowa wpłynęła pozytywnie na handel i inwestycje. Kraje UE stanowią dla Japonii istotny rynek zbytu, a japońskie produkty cieszą się dużym zaufaniem w Europie.

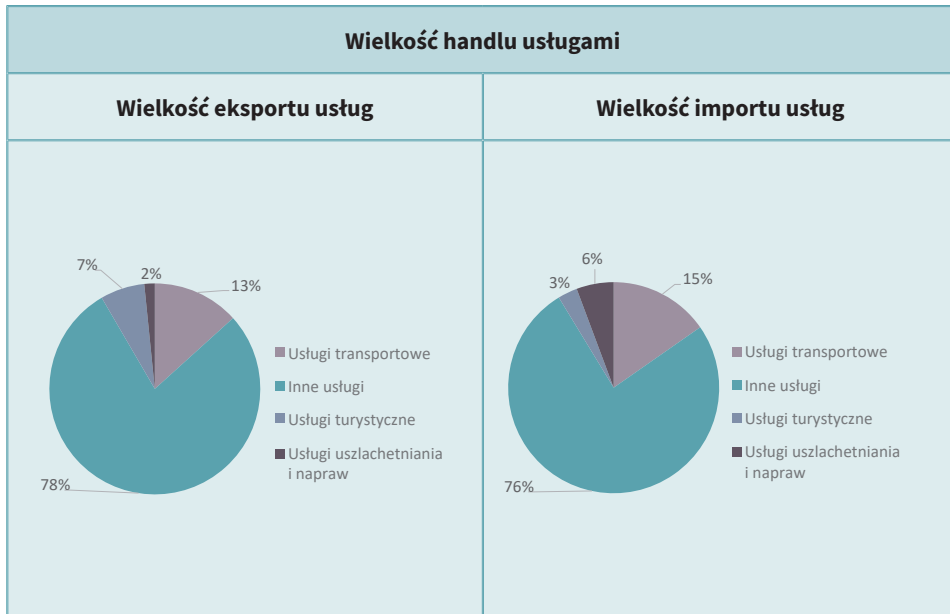


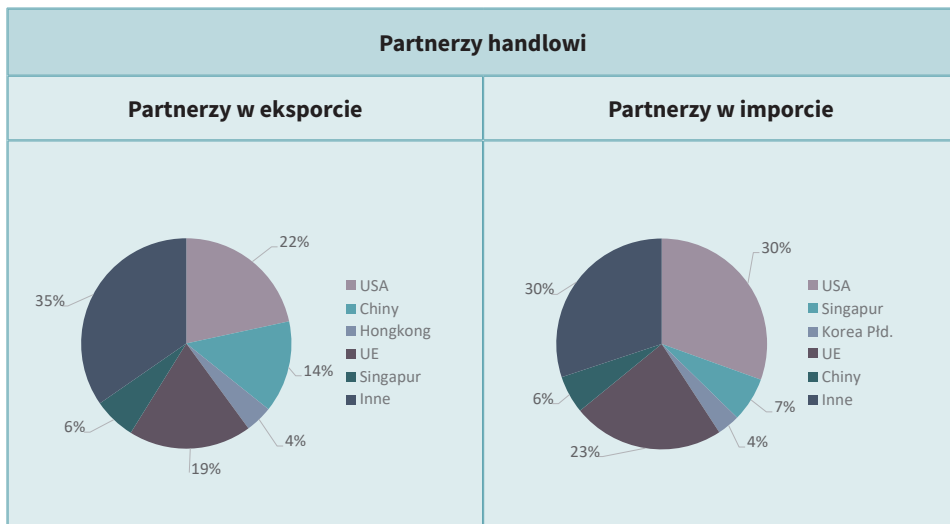
Wykres 3.12. Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Japonii w 2020 r. (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

Na wykresie 3.13 przedstawiono wielkość wymiany handlowej usługami oraz głównych partnerów handlowych. Dominującą rolę zarówno w eksporcie, jak i imporcie odgrywają „usługi inne”, do których należą m.in. usługi finansowe, budowlane, ubezpieczeniowe i informatyczne. Nie ulega wątpliwości, iż wspólnie wymiana po stronie usług finansowych i IT odgrywa kluczową rolę w światowym handlu, zwłaszcza w przypadku krajów wysoko rozwiniętych, takich jak Japonia.

Ważne w strukturze handlu są również usługi transportowe, zarówno w eksporcie, jak i imporcie. Ze względu na ukształtowanie terenu Japończycy są zmuszeni do budowy bardzo skomplikowanych technicznie konstrukcji drogowych czy kolejowych. Japonia może się pochwalić najnowocześniejszym oraz najbardziej rozwiniętym transportem kolejowym na świecie. Znaczny rozwój sektora motoryzacyjnego zmusił Japończyków do rozwoju sieci drogowej, której gęstość jest największa na świecie. Japończycy również w transporcie lotniczym znajdują się na czołowych pozycjach, zarówno w przewozie ładunków, jak i transporcie pasażerskim. Należy przy tym pamiętać, że ze względu na położenie Japonii na wyspach najbardziej rozwinięty jest transport morski – japońska flota handlowa jest jedną z największych na świecie. Z kolei skala wymiany handlowej sprawia, iż import i eksport usług transportu morskiego odpowiadają za istotną część wartości handlu usługami Japonii.





Wykres 3.13. Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Japonii w 2020 r. (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

Analiza partnerów handlowych w wymianie usług wskazuje na stabilny skład najważniejszych kierunków powiązań handlowych Japonii. Sytuacja wygląda podobnie, jak to miało miejsce w przypadku międzynarodowej wymiany towarów – dominującą rolę odgrywają Stany Zjednoczone, Chiny oraz Unia Europejska.

3.2.5. Korporacje transnarodowe

Japonia jest jednym z państw mających najbardziej rozpoznawalne marki globalne, zwłaszcza motoryzacyjne i elektroniczne – będące własnością znanych korporacji transnarodowych. Do najbardziej rozpoznawalnych w sektorze motoryzacyjnym należą bez wątpienia: Toyota, Honda, Nissan, Mitsubishi, Suzuki, Mazda, Subaru – dodatkowo jako marki indywidualne, np. Infiniti (od Nissana), Lexus (od Toyoty) czy Acura (od Hondy). W sektorze elektronicznym kluczowe korporacje i marki to z kolei: Sony, Panasonic, Sharp, Hitachi, Nintendo, Toshiba, Sanyo, Canon, Brother. Są także mniej znane obecnie, ale istotne dla rozwoju sektora, np. Casio (w 1957 r. firma ta wprowadziła na rynek kalkulator elektryczny) czy JVC (w 1976 r. wprowadziła na rynek magnetowid).

Poniżej zostaną opisane trzy wybrane korporacje transnarodowe, których krajem macierzystym jest Japonia. Dla szerszego obrazu w tabeli 3.6 zaprezentowano 20 najwyższej notowanych KTN według *Forbes Global 2000* w 2022 r. Do trzech wybranych najważniejszych korporacji należą – według kolejności w rankingu *Forbes* – Toyota Motor Corporation (10 pozycja), SoftBank Group Corporation (44 pozycja) i Nippon Telegraph and Telephone Corporation (53 pozycja).

Toyota Motor Corporation (TMC) to międzynarodowy koncern zajmujący się przede wszystkim produkcją samochodów osobowych. Siedziba firmy znajduje się w Toyota City w Aichi w Japonii. Przedsiębiorstwo zostało założone w 1937 r. przez Kiichiro Toyodę. Współpraca pomiędzy Stanami Zjednoczonymi i Toyotą po zakończeniu II wojny światowej dała początek opracowaniu specyficznej filozofii zarządzania oraz systemowi produkcji, które pozwoliły na osiągnięcie dominującej pozycji wśród firm produkujących samochody. Sukces obu rozwiązań stał się przedmiotem wielu badań naukowych na całym świecie, a model funkcjonowania koncernu Toyoty starają się naśladować przedsiębiorstwa na całym świecie. Koncern, oprócz samochodów własnej marki, produkuje także samochody marki Daihatsu, Hino oraz Lexus. Przedsiębiorstwo posiada udziały w firmach sektora: Mazdzie, Suzuki, Isuzu oraz Yamaha Motor Corporation⁵⁹, a także w wielu innych firmach, w tym akcje: Uber Technologies, Joby Aviation, DiDi Global, Aurora Innovation. Udział TMC w rynku w Japonii wynosi około 51%, w rynku USA niemal 15,5%. Sprzedaż w roku podatkowym 2022, z wyłączeniem usług finansowych, wyniosła 29,1 bln JPY⁶⁰.

Wchodząc na rynek międzynarodowy w latach siedemdziesiątych XX w., Toyota wykazywała orientację etnocentryczną. Znaczna część łańcucha wartości ulokowana była w Japonii, później w regionie azjatyckim. Firma realizowała podejście scentralizowane do kwestii tworzenia nowych technologii oraz samego procesu produkcji. Większość prac badawczo-rozwojowych prowadzono w Toyota Institute w Japonii. Regionalne działy konsultacji ds. zarządzania operacjami koordynowały jedynie przepływ wiedzy, udostępniając ją wszystkim członkom sieci. Ich rolą było także zbieranie informacji rynkowych od partnerów. W toku projektu rozwojowego istniała jednak możliwość delegowania inżynierów z firm partnerskich oraz innych oddziałów Toyoty do centrali, co pozwalało na płynne włączanie wszystkich członków sieci w kreowanie innowacyjnych rozwiązań. Podstawą ekspansji TMC była wielopoziomowa integracja funkcjonalna lokalnych dostawców, a wsparciem dla projektu był Toyota Cooperation Club (TCC). Założeniem koncepcji TCC było wzmocnienie związków wszystkich poziomów dostawców z korporacją, co stanowiło fundament realizowanej strategii budowania GBN⁶¹.

Intensyfikacja rozwoju globalnej sieci TMC nastąpiła dopiero od połowy lat dziewięćdziesiątych XX w. wraz z przyjęciem koncepcji ekspansji poprzez umiędzynarodowienie. Charakterystyczną cechą strategii Toyota Motor Company, odróżniającą ją w pewnym stopniu od konkurentów, było skupienie na doskonaleniu wewnętrznym. Od 2000 r. systematycznie prowadzono ogólnoswiatową integrację fabryk w celu oszczędności środków oraz skrócenia czasu produkcji różnych modeli samochodów. Uproszczono proces montażowy, redukując liczbę kolejnych

59 Toyota Motor Corporation (2022), *About us*, <https://global.toyota> (dostęp: 15.10.2022).

60 Sustainalytics (2023), *Toyota Motor Corporation*, <https://www.sustainalytics.com> (dostęp: 31.03.2023).

61 M. Rosińska-Bukowska (2012), *Rozwój globalnych...*, s. 320–329.

etapów składania pojazdów. Starano się także zmaksymalizować wykorzystanie poszczególnych maszyn i urządzeń. Ideą było wypełnianie luk rynkowych w poszczególnych częściach świata, bez konieczności inwestowania w nowe linie montażowe, bazując na stałym pakiecie podstawowych modeli. Kluczowe znaczenie w tej strategii miało użycie odpowiedniej do lokalizacji kombinacji zasobów (pracy i maszyn). Opierając się na teorii obfitości zasobów w krajach o niskich płacach, firma zalecała wykonywanie wielu prac ręcznie, podczas gdy na obszarach zaawansowanych technologicznie wprowadzała robotyzację.

Można zauważyć, że model biznesowy Toyoty z lat dziewięćdziesiątych XX w. już był koncepcją zgodną z obecnie obowiązującymi trendami. To właśnie kultura Toyoty⁶², zdaniem ekspertów, jest elementem pozwalającym na uzyskiwanie trwałej i silnej pozycji konkurencyjnej. Obecnie Toyota wskazuje, że obowiązkiem każdej korporacji jest ochrona zasobów i m.in. zarządzanie naszym śladem ekologicznym dla przyszłych pokoleń. Podkreśla, że już od lat sześćdziesiątych XX w. realizowała inicjatywy proekologiczne, w 1992 r. wprowadziła *The Toyota Earth Charter*, a w 2015 r. sformułowała *Toyota Environmental Challenge 2050*, zobowiązując się do osiągnięcia globalnej neutralności pod względem emisji CO₂ do 2050 r. dla swoich pojazdów i operacji⁶³.

Tabela 3.6. Korporacje transnarodowe Japonii według *Forbes Global 2000* (stan na 2022 r.)

Liczba korporacji w rankingu	Nazwa korporacji	Pozycja <i>Forbes Global 2000</i>	Sektor (typ działalności)
1	Toyota Motor	2	Motoryzacyjny
2	Softbank	5	Telekomunikacyjny
3	Nippon Telegraph & Telephone	8	Telekomunikacyjny
4	Sony	13	Elektroniczny
5	Mitsubishi UFJ Financial	17	Usługi finansowe
6	Honda Motor	21	Motoryzacyjny
7	Mitsubishi	24	Usługowy
8	Sumito Mitsui Financial	28	Usługi finansowe
9	Mitsui	30	Przemysłowy
10	Itochu	33	Przemysłowy
11	Hitachi	45	Elektroniczny
12	KDDI	55	Telekomunikacyjny
13	Japan Post Holdings	62	Usługi finansowe
14	Tokio Marine Holdings	71	Usługi finansowe

62 J.K. Liker, M. Hoseus (2009), *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, s. 30–32.

63 Toyota (b.r.), *Sustainability. At the heart of everything we do*, <https://www.toyota-europe.com> (dostęp: 31.03.2023).

15	Mizuho Financial	105	Usługi finansowe, bankowość
16	Dai-ichi Life Insurance	108	Usługi finansowe
17	Takeda Pharmaceutical	137	Farmaceutyczny/ochrona zdrowia
18	Seven & I Holdings	148	Usługowy/spożywczy
19	Denso	190	Przemysłowy
20	Marubeni	194	Spożywczy/chemiczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Forbes (2023), *Forbes The Global 2000*.

Drugą z wybranych korporacji jest SoftBank – jej działalność skupia się na zarządzaniu inwestycjami. Przede wszystkim są to inwestycje w nowe technologie, sektor energetyczny i finansowy. Holding jest właścicielem największego na świecie funduszu *venture capital* – Vision Fund, który jest skoncentrowany głównie na nowoczesnych technologiach. Siedziba koncernu znajduje się w Tokio. SoftBank, jego fundusz, jak również sam właściciel koncernu, zasłynęli z bardzo agresywnej polityki inwestycyjnej, w ramach której alokowane są zawrotne kwoty w obiecujących start-upach, których sukcesy bywają sporadyczne⁶⁴.

SoftBank został założony w 1981 r. jako dystrybutor oprogramowania. Firma weszła na rynek, współpracując z NEC i Sharpem. W latach dziewięćdziesiątych XX w. stała się największym wydawcą magazynów komputerowych i technologicznych oraz targów branżowych w Japonii. W 1994 r. firma weszła na giełdę, wyceniona na 3 mld USD. Już w 1995 r. SoftBank zakupił Ziff Davis z siedzibą w USA za 2,1 mld USD. W kolejnych latach liczba transakcji M&As była tak znacząca, że trudno je wszystkie wymienić. Korporacja dynamicznie budowała swoją sieć.

Profil korporacyjny SoftBanku obejmuje różne firmy, takie jak japońska firma łączności szerokopasmowej SoftBank BB, firma zajmująca się centrami danych IDC Frontier, firma zajmująca się grami GungHo Online Entertainment oraz firma wydawnicza SB Creative. SBI Group to japońska firma świadcząca usługi finansowe, która rozpoczęła działalność w 1999 r. jako oddział SoftBanku. Ymobile Corporation to kolejna telekomunikacyjna spółka zależna SoftBanku, założona w 2014 r. W 2010 r. SoftBank założył Wireless City Planning (WCP), spółkę zależną, która planowała rozwój sieci TD-LTE w całej Japonii. SoftBank obsługuje również SoftBank Capital, amerykańską spółkę typu *venture capital*, a nawet jest właścicielem profesjonalnej drużyny baseballowej Fukuoka SoftBank Hawks. Ponadto SoftBank działał również w branży ekoenergetycznej poprzez spółkę zależną SB Energy – do czasu jej sprzedaży. W lutym 2023 r. Toyota Tsusho ogłosiła, że kupiła pakiet kontrolny w SB Energy, która stanie się spółką zależną, obok spółki zależnej Toyoty Tsusho – Eurus Energy.

64 S. Kolhatkar (2019), *We Work's Downfall and a Reckoning for SoftBank*, <https://www.newyorker.com> (dostęp: 15.10.2022); SoftBank (2022), *About us*, <https://www.softbank.jp> (dostęp: 15.10.2022).

Najważniejsze udziały holdingu to Softbank Corp., Softbank Vision Fund, Arm Holdings, Fortress Investment Group, Boston Dynamics⁶⁵, T-Mobile US (3,3%), Alibaba (29,5%), Yahoo Japan (48,17%), Brightstar (87,1%), Uber (15%), Didi Chuxing (ok. 20%), Ola (ok. 30%), Renren (42,9%), InMobi (45%), Hike (25,8%), Snapdeal (ok. 30%), Fanatics (ok. 22%), Improbable Worlds (ok. 50%), Paytm (ok. 20%), OYO (42%), Ping An Insurance (7,41%), Slack Technologies (ok. 5%), AUTO1 Group (ok. 20%)⁶⁶, WeWork (ok. 80%), ZhongAn Online P&C Insurance (5%), Compass (ok. 22%), Wag (45%), Katerra (ok. 28%), Cruise Automation (ok. 19,6%), ParkJockey, Tokopedia⁶⁷, a także wiele innych firm.

SoftBank ma liczne partnerstwa w japońskich spółkach zależnych firm zagranicznych, takich jak Yahoo! (powstało Yahoo! Japan), E-Trade, Ustream.tv, EF Education First i Morningstar. Ma również udziały w Alibaba Group i Sprint Corporation.

Trzecią najwyżej notowaną według rankingu Forbes korporacją jest Nippon Telegraph and Telephone Corporation (NTT). Jest to firma działająca w sektorze telekomunikacyjnym. Założone w 1952 r. przedsiębiorstwo z siedzibą w Tokio przez wiele lat rozwijało usługi telekomunikacyjne w Japonii, a w swojej historii wprowadziło wiele innowacyjnych rozwiązań, takich jak mobilny dostęp do internetu, począwszy od 1999 r.⁶⁸ Z biegiem lat koncern osiągnął imponujące rozmiary, zatrudniając ponad 40 tys. osób na świecie. Obecnie, pomimo okresowych trudności finansowych, NTT stara się rozwijać innowacyjne technologie i rozwiązania, konkurując na tym polu z podmiotami z USA i Chin.

Korporacja NTT jest czwartą co do wielkości firmą telekomunikacyjną na świecie pod względem przychodów, a także trzecią co do wielkości spółką notowaną na giełdzie w Japonii – po Toyocie i Sony (czerwiec 2022 r.). Ponad 30% akcji jest nadal własnością rządu Japonii (32,6%). Firma nadzorowała bowiem rozbudowę krajowej sieci telefonicznej w okresie powojennym (liczba abonentów telefonicznych wzrosła z 1,5 mln w 1953 r. do 20 mln w 1972 r.). W 1977 r. NTT była w stanie

65 Rok 2017 r. był szczególny. SoftBank Group odkupił od Alphabet Inc. firmę Boston Dynamics, zajmującą się robotyką, oraz sfinalizował inwestycję 4,4 mld USD w WeWork. Korporacja weszła też w projekt nowego zaawansowanego technologicznie miasta biznesowego i przemysłowego Królestwa Saudyjskiego oraz zainwestowała 10 mld USD w Ubera, stając się jego największym akcjonariuszem (15% udziałów). Transakcja została zabezpieczona po tym, jak akcjonariusze Ubera głosowali za „sprzedażą swoich udziałów japońskiemu konglomeratowi po obniżonej cenie”. Poza SoftBankiem członkami konsorcjum byli Dragoneer, Tencent, TPG i Sequoia.

66 W 2018 r. Fundusz Vision Fund firmy SoftBank ogłosił inwestycję 560 mln USD w niemiecki portal sprzedaży używanych samochodów Auto1 oraz 535 mln USD w DoorDash.

67 W 2018 r. SoftBank ogłosił też inwestycję 400 mln USD w start-up Opendoor, zajmujący się sprzedażą domów, oraz zainwestował w start-up ParkJockey, zajmujący się obsługą parkingów. Po rundzie inwestycyjnej ogólna wycena ParkJourney osiągnęła 1 mld USD. Kolejna inwestycja w start-up Grab oceniana była nawet na 1,5 mld USD.

68 Nippon Telegraph and Telephone Corporation (b.r.), *About NTT*, <https://group.ntt/en/group/> (dostęp: 15.10.2022).

udostępnić usługi telefoniczne w całej Japonii. Ten obszar biznesowy nadal zapewnia prawie 80% przychodów firmy.

Już w 1968 r. korporacja zaangażowała się w teleinformatykę, co wymagało coraz bardziej wyrafinowanego sprzętu elektronicznego, a także zdolności do wykorzystania ogromnych środków finansowych (inwestycje badawczo-rozwojowe). Firma stała się głównym dostawcą mikroprocesorów komputerowych w Japonii. W latach osiemdziesiątych XX w. NTT rozwijała pozatelefoniczne systemy łączności dla komputerowych systemów danych oraz światłowodowych systemów telekomunikacyjnych.

W 1985 r. NTT zostało sprywatyzowane, co pozwoliło korporacji rozwinąć się i konkurować z innymi firmami telekomunikacyjnymi w Japonii oraz wyjść na rynek międzynarodowy.

Według rankingu *Best Global Brands 2022* na liście stu najcenniejszych marek znajduje się siedem pochodzących z Japonii – trzy z sektora motoryzacyjnego (Toyota, Honda, Nissan) oraz cztery z branży elektronicznej (Sony, Nintendo, Panasonic, Canon). Analiza pozycji korporacji japońskich potwierdza, że od lat japońskie firmy należą do wiodących w branży motoryzacyjnej oraz elektroniki użytkowej na arenie międzynarodowej – potwierdzają to także silne pozycje japońskich marek w rankingu *The World's Most Admired Companies*⁶⁹.

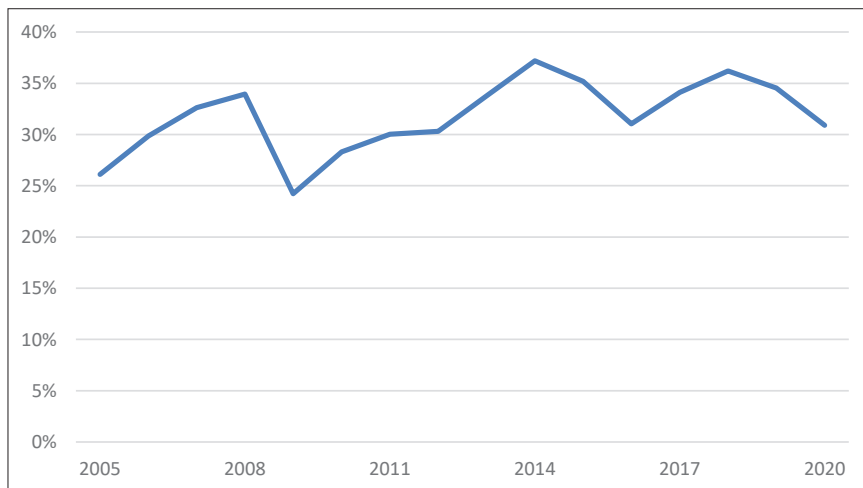
3.2.6. Otwartość gospodarcza

Na wykresie 3.14 przedstawiony został poziom otwartości gospodarki Japonii w badanym okresie. Poziom ten może się wydawać niski jak na jedną z czołowych gospodarek biorących udział w handlu międzynarodowym. Zaskakiwać może również to, że wszelkie surowce, w tym zwłaszcza surowce energetyczne, muszą być importowane.

Wartość otwartości gospodarczej Japonii stanowi dobre podsumowanie rozważań przedstawionych w tej części opracowania. Obserwowane w badanym okresie wahania stopnia otwartości gospodarczej odzwierciedlają zmiany w wartości wymiany handlowej. Analiza wskazuje, że pomimo znaczącego eksportu i globalnego sukcesu produkowanych dóbr japońska gospodarka w dużej mierze zależy od krajowego popytu, a jego względnie stały poziom sprawia, że kraj od lat pozostaje w stagnacji. Wysiłki władz w zakresie przyciągania zagranicznych inwestorów, promowania eksportu i obniżania bezrobocia w bardzo niewielkim stopniu były w stanie wpłynąć na tempo rozwoju gospodarczego. Równocześnie jednak fakt, iż

69 M. Rosińska-Bukowska (2020), *The most powerful Asian transnational corporations*, [w:] M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont (red.), *Asia's global expansion: business and financial aspects*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 27–57, <http://doi.org/10.18778/8142-990-0>

kraj, który od tylu lat się nie rozwija, wciąż znajduje się w ścisłej czołówce potęg gospodarczych świata, zasługuje na uznanie.



Wykres 3.14. Stopień otwartości gospodarki Japonii (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook...*; World Bank (2005–2021), *WITS*.

W celu podsumowania rozważań zostanie przeprowadzone badanie międzynarodowej konkurencyjności japońskiej gospodarki na czterech poziomach: meta-, makro-, mezo- i mikroekonomicznym (tabela 3.7).

Tabela 3.7. Ocena MKG Japonii według modelu systemowego-zrównoważonego

MKG – Analiza wskaźników poziomu meta

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Uwarunkowania rozwojowe o charakterze historyczno-kulturowym	Źródła systemu wartości utożsamianych z danym państwem	Japonia to państwo o długiej i ciekawej historii – ze względu na położenie charakteryzowało się polityką izolacji. Z biegiem czasu wpływ na jego rozwój miały Chiny, a dopiero w kolejnych latach kraje Zachodu. Japończycy charakteryzują się pracowitością, zdyscyplinowaniem, skłonnością do poświęceń oraz oszczędnością ^a . To właśnie z Kraju Kwitnącej Wiśni pochodzą takie wynalazki, jak walkman, aparat cyfrowy, kalkulator czy samochód z napędem hybrydowym. Na liście Światowego Dziedzictwa UNESCO znajduje się blisko 25 obiektów z Japonii ^b .

System społeczno-ekonomiczny	System prawny i struktura administracyjna	Japonia jest dziedziczną monarchią konstytucyjną, na której czele stoi cesarz, stanowiący symbol jedności Kraju Kwitnącej Wiśni. Japonia podzielona jest na 47 jednostek – prefektur, które noszą nazwę <i>todōfuken</i> ^c . Składają się na nie 43 jednostki zwane <i>ken</i> , okręg Hokkaido (<i>dō</i>), miasto Tokio (<i>to</i>) oraz dwie prefektury miejskie – Kioto i Osaka (<i>fu</i>). 47 prefektur (odpowiedniki województw) zostało uporządkowane w 8 regionów.
Infrastruktura technologiczna	Infrastruktura krajowa jako podstawa rozwoju	Japonia może pochwalić się jedną z najnowocześniejszych infrastruktur na świecie (5 miejsce). Ma 97 lotnisk, szybkie, wydajne, innowacyjne sieci i systemy transportowe. Na najwyższym światowym poziomie są usługi kolejowe (1 miejsce) – na przykład linia kolejowa Chuo Shinkansen (za 5,52 mld USD, najszybsze pociągi na świecie Maglev L0). Łączna długość połączeń drogowych w Japonii to ponad 350 tys. km, w tym 52 tys. km to autostrady. Japonia ma jeden z najwyższych na świecie poziomów mobilnej łączności szerokopasmowej, z mobilnymi sieciami 4G, które pokrywają 99% całej populacji ^d . Japonia utrzymuje obecnie przewagę konkurencyjną, bazując głównie na wysokiej jakości infrastrukturze sieciowej, która jest jedną z najbardziej zaawansowanych na świecie. Jest to czynnik prorozwojowy, gdyż stymuluje innowacje w myśl koncepcji <i>Internet of Things</i> , na bazie połączenia technologii informatycznych z fizycznymi obiektami. Jednocześnie należy zaznaczyć, że w Japonii występuje duży kontrast pomiędzy poziomem głębokości systemu finansowego a jego stabilnością. Wpływa to na bardzo niską pozycję Japonii w rankingu luk kredytowych (138 w rankingu światowym).
Infrastruktura społeczna	Wskaźnik HDI – analiza wybranych składowych	Japonia to wysoko rozwinięte społeczeństwo – 19 pozycja w rankingu <i>Human Developments</i> . Wartość wskaźnika HDI Kraju Kwitnącej Wiśni wzrastała na przestrzeni ostatniej dekady. Długość życia spodziewana w momencie urodzenia wzrosła o blisko cztery lata. Długość nauki Japończyków liczy prawie 13 lat (stan na 2021 r.), co wiąże się z kulturą samodoskonalenia i nieustannego

		<p>podnoszenia kompetencji^e. Japoński rynek pracy charakteryzuje się niskim bezrobociem i wysokimi wskaźnikami zatrudnienia.</p> <p>Japonia jest dosyć konkurencyjnym krajem na płaszczyźnie wykwalifikowanej siły roboczej, jednak trend ten będzie się prawdopodobnie mocno zmieniał, niestety w negatywnym kierunku. Homogeniczność japońskiego społeczeństwa jest problemem. Rząd próbuje zmniejszyć skalę tego, np. umożliwiając imigrantom pracującym w określonych sektorach (rolnictwo, budownictwo) pozostanie w kraju do 5 lat, ale bez członków ich rodzin^f.</p> <p>Japonia osiągnęła już maksymalną liczbę punktów według WEF w zakresie ochrony zdrowia (ma najlepszą opiekę medyczną na świecie). Japońskie społeczeństwo w niebezpiecznym tempie starzeje się, co paradoksalnie wynika ze średniej długości życia (na 1450 osób przypada jedna, która ma ponad 100 lat), a nie niskiego przyrostu naturalnego.</p>
Infrastruktura naukowa	System szkolnictwa wyższego, osiągnięcia	<p>Japońskie szkolnictwo wyższe różni się od tego, które znane jest w krajach Zachodu. Do przyjęcia na uczelnię wyższą wymagane jest zdanie jednego, a czasem kilku egzaminów państwowych. W kraju działają uczelnie publiczne, prywatne oraz państwowe, a japońscy studenci głównie studiują nauki ścisłe^g. W samej Japonii działa blisko 800 uczelni wyższych, a wiele z nich znajduje się wysoko w międzynarodowych rankingach – np. Uniwersytet Tokijski czy Uniwersytet w Kioto^h. Najstarszym uniwersytetem jest Uniwersytet Keiō, który został założony w 1858 r.ⁱ Japończycy kontynuują naukę na poziomie wyższym na uczelniach oferujących kierunki ścisłe lub inżynierskie, co znajduje odzwierciedlenie w licznych wynalazkach i wysokich pozycjach japońskich firm w sektorach opartych na nowych technologiach. Z Japonii pochodzi 29 laureatów Nagrody Nobla – głównie w takich dziedzinach jak fizyka, medycyna oraz chemia.</p>

Kapitał intelektualny	Zasoby oparte na wiedzy (warstwy IC): – innowacje, – relacje, – struktury	Japońska gospodarka jest oparta na nauce i nowych technologiach. Japonia od zawsze doceniała wszystkie trzy aspekty IC: relacje (zwłaszcza długookresowe, trwałe), innowacje (w tym także organizacyjno-zarządcze) i budowanie adekwatnych struktur (z systemem kompetencyjnym doboru partnerów). Japoński system innowacji lat siedemdziesiątych XX w. z zaproponowanymi koncepcjami był uznawany za najbardziej udany przykład krajowego systemu innowacji ⁱ . Standardy badawcze w Japonii są bardzo wysokie. Ocena innowacyjności (według WEF, 2019 r.) opiera się na trzech grupach czynnikowych: badania i rozwój (1 miejsce), komercjalizacja (20 miejsce), interakcja i różnorodność (26 miejsce). W efekcie Japonia uzyskuje wysoką siódmą pozycję w rankingu innowacyjności, jednak wyraźnie widoczne są obszary wymagające lepszego wykorzystania. W 2021 r. widoczne są korzystne zmiany, np. 289,2 tys. zgłoszeń patentowych, pierwszy wzrost liczby zgłoszeń, czyli poziomu komercjalizacji badań w okresie 2012–2021. Kapitał ludzki jest ceniony, choć pewnym obciążeniem wobec konieczności elastycznego wykorzystywania zasobów jest system zatrudnienia. W Japonii składa się on z systemu zatrudnienia na całe życie, systemu wynagrodzeń opartych na stażu pracy oraz systemu szkoleń wewnętrznych. Przykładem nowego podejścia do wykorzystania IC na rzecz długookresowego rozwoju może być zwiększanie zainteresowania współpracą badawczo-rozwojową z UE, w tym m.in. poprzez partnerstwa w ramach unijnego programu Horyzont Europa. Japoński rząd planuje przeznaczać ok. 10 mln EUR rocznie na ściślejszą współpracę naukową w zakresie klimatu, etyki, medycyny, rolnictwa, sztucznej inteligencji i innych obszarów strategicznych ^k .
Instytucje	Poziom zaufania społeczeństwa do instytucji państwowych	Kraj Kwitnącej Wiśni charakteryzują się wysokim poziomem zaufania społecznego oraz zaufania do władzy i instytucji państwowych. Wynika to m.in. z religii oraz wpływu konfucjańskiej filozofii.

		<p>W Japończykach został mocno wykształcony szacunek do władzy, który przejawia się wiarą w jej dobrą wolę. Co więcej, podobnie jak Chińczycy, Japończycy charakteryzują się silnym patriotyzmem^l.</p> <p><i>Corruption Index</i> wynosi 73 na 100 pkt (2022 r.), co dało Japonii 18 miejsce na świecie. Najwyższe noty Japonia uzyskiwała w latach 2009–2022 (77–80 pkt), a najniższą w 1998 r. (58 pkt)^m.</p> <p>Japonia ma dobrze rozwinięty system instytucji (71,7 pkt według WEF, 19 miejsce na świecie). Współczynnik ten jest osłabiony m.in. przez skuteczność ram prawnych w zakresie kwestionowania przepisów. Ocenia ona łatwość, z jaką prywatni przedsiębiorcy mogą kwestionować rządowe działania bądź regulacje za pomocą systemu prawnego. W Japonii firmy mają problem z odwoływaniem się od decyzji rządzących. Jednak ocenę instytucji najbardziej obniża kapitał społeczny (zaledwie 46,9 pkt, 98 miejsce na świecie). Niska punktacja odzwierciedla problemy japońskiego społeczeństwa z siłą relacji osobistych i społecznych, a także uczestnictwa obywatelskiegoⁿ.</p>
System trwałych relacji gospodarczo-politycznych	Uczestnictwo w ugrupowaniach ponadnarodowych	<p>Japonia jest członkiem systemu instytucji multilateralnych, w tym od: 18.12.1956 r. – ONZ; 10.08.1955 r. – GATT (WTO 1995); 13.08.1952 r. – IMF; 13.08.1952 r. – IRBD; 20.07.1956 r. – IFC; 27.12.1960 r. – IDA; 16.08.1967 r. – ICSID; 12.04.1988 r. – MIGA. Japonia należy również do G7, APEC czy OECD.</p> <p>Japonia aktywnie działa w ramach ONZ, np. w obszarze przemysłowym. Japonia przystąpiła do UNCTAD w 1964 r. W podziale na grupy regionalne znajduje się na liście B, która zawiera państwa Europy Zachodniej, Ameryki Północnej, Australię i Koreę Południową. Od 1978 r. zawarła 38 dwustronnych traktatów inwestycyjnych, 34 z nich weszły w życie, głównie dotyczą państw z regionu (z Azji), ale kilka także państw Ameryki Łacińskiej i Europy Wschodniej. Działania te potwierdzają systematyczne budowanie i utrwalenie relacji gospodarczo-politycznych.</p>

^a J. Figuła (2014), *Wartości narodowe a konkurencyjność Japonii*, „Wrocław Economic Review”, vol. 20(1), s. 57–58.

^b UNESCO (2023), *Japan*, <https://whc.unesco.org> (dostęp: 6.03.2023).

^c Todofuken (2023), *Todofuken*, www.todofuken.net (dostęp: 6.03.2023).

^d Japan RailPass (2022), *The Japanese Maglev: World's fastest bullet train*, <https://www.jrailpass.com> (dostęp: 31.03.2023); MLIT (2023), *Statistics – transport*, <https://www.mlit.go.jp> (dostęp: 31.03.2023); Alliance Expert (b.r.), *Japan infrastructure for transportation: development and export opportunities*, <https://www.allianceexperts.com> (dostęp: 26.03.2023).

^e United Nations Development Programme (2023), *Human Development Index – Japan*, <https://hdr.undp.org/> (dostęp: 6.03.2023).

^f AlJazeera (2021), *Japan mulls indefinite stay for blue collar foreign-workers*, <https://www.aljazeera.com> (dostęp: 31.03.2023).

^g Statista (2023), *Number of national, public, and private universities in Japan from 2013 to 2022*, <https://www.statista.com/> (dostęp: 18.03.2023).

^h Japan Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (2019), *Education, Science & Technology, Sports*, MEXT, Tokyo; QS World University Rankings (2023), *Top global universities*, <https://www.topuniversities.com> (dostęp: 18.03.2023).

ⁱ Ch. Freeman (1987), *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*, Pinter Pub, London.

^j Ibidem.

^k PARP (2019), *Monitoring trendów w innowacyjności*, s. 15–17, <https://www.parp.gov.pl> (dostęp: 18.03.2023).

^l J. Figuła (2014), *Wartości narodowe a konkurencyjność...*, s. 58.

^m TakeProfit (2022), *Corruption Index*, <https://take-profit.org> (dostęp: 31.03.2023).

ⁿ Prosperity (2018), *The Legatum Prosperity Index*, <http://www.prosperity.com> (dostęp: 11.02.2022).

MKG – Analiza wskaźników poziomu makro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Handel międzynarodowy	Struktura eksportu i importu	Japonia, mimo licznych problemów gospodarczych, należy do czołówki krajów o największym wolumenie handlowym. Wynika to głównie z konkurencyjności japońskich wyrobów i ich wysokiego zaawansowania technologicznego. Japonia charakteryzuje się stałymi partnerami handlowymi, takimi jak Stany Zjednoczone czy kraje członkowskie Unii Europejskiej.

		<p>Towarowy eksport japoński jest zdominowany przez samochody osobowe (14%), druga pozycja to części do pojazdów mechanicznych (poniżej 5%). Eksport usługowy to głównie komercyjne usługi finansowe i biznesowe (18%). Japonia importuje wszelkiego rodzaju surowce energetyczne, w tym: ropę naftową (10% za 43,4 mld USD w 2020 r.), gaz ziemny (6% za 34,1 mld USD)^a. Duże zapotrzebowanie wiąże się m.in. z produkcją przemysłową, a zasoby naturalne tego wyspiarskiego kraju są dosyć ubogie albo ich wydobycie jest nieoptyczne.</p> <p>Główni odbiorcy towarów japońskich to USA i Chiny (po ok. 20%) oraz UE (ok. 10%). Główni dostawcy towarów do Japonii to Chiny (23%) oraz USA i UE (po ok. 11%).</p> <p>Towary importowane do Japonii podlegają opłacie celnej i podatkowi konsumpcyjnemu (podatki wewnętrzne: podatek od alkoholu, podatek od wyrobów tytoniowych itp.). Taryfami celnymi zarządza Biuro Celne i Taryfowe Ministerstwa Finansów Japonii. Średnia stosowana stawka celna w Japonii jest jedną z najniższych na świecie^b.</p>
Biznes międzynarodowy	Pozycja konkurencyjna – według rankingów <i>Doing Business</i> (DB), <i>Global Competitiveness Index</i> (GCI)	<p>Japonia jest szóstym najbardziej konkurencyjnym krajem na świecie spośród 140 krajów sklasyfikowanych w edycji <i>Global Competitiveness Report 2019</i>^c. Uzyskała 82,27 na 100 pkt. Według rankingu Japonia została doceniona za wysoko rozwiniętą infrastrukturę cyfrową, wykształconą siłę roboczą oraz bardzo dobre środowisko dla rozwoju innowacji. Niestety, Japonia zmaga się z licznymi problemami makroekonomicznymi, które wpływają m.in. na pogorszenie efektywności pracy (co spowodowało spadek o jedną pozycję w rankingu). Wartość GCI Japonii w latach 2009–2017 systematycznie, choć powoli rosta od 5,37 do 5,49. Według rankingu <i>Doing Business</i> Kraj Kwitnącej Wiśni został bardzo dobrze oceniony (78 – 2020 r.^d) m.in. za wysoką konkurencyjność, która wpływa na obniżanie cen oraz efektywność w ściąganiu należności podatkowych^e.</p> <p>Japonia zajmuje wysoką pozycję (17 miejsce, 2019 r.) według poziomu zaawansowania biznesowego. Ten filar konkurencyjności</p>

		opiera się na wymaganiach administracyjnych (2 miejsce) oraz kulturze przedsiębiorczości (35 miejsce). Słabości to: opóźnienia w dostosowaniach bazy produkcyjnej, przeregulowanie sektora pozaprodukcyjnego, powolność w reagowaniu na nowe możliwości ^f .
Inwestycje zagraniczne	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)	Japońskie BIZ charakteryzują się dużą zmiennością. Powolny wzrost w latach dziewięćdziesiątych XX w. napływu – od 1,8 mld USD w 1990 r. do 2,7 mld USD w 1999 r. Spadek w latach 2000–2006. Najwyższe wzrosty 2007–2008. Między szczytowymi punktami 2008 i 2021 (inwestycje wartości ok. 24 mld) znaczące fluktuacje. Jednak najbardziej charakterystyczną cechą BIZ jest ich relatywnie niska wartość na tle innych państw rozwiniętych. Maksymalna roczna wartość japońskich inwestycji ulokowanych za granicą w okresie ostatnich trzech dekad to zaledwie 24 mld USD – 24,4 w 2008 r. i 24,6 mld USD w 2021 r. Kryzysowe były w tym okresie lata: 2006 r. (–6,5 mld USD) i 2011 r. (–1,76 mld USD) ^g . Głównymi dostawcami kapitału są (2022) ^h : Stany Zjednoczone (ok. 27%), Francja (13%), Niderlandy (9%), Wielka Brytania (6%), Korea Płd. (4% – w tym przypadku Japonia jest nr 1 jako inwestor, 25% BIZ w Korei). Japońskie BIZ wskazują, że Kraj Kwitnącej Wiśni docenia potencjał rynku międzynarodowego. W 1990 r. odpływ BIZ miał wartość 50,8 mld USD. Lata 1991–1993 były kryzysowe – spadek do 13,9 mld USD. W kolejnych latach inwestycyjna ekspansja japońska była bardzo ostrożna – dopiero w 2006 r. ponownie osiągnięto 50 mld USD. Następnie dynamika wyraźnie wzrosła, a wartości roczne przebiły granicę 50 mld USD, a następnie 100 mld USD – 73,5 (2007 r.), 128 (2008 r.), 74,7 (2009 r.), 56,3 mld (2010 r.), 107,6 (2011 r.). W kolejnych latach trend był wzrostowy – rekordowe inwestycje japońskie 232,6 mld USD w 2019 r. W kryzysie covidowym 2020 r. spadek do 95,7 mld USD, ale już w 2021 r. 147 mld USD ⁱ . Głównymi odbiorcami były (2022): Stany Zjednoczone (ok. 31%), Wielka Brytania i Niderlandy (po ok. 7%), Austria (5%), Szwajcaria (3%) ^j . Stosunek napływu BIZ do PKB jest jednak najniższy z krajów OECD. Kraj Kwitnącej Wiśni jest otwarty na napływ kapitału, jednak

		<p>liberalizacja regulacji w tym zakresie nie zdynamizowała jego napływu – wskazuje się, że może to wynikać z położenia geograficznego oraz odmienności kulturowej. Sytuacja gospodarcza Japonii, która od lat boryka się z recesją, również nie wpływa korzystnie na nastroje zagranicznych inwestorów.</p>
Finanse publiczne	Struktura wydatków	<p>Japoński rząd rozdysponowuje największą liczbę środków finansowych na świadczenia społeczne – opiekę medyczną, opiekę społeczną^k. Jest to związane m.in. z problemem starzenia się japońskiego społeczeństwa oraz wydłużającym się wiekiem obywateli – relatywnie wysoką liczbą stulatków^l. Na kolejnych pozycjach znajdują się wydatki na edukację, usługi publiczne czy środowisko. Wydatki Japonii na B+R (2021 r.) to 19,7 bln jenów, w tym 16,1 bln jenów to wydatki prywatne, a 3,5 bln jenów rządowe. Stosunek nakładów na badania i rozwój do japońskiego PKB wynosi 3,5%.</p> <p>Należy zauważyć, że obecna struktura wydatków jest zaburzona z uwagi na załamanie gospodarcze w Japonii, które nastąpiło w sytuacji zrównoważonych finansów publicznych, ostrożnej polityki płacowej, braku chronicznych deficytów i bezrobocia. Szczególną rolę odegrały banki, nadmierne ryzyko podejmowane przez instytucje finansowe i przedsiębiorstwa. Wyjątkowa struktura gospodarki japońskiej doprowadziła do sytuacji, w której tylko korporacje generowały zyski, a małe i średnie firmy przynosiły straty.</p> <p>Od lat dziewięćdziesiątych XX w. mówi się o trzech straconych dekadach Japonii. Pęknięcie bańki spekulacyjnej spowodowało stagnację i odkrycie licznych problemów, m.in. starzejącego się społeczeństwa, nierówności społecznych, dyskryminacji kobiet na rynku pracy, z którymi kolejne rządy nie mogły sobie poradzić.</p> <p>Pierwszym spójnym programem gospodarczo-społecznym zaproponowanym Japończykom (od lat dziewięćdziesiątych XX w.) była „abenomika”^m. Najważniejszymi decyzjami w ramach walki z recesją były projekty</p>

		robót publicznych – wydatki budżetowe w ciągu 10 lat ok. 1 bln USD. Niestety, cięcia podatkowe, polityka obniżania nominalnej stopy procentowej, zwiększanie bazy monetarnej poprzez coroczną wzmoczoną emisję obligacji rządowych nie wpłynęły na ożywienie gospodarki. Problem polegał m.in. na tym, że rząd dofinansowywał nie sektor wysokich technologii, a schyłkowe gałęzie przemysłu (górnictwo, energetykę, włókiennictwo), a instytucje finansowe udzielały kredytów bez odpowiedniej kalkulacji ryzyka inwestycyjnego ⁿ .
Pozycja międzynarodowa	Siła i waga głosu na arenie międzynarodowej	Japońska gospodarka jest jedną z siedmiu największych gospodarek świata. Waga głosu Kraju Kwitnącej Wiśni jest znacząca we wszystkich organizacjach Grupy Banku Światowego ⁿ . W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX w. gospodarka Japonii sama określała się jako wschodząca. W latach 1953–1966 Japonia zaciągnęła 31 pożyczek na 863 mln USD. Beneficjentami były głównie przedsiębiorstwa przemysłowe, takie jak np.: Japan Highway Public Corporation, Electric Power Development czy Kawasaki Steel Corporation ⁿ . Uzyskała także możliwości wsparcia IMF (na 2 pożyczki – w 1962 r. i 1964 r., kwota 305 tys. SDR), choć z niego nie skorzystała. Obecnie zdecydowanie jest traktowana jako państwo wysoko rozwinięte i współpracuje z WBG, np. w dostarczaniu pomocy technicznej i doradczej firmom i rządów w krajach rozwijających się, dążąc do zmniejszenia ubóstwa poprzez rozwój sektora prywatnego (IFC) czy wsparcia finansowego dla krajów o niskich dochodach (IDA) ^r .
Klimat inwestycyjny	Stymulanty i destymulanty inwestycji	Japonia była światowym liderem w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w., dzięki licznym reformom oraz przyjaznemu środowisku inwestycyjnemu ^s . Niestety, kryzysy ekonomiczne, które dotknęły kraj (m.in. pęknięcie bańki na rynku nieruchomości, azjatycki kryzys finansowy etc.), wyhamowały wzrost gospodarczy. Od lat japońska gospodarka mierzy się ze stagnacją, która potęgowana jest starzeniem się japońskiego społeczeństwa oraz spadkiem efektywności produkcji ^t . Japońska waluta – jen – uważana jest za jedną z ważniejszych walut na rynku

		<p>międzynarodowym. Zaliczana jest do trzech najważniejszych walut na rynkach finansowych^a.</p> <p>Kluczowa destymulanta to system instytucjonalny, w tym regulacje rynku pracy. Warto zauważyć, że w 2017 r. Japońskie Centrum Badań Ekonomicznych wskazywało, że poziom napływających do Japonii inwestycji jest niski nie z powodu bezpośrednich regulacji, które zabraniają zagranicznym firmom inwestowania na rynku japońskim, ale z powodu mało przyjaznego japońskiego środowiska biznesowego, które utrudnia jakimkolwiek firmom, w tym japońskim, robić interesy w kraju^w. Ponadto bariery w handlu od dawna stanowią problem dla Japonii i nawet po sukcesywnej liberalizacji ochrona produktów rolnych jest nadal stosunkowo wysoka w porównaniu z innymi krajami.</p>
Powiązania gospodarcze	Uczestnictwo w umowach i stowarzyszeniach	<p>Kraj Kwitnącej Wiśni należy do wielu ugrupowań międzynarodowych, takich jak G7 czy OECD, i regionalnych: Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC)^y, Asian Development Bank (ADB)^z. Spośród multilateralnych umów Japonii ważnymi regionalnie są ASEAN i CPTPP (Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership), w których Japonia odgrywa kluczową rolę. Najistotniejsze międzynarodowe umowy handlowe z: Unią Europejską, Indiami, Australią, Indonezją, Malezją, Meksykiem, Wielką Brytanią, Peru, Chile, Singapurem i Szwajcarią.</p>

^a WTO (2021), *Trade Profiles*, Geneva.

^b Relacje między USA i Japonią (2020) w sferze gospodarczej poprawiła umowa handlowa (USJTA), na mocy której Japonia zapewniła USA większy dostęp do swoich rynków poprzez stopniowe znoszenie ceł (nawet do 90% amerykańskiej żywności importowanej do Japonii jest zwolnionych z cła lub jest ono o wiele niższe) – International Trade Administration (2022), *Import Tariffs*, <https://www.trade.gov> (dostęp: 25.03.2022); Japan Customs (2022), *Outline of Tariff and Duty Rates System*, <https://www.customs.go.jp> (dostęp: 25.03.2022).

^c Trading Economics (2022), *Japan Competitiveness Rank*, <https://tradingeconomics.com> (dostęp: 31.03.2023).

^d World Bank (2020), *Doing Business 2020*.

^e Ibidem.

^f OECD (2020), *Japan: Business Dynamics*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 31.03.2023); K. Schwab (2019), *The Global Competitiveness Report*, <https://www3.weforum.org> (dostęp: 31.03.2023).

^g UNCTAD (2022), *UNCTAD's World Investment Report. FDI Data Explorer*, <https://unctad.org> (dostęp: 31.03.2023).

^h OECD (2022), *OECD.stat*, <https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx> (dostęp: 31.03.2023).

ⁱ UNCTAD (2022), *UNCTAD's World Investment Report...*

^j OECD (2022), *OECD.stat*.

^k OECD (2021), *Government at a glance 2021 Country Fact Sheet*, OECD Publishing, Paris.

^l Nippon (2022), *Number of Centenarians in Japan Rises Above 90,000*, <https://www.nippon.com> (dostęp: 18.03.2023).

^m Klasyczne metody keynesowskiego modelu gospodarczego: luzowanie ilościowe w polityce monetarnej i stymulacja fiskalna, wydatki rządowe pobudzające gospodarkę, możliwość wzrostu deficytu. Główne cele: ożywienie gospodarki, wyjście z okresu deflacji i wysokiego kursu jena, zapewnienie spójności dzięki utworzeniu „centrów” sterowania polityką gospodarczą.

ⁿ W 2001 r. deficyt budżetowy sięgał 10% PNB, zadłużenie państwa 120% PNB, bezrobocie 5,4%.

Tempo rozwoju gospodarczego oscyloowało wokół zera. Por. P. Michalak (2021), „*Abenomika*” w *obliczu wyzwań dla bezpieczeństwa ekonomicznego Japonii*, „*Studia i Analizy Nauk o Polityce*”, vol. 1, s. 51–68.

^o IRBD: waga głosu – 7,68; liczba głosów – 200 694; udział głosów – 7,29; IFC: waga głosu – 8,14; liczba głosów – 1 807 429; udział głosów – 7,72; IDA: waga głosu – 8,36; liczba głosów – 2 256 154; MIGA: waga głosu – 5,06; liczba głosów – 9221 głosów; udział głosów – 4,16 – World Bank (b.r.), <https://www.worldbank.org> (dostęp: 27.01.2023).

^p World Bank (2022), *World Bank's Loans to Japan*, <https://www.worldbank.org> (dostęp: 13.01.2022).

^r Głównym partnerem IFC jest japońskie Ministerstwo Finansów. IFC współpracuje również z Japońskim Bankiem Współpracy Międzynarodowej, Japońską Agencją Współpracy Międzynarodowej oraz Japońską Organizacją Handlu Zewnętrznego. W 2021 r. Japonia złożyła rekordowe zobowiązanie w wysokości 3,4 mld USD na rzecz IDA. W ramach MIGA Japonia stworzyła Inicjatywę Miyazawa jako specjalny element programu promującego ożywienie gospodarcze w krajach najbardziej dotkniętych azjatyckim kryzysem finansowym w 1998 r.

^s J. Cipur (2020), *Japońskie zagadki makroekonomiczne: finansowe i kursowe*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl> (dostęp: 18.03.2023).

^t G. Śleszyńska (2020), *Japonia: Kraj Przekwitającej Wiśni?*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl> (dostęp: 18.03.2023).

^u I. Pszczołka (2021), *Międzynarodowe waluty safe haven – bezpieczna przystań w czasie kryzysu*, „*Optimum. Economic Studies*”, vol. 1(103), s. 83–85.

^w J. Saito (2022), *Combatting Inequality in Japan some Considerations*, <https://www.jcer.or.jp> (dostęp: 31.03.2023).

^y Japonia należy do 12 państw fundatorów organizacji APEC i wzięła udział w pierwszym spotkaniu ministerialnym APEC w Canberze w listopadzie 1989 r. Japonia uważa, że dla jej przyszłości kluczowe znaczenie ma aktywne zaangażowanie się w przywódczą rolę w tej organizacji gospodarczej – Ministry of Foreign Affairs of Japan (2022), *APEC issues*, <https://www.mofa.go.jp> (dostęp: 12.03.2022).

^z Japonia ma bardzo silną pozycję w ADB i jest uznawana za jednego z najważniejszych jego członków, a nawet liderów. Jest głównym płatnikiem w kilku funduszach

specjalnych ADB. Największe kwoty wpłaca m.in. na Azjatycki Fundusz Rozwoju (11,96 mld USD), Fundusz Współpracy i Integracji Regionalnej (3,63 mln USD), Fundusz Pomocy Technicznej (495,34 mln USD) – Asian Development Bank (2015), *Member Fact Sheet – Japan*, <https://www.adb.org> (dostęp: 12.03.2022).

MKG – Analiza wskaźników poziomu mezo

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Wiodące sektory	Udział sektorów w gospodarce Wiodące branże i firmy (marki)	Japońska gospodarka jest czwartą gospodarką świata. Kluczowe sektory gospodarki to usługi oraz przemysł. Dominujące branże w sektorze usług to usługi finansowe (tokijska giełda jest trzecią co do wielkości pod względem kapitalizacji na świecie), transportowe, telekomunikacyjne. Warto dodać, że Japonia ma najnowocześniejszy oraz najlepiej rozwinięty system kolejowy na świecie oraz ze względu na wyspiarskie położenie jest jednym z liderów w rozwoju transportu morskiego – ma jedną z największych flot handlowych na świecie. Wiodącymi branżami są sektor motoryzacyjny oraz elektroniczny. Głównymi partnerami handlowymi Kraju Kwitnącej Wiśni są Stany Zjednoczone, Unia Europejska oraz Chiny. Japonia to światowy lider w branży motoryzacyjnej oraz elektronicznej. Do najpotężniejszych japońskich korporacji należą m.in. Toyota, Honda, Nissan, Suzuki, Subaru, Mazda, Mitsubishi, Sony, Hitachi, Yamaha, Nintendo, Canon, Brother, Panasonic (Matsushita Electric), Toshiba, NEC.
Infrastruktura sektorowa twarda i miękka	Poziom rozwoju infrastruktury a rozwój regionów i sektorów	W Japonii występuje duża koncentracja terytorialna produkcji, największa w pasie przemysłowym Honsiu (tzw. <i>Nippon Megalopolis</i>). Najsilniej uprzemysłowione – pld. Honsiu i ptn.-zach. Kiusiu (pas wzdłuż wybrzeża od Tokio do Kōbe, Wewnętrznego Morza Japońskiego i Cieśniny Koreańskiej). W obrębie pasa największe okręgi przemysłowe: Keihin (Jokohama–Tokio–Kawasaki–Chiba), Hanshin (Osaka–Kioto–Kōbe), Chūkyō (Nagoi), Kitakiusiu (Kitakiusiu–Fukuoka). Największy i najsilniej zurbanizowany jest Region Keihin (jap. 京浜工業地帯, Keihin Kōgyō Chitai) odpowiadający za ok. 30% krajowej produkcji przemysłu (motoryzacyjnego, maszynowego, stoczniowego, chemicznego i elektronicznego).

		<p>Obejmuje on także strefę przemysłową Keiyō na wschodzie, obszar śródlądowy w zachodniej części prefektury Kanagawa, obszar Musashino oraz obszar przemysłowy w południowej części prefektury Saitama. Jest to jeden z najludniejszych regionów metropolitalnych świata (ponad 30 mln osób). Regiony przemysłowe w zachodniej Japonii (Kansai) – region Hanshin z miastami Osaka, Kioto, Kobe; w południowo-zachodniej części Honsiu i północnej Sikoku, wokół Morza Wewnętrznego (Setouchi) oraz w północnej części Kiusiu (Kitakyūshū).</p> <p>Produkcja energii elektrycznej głównie z elektrowni ciepłych (64%) zlokalizowanych przede wszystkim w wielkich aglomeracjach (największe Kashima, Yokosuka). Ponadto w elektrowniach jądrowych (Kashiwazaki, Fukushima, Tōkai, Takahama, 27%); wodnych (głównie środkowe Honsiu, 8,4%) oraz geotermia, farmy słoneczne i falowanie wód morskich.</p> <p>Duże rozdrobnienie gospodarstw rolnych (70% poniżej 1 ha). Główna uprawa to ryż (ponad 41% zasiewów). Największe gospodarstwa na Hokkaido (powyżej 3 ha, uprawa buraków cukrowych i ziemniaków). Przemysł spożywczy (mleczarstwo) – głównie Kantō i Ishikari oraz na wyspie Hokkaido. Do połowy XX w. ważny był przemysł włókienniczy. Największe zakłady włókiennicze w regionie Osaka–Kioto oraz Nagoi.</p> <p>Przemysł jest prawie całkowicie oparty na surowcach importowanych (ropa naftowa, węgiel, rudy metali). Wydobycie w Japonii: Hokkaido, płn. Kiusiu – węgiel, płn. Honsiu – rudy miedzi, środkowe Honsiu – mangan, cynk, ołów. Przemysł rafineryjny i petrochemiczny skoncentrowany w zespołach portowych pasa przemysłowego (Zatoka Tokijską i Osaka).</p> <p>Japoński rząd na początku lat osiemdziesiątych XX w. wprowadził program budowy tzw. technopolii – centrów nauki, techniki, przemysłu o krajowym i międzynarodowym znaczeniu^a. W ten sposób japońskie władze wspierały rozwój rynku, ale też rozwój zaawansowanych technologii.</p>
--	--	--

Wielkość i chłonność rynku	Wielkość i struktura populacji	<p>Japonia liczy ponad 125,7 mln ludności^b. Japońscy konsumenci charakteryzują się silnym przywiązaniem do marek, zwłaszcza wśród starszego pokolenia. Młode pokolenie jednak coraz bardziej otwiera się na zagraniczne produkty, zwłaszcza jeśli postrzegają je jako towary pochodzące z krajów wyspecjalizowanych – francuskie wina, szwajcarskie zegarki etc. Rynek dóbr luksusowych w Japonii jest trzecim rynkiem świata^c.</p> <p>Jednak rynek japoński jest bardzo specyficzny, z trudną perspektywą, co wynika z historii. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX w. Japończycy w większości stanowili klasę średnią, zatrudnioną w przemyśle. Ich płace rosły, m.in. ze względu na dużą rolę związków zawodowych, którym nadano wiele praw. Sytuacja diametralnie się zmieniła, gdy sztucznie rozpędzona gospodarka wpadła w kryzys, a następnie w wieloletnią stagnację. W 2023 r. społeczeństwo japońskie jest społeczeństwem z wieloma problemami: nierównościami społecznymi, biedą, zwłaszcza wśród osób starszych i dzieci (wskaźnik ubóstwa ok. 15% populacji). Negatywne są perspektywy demograficzne, do 2050 r. populacja kraju ma spaść do 100 mln osób^d.</p>
Udział w globalnych łańcuchach wartości (GVCs – <i>Global Value Chains</i>)	Poziom udziału w GVCs, aktywność w globalnych łańcuchach dostaw	<p>Japończycy zarówno eksportują, jak i importują usługi – głównie są to usługi finansowe, transportowe oraz usługi IT. Japończycy kładą nacisk na usługi, które wymagają wysokiego zaangażowania technologicznego. Równocześnie wskazuje się, że udział usług Japonii w globalnych łańcuchach dostaw jest stosunkowo niewielki, biorąc pod uwagę jej poziom rozwoju gospodarczego. Warto przy tym zaznaczyć, że od 2014 r. udział Japonii w GVCs ustabilizował się na poziomie rzędu 17%. W latach 2005–2020 przeciętna pozycja sektorów w Japonii według GVCs wynosiła: dla usług 0,61; dla budownictwa 0,48; dla górnictwa i wydobywania 0,48; dla przemysłu 0,21; dla energetyki, gazownictwa i gospodarki wodnej 0,20; najniższa – bliska zera – była tylko dla rolnictwa oraz leśnictwa i rybołówstwa: 0,02. Relacja powiązań „w przód” do powiązań „w tył” łańcuchów wartości wskazuje</p>

		<p>na wysoki poziom gospodarki. Charakterystyczną cechą GVCs Japonii są nie tylko wszystkie dodatnie wartości wskaźnika, które oznaczają przewagę pozycji typu <i>upstream</i> w handlu wartością dodaną, ale zasadniczo wartości wyższe niż dla innych krajów wysoko rozwiniętych (takich jak Niemcy, Wielka Brytania czy USA). Dodatkowo warte podkreślenia jest, że taka sytuacja ma miejsce jedynie w Japonii – inne azjatyckie kraje rozwinięte (w tym Korea Południowa, Hongkong, Singapur, Tajwan) charakteryzują ujemne wartości wskaźników GVCs – wyjątki to tylko Korea Południowa i Tajwan w usługach i górnictwie^e.</p>
<p>Udział i rola w globalnych sieciach biznesowych</p>	<p>Udział spółek jako orkiestratorów w GBNs (<i>Global Business Networks</i>) i M&As (<i>Mergers & Acquisitions</i>)</p>	<p>Japońskie korporacje transnarodowe decydują się na inwestycje międzynarodowe, rozwijając i rozbudowując swoje sieci biznesowe. Warto jednak zauważyć (co widoczne jest także w historii BIZ), że ekspansja japońskich KTN początkowo była raczej regionalna. Dopiero później zyskała charakter globalny. Przykładem mogą być korporacje motoryzacyjne. Na przykład Toyota realizowała bardzo systematycznie i planowo strategię ekspansji poprzez etapową integrację biznesową. Pierwszy krok to pozyskanie japońskich marek Daihatsu (produkowanej w Japonii od 1907 r.) i Hino (w 1942 r. podjęła współpracę z produkującym samochody ciężarowe Hino Motors Ltd.). W 1966 r. zakupiła 20% akcji Hino, systematycznie zwiększała udziały (33,3%, a następnie 50,6%) aż do przejęcia w 2000 r. W 1967 r. przejęła 16,8% akcji Daihatsu, w 1995 r. powiększyła udziały do 33,4%, a w 1998 r. do 51,2%. Kolejny element sieci to Isuzu Motors Ltd. (zaczęła od 5,9% udziałów, w 2007 r. powiększyła swoje udziały do 49%). Kolejną marką było Subaru (w 2008 r. 16,7% udziałów w firmie Fuji Heavy Industries, produkującej te sportowe samochody). W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX w. Toyota wykazywała orientację etnocentryczną, a znaczna część łańcucha wartości sieci ulokowana była w regionie azjatyckim. Do połowy lat dziewięćdziesiątych XX w. wskaźnik umiędzynarodowienia (TNI) Toyoty nie przekraczał 30%, w 2001 r. osiągnął</p>

		<p>już jednak 60%, co wskazywało na rozwój GBNs. W 2004 r. Toyota stała się drugim (po General Motors) producentem samochodów na świecie (wyrzuciła Forda), a w 2006 r. awansowała na pierwsze miejsce^f. Podobny powolny regionalny model ekspansji w początkowej fazie rozwoju swoich GBNs prezentowały Nissan^g i Mitsubishi. To właśnie rozwój sieci (alianz z francuskim Renault) pozwolił im na wyjście z kłopotów i włączenie się w walkę konkurencyjną na oligopolistycznym globalnym rynku motoryzacyjnym.</p>
--	--	---

^a M. Wdowiarska-Bilska (2015), *Concepts of the city in the age of knowledge-based economy*, „Technical Transactions. Architecture”, vol. 12(27), s. 228–229.

^b Santander (2023), *Japan: Reaching the consumer*, <https://santandertrade.com/en> (dostęp: 18.03.2023).

^c Ibidem.

^d Rok 2019 był najgorszy pod względem liczby urodzeń od momentu, kiedy Japonia prowadzi statystyki (1899 r.) – urodziło się zaledwie 865 239 dzieci. W 2017 r. seniorzy w Japonii stanowili 27,7% populacji (35,2 mln osób). Por. P. Michalak (2021), „*Abenomika*”...

^e T.A. Tomaszewski (2023), *Reorganizacja*...

^f M. Rosińska-Bukowska (2012), *Rozwój globalnych...*, s. 320–329.

^g Pierwszą marką firmy był DAT (samochody ciężarowe oraz dostawcze). Jednak rozpoznawalną na rynku międzynarodowym marką był dopiero Datsun. Budując swoją pozycję na rynku japońskim, Nissan przejął trzy lokalne firmy motoryzacyjne: Minsei Diesel Industries Ltd. (w 1960 r.), Prince Motor Company (w 1966 r.) oraz Cony (w 1967 r.). Nissan jest obecnie koncernem globalnym, jednak niemal połowa jego aktywności koncentruje się w Azji i dlatego m.in., aby umocnić swoją pozycję na rynku międzynarodowym, zawarł sojusz strategiczny z Renault. Alians strategiczny (1999 r.) – przejęcie przez wymianę udziałów: udziały Nissana w Renault 15%, Renault w Nissan Motor 43,4%. W ten sposób powstał sojusz Renault-Nissan, który w kolejnych latach się rozwijał. Szerzej: M. Rosińska-Bukowska (2012), *Rozwój globalnych...*, s. 355–360.

MKG – Analiza wskaźników poziomu mikro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Jakość zarządzania	Wartości budujące kierunki rozwoju	Kluczowe wartości budujące kierunki rozwoju to: kolektywizm (praca w grupie), poszanowanie tradycji i rytuałów, szczególnie rola więzi (zwłaszcza rodzinnych ^a), podporządkowanie władzy (obsesyjna wręcz hierarchiczność ^b), perfekcjonizm, system patriarchalny. Ważny jest status urodzenia oraz status majątkowy. Bycie biednym, firmą

		<p>niezdolną do osiągnięcia zysku, to oznaką porażki oraz braku talentu/właściwej strategii. Zewnętrzne elementy charakteryzujące relacje biznesowe to np. formalny ubiór, brak small talku, obdarowywanie się prezentami, wymiana wizytówek, często brak prostej komunikacji, zastępowanej utartymi rytuałami^c. W procesie negocjacyjnym: małe zespoły odpowiedzialne za „dopinanie szczegółów” przez tygodnie, wykorzystujące czas do ostatniej minuty; zazwyczaj wracają z propozycją do macierzystej firmy w celu przedyskutowania i podjęcia kolektywnej decyzji w najlepszym interesie firmy. Poziom dialogu na szczeblach decyzyjnych jest wysoki. Umowę słowną można uznać za wiążącą (zgodnie z kodeksem moralnym, honorowym), gdyż wycofanie się ze swojego słowa stanowi plamę na honorze, a jedynym odstępstwem jest ewentualna zmiana prawa. Japońskie firmy cechuje tworzenie wspólnoty i poczucia przynależności wśród swoich pracowników. Dzieje się tak ze względu na silny kult rodziny. Przedsiębiorstwa, m.in. dzięki wprowadzeniu uniformów dla pracowników, podkreślają ich przynależność na zewnątrz oraz ich odrębność. Koncepcje zarządzania, obecnie rozpowszechnione w gospodarce międzynarodowej, ale pochodzące z Japonii, to m.in.: „odchudzanie” procesu produkcji – <i>lean production</i> czy eliminowanie zapasów w procesie <i>just in time</i>.</p>
Metody i efektywność wykorzystania zasobów	Zasady wykorzystywania potencjału zasobów	<p>Obywatele Kraju Kwitnącej Wiśni wykorzystują swoje zasoby w celu tworzenia nowych technologii. Jednak według danych międzynarodowych organizacji w ostatnich latach Japonia zмага się z problemem efektywności pracy. Niezaprzeczalnymi podstawami efektywnego wykorzystywania zasobów były w Japonii pewne schematy. Standaryzowanie zadań jako podstawa do ciągłej modernizacji i wyłaniania liderów procesu, selektywny dobór partnerów (<i>keiretsu transaction relations</i>), zasada przywództwa kompetencyjnego (<i>channel stewardship</i>). Toyota Production System (TPS) stał się wzorcowym rozwiązaniem dla branży motoryzacyjnej. Idea systemu polegała</p>

		<p>na wyznaczeniu kluczowych celów – filarów organizacji – jako decydujących o sukcesie przyjętej strategii i organizowaniu wokół nich wszystkich przedsięwzięć. Toyota wskazała cztery elementy: konieczność budowania koncepcji rozwoju organizacji w długim okresie (<i>philosophy</i>), koncentrację na kluczowych procesach i eliminacji wszelkich strat (<i>process</i>), docenianie znaczenia zasobów ludzkich i relacji partnerskich (<i>people</i>) oraz opracowywanie scenariuszy rozwiązywania bieżących problemów i modeli stałego doskonalenia się (<i>problem solving</i>)^d. W dobie dynamicznych zmian w gospodarce międzynarodowej, chcąc pozostać w gronie liderów, niektóre z zasad muszą zostać redefiniowane.</p>
<p>Wiodące przedsiębiorstwa</p>	<p>Charakterystyka korporacji transnarodowych notowanych w <i>Forbes Global 2000</i></p>	<p>W rankingu <i>Forbes Global 2000</i> notowanych jest ponad 200 japońskich korporacji transnarodowych, które pochodzą głównie z sektora motoryzacyjnego, elektronicznego i finansowego.</p> <p>Firmy międzynarodowe, które działają na rynkach zagranicznych, mają do czynienia z osobami z innych krajów, dlatego są bardziej elastyczne i otwarte na różnorodność, inność.</p> <p>Firmy mniejsze, oparte na tzw. japońskich zasadach, funkcjonują zdecydowanie inaczej, co może być problematyczne dla zewnętrznych członków organizacji^e.</p> <p>Najbardziej rozpoznawalne korporacje japońskie to producenci samochodów takich marek, jak Toyota, Lexus, Honda, Acura, Nissan, Suzuki, Subaru, Mazda, Mitsubishi; ponadto elektroniki użytkowej, jak Sony, Panasonic, Sharp, Toshiba, NEC czy wyspecjalizowanej, jak Hikoki (dawniej Hitachi), Yamaha. Liderami produkcji drukarek są Canon i Brother. Wskazać należy także korporacje produkujące słynne marki zegarków: Casio, Seiko, Citizen, Lorus czy Orient.</p>

Postawy menedżerskie	Typ przywództwa i zasady budowania relacji	<p>Ze względu na historię oraz inspiracje konfucjańską filozofią społeczeństwo oraz struktury organizacyjne przedsiębiorstw charakteryzują się silną hierarchizacją oraz ogromnym szacunkiem dla swojego przełożonego.</p> <p>Menedżerowie są skłonni szkolić swoich stałych pracowników, aby gromadzili umiejętności specyficzne dla firmy, ale nie umiejętności ogólne, które mogą ułatwić pracownikom zmianę pracy. Pracownikom zatrudnionym w niepełnym wymiarze czasu pracy i pracownikom zatrudnionym na czas określony firmy zapewniają tylko ograniczone szkolenia, ze względu na trudności w odzyskaniu kosztów poniesionych na tych pracowników, którzy mają dużą mobilność.</p> <p>Pozycja kobiet w systemie biznesowym jest dużo słabsza niż mężczyzn. Japonki zarabiają średnio o 1/4 mniej niż mężczyźni na tych samych stanowiskach. Pogodzenie życia zawodowego i rodzinnego jest w Japonii niemal niemożliwe. Specyfika japońskiej rzeczywistości zawodowej: długi dzień pracy, brak regulacji prawnych dotyczących urlopów macierzyńskich i wychowawczych, niedostateczna liczba przedszkoli etc.^f</p>
Modele i wzorce zarządzania	Zarządzanie przedsiębiorstw	<p>Japońskie firmy cechuje tworzenie wspólnoty i poczucia przynależności wśród swoich pracowników. Dzieje się tak ze względu na silny kult rodziny. Przedsiębiorstwa, m.in. dzięki wprowadzeniu uniformów dla pracowników, podkreślają ich przynależność na zewnątrz oraz ich odrębność.</p> <p>W systemie zatrudnienia na całe życie panuje ostra konkurencja o nowych absolwentów, zwłaszcza gdy ich liczba spada (ze względu na spadek współczynnika dzietności od połowy lat siedemdziesiątych XX w.).</p> <p>Firmy konkurują profilem wynagrodzeń i świadczeń, rozplanowanym na całą karierę zawodową aż do emerytury, a nie wysokością wynagrodzenia w momencie zatrudnienia.</p> <p>Gdy pracownik dołączy do firmy, wówczas wyraźnie staje w obliczu monopsonu, z powodu trudności w przemieszczaniu się między różnymi pracodawcami w systemie zatrudnienia na całe życie. Związki zawodowe w Japonii są oparte na firmach, więc składają się z pracowników tej samej firmy, niezależnie</p>

		od rodzaju pracy, którą wykonują. Każdej wiosny odbywa się „wiosenna runda płac”, podczas której związki zawodowe negocjują z pracodawcami, jednak w ramach wspólnego celu ⁸ . Powoduje to, że rynek pracy w Japonii może nie być tak konkurencyjny jak w innych krajach, co ma swoje konsekwencje dla modeli zarządzania.
Implementacja modelu rozwoju zrównoważonego	Standardy ESG, ISO, 17 SDGs, inne aktywności w tym zakresie na poziomie mikro	Japońskie przedsiębiorstwa bardzo mocno skupiają się na ESG. Społeczna odpowiedzialność biznesu ma bardzo duże znaczenie dla japońskich firm, które współpracują na rzecz wszystkich interesariuszy (np. firmy ubezpieczeniowe, motoryzacyjne, elektroniczne) ⁹ . W 2020 r. ogłoszono „Strategię Zielonego Wzrostu”, w której japońskie władze zobowiązały się do ograniczenia emisji gazów cieplarnianych. Z kolei w 2021 r. opublikowany został Kodeks Ładu Korporacyjnego, w którym zawarto wytyczne odnoszące się do promowania różnorodności, zwrócenia większej uwagi na aspekty zrównoważonego rozwój czy kwestie środowiskowe ⁱ .

^a Rodzina jest podstawową jednostką, pod którą podporządkowane jest codzienne funkcjonowanie (więzy krwi są cenione ponad więzy przyjaźni czy miłości). Duża część przedsiębiorców zaangażowana jest w interesy rodzinne (od lokalnych do wielkich korporacji). Najstarszą istniejącą firmą rodzinną na świecie jest japońska Takenaka Corporation, która liczy sobie ponad 400 lat. Firmy rodzinne tworzyły w Azji w 2013 r. 65–82% PKB, zależnie od kraju.

^b Przez pokolenia chęć buntu w sytuacji bycia uciśnionym była tłumiona. W efekcie Azjaci (Japończycy) nauczyli się akceptować istniejący system/hierarchię oraz utożsamiać się z danym porządkiem, uznając go za naturalny oraz dobry. Dlatego np. nepotyzm w gałęziach władzy to nieprzerwane tradycje sukcesji pocesarskiej wewnątrz kilku drzew rodzinnych.

^c W ubiorze dominują czarne lub ciemne garnitury oraz krawaty. Formalny sposób prezentacji. Nie ma miejsca np. na drobne szaleństwo w postaci zabawnych koszul, filmików czy niestandardowych form. Spotkanie biznesowe ma charakter czysto biznesowy. W Japonii często nie używa się bezpośrednich komunikatów. Na przykład pytanie o dolewkę herbaty zazwyczaj oznacza chęć zakończenia spotkania – por. P. Milewski (2020), *Planeta K. Pięć lat w japońskiej korporacji*, Świat Książki, Warszawa.

^d M. Rosińska-Bukowska (2012), *Rozwój globalnych...*, s. 320–329.

^e Zwracanie się do kogoś, kto jest wyżej w hierarchii, w sposób nieformalny jest niegrzeczne. Z kolei używanie grzecznościowego języka do kogoś, kto jest niżej w hierarchii, może być potraktowane jako ironia czy krytyka. Zwykły dzień w japońskiej korporacji: wspólna poranna gimnastyka, wspólny apel, obiad (przerwa obiadowa sygnalizowana przez syrenę) i standardowe nadgodziny (nikt nie wychodzi punktualnie, mimo że dzień pracy kończy się, w dobrym tonie jest zostać około godziny dłużej, ale minimum to 5 minut) – szerzej: P. Milewski (2020), *Planeta K...*

^f Równouprawienie płci w Japonii to nadal problem. „Womenomics”, czyli program mający zaktywizować kobiety na rynku pracy, nie przyniósł oczekiwanych efektów. Jedynie 21% lekarzy w Japonii to kobiety, podczas gdy średnia dla państw wysoko rozwiniętych (OECD) wynosi 41%, w Polsce to nawet 56%. W 2018 r. kobiety stanowiły 11,2% dyrektorów w firmach prywatnych i zajmowały 17,3% stanowisk menadżerskich. Pomimo postępów Japonia nadal zajmuje drugą lokatę wśród państw OECD, jeżeli chodzi o nierówności płacowe pomiędzy mężczyznami i kobietami. W 2019 r. kobiety zarabiały o 22,4% mniej niż mężczyźni na tych samych stanowiskach – *Japonia ma problem z kobietami na kierowniczych stanowiskach* (2015), <https://www.money.pl> (dostęp: 27.11.2021) oraz P. Michalak (2021), „Abenomika”...

^g J. Saito (2022), *Combatting...*

^h E. Stevenson (2022), *Why Japan is more ESG leader than laggard*, <https://www.schroders.com/en> (dostęp: 18.03.2023).

ⁱ Clifford Chance (2022), *Insights into ESG in Japan*, Tokyo.

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Republika Indii (Indie)

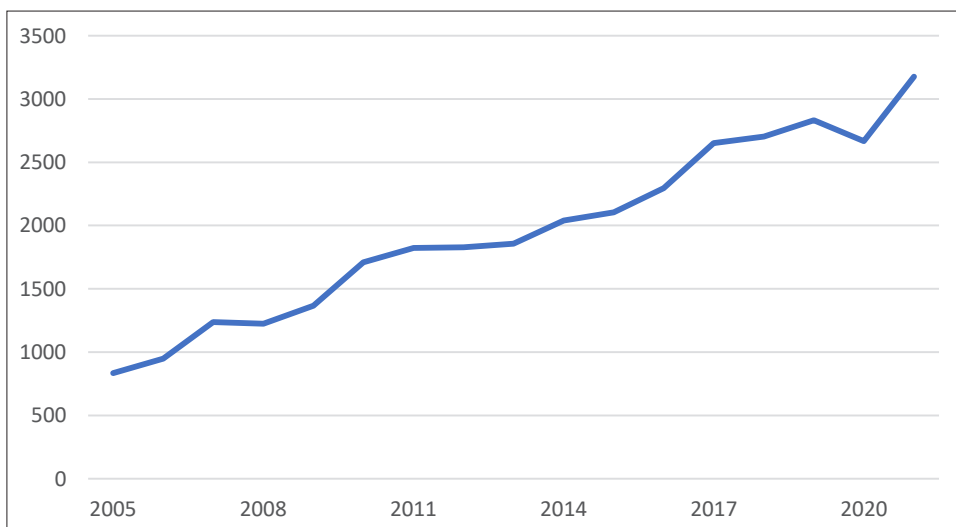
Republika Indii jest państwem leżącym w Azji Południowej, które pod względem powierzchni jest jednym z największych państw świata, a przy tym jednym z najludniejszych – według szacunków populacja Indii będzie największa na świecie w 2024 r. (a może już w 2023 r.⁷⁰). Republika Indii jest parlamentarną republiką federalną ze stolicą w Nowym Delhi. W Indiach obowiązują dwa języki urzędowe – hindi oraz angielski. Walutą, którą posługują się mieszkańcy Indii, jest rupia indyjska (INR). Indie mają jedną z największych armii świata oraz słyną na całym świecie ze swojej kuchni i przemysłu filmowego.

W poniższym podrozdziale opisana zostanie gospodarka Republiki Indii, która jest uważana za jedną z najszybciej rozwijających się gospodarek świata. Przeanalizowana zostanie polityka handlowa prowadzona przez kraj, a także bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Omówione zostaną ponadto największe korporacje transnarodowe, przynależność do organizacji międzynarodowych, a także otwartość indyjskiej gospodarki.

70 Hindustan Times (2022), *India's population is higher than China's, claims researcher*, <https://www.hindustantimes.com> (dostęp: 17.10.2022). Liczba ludności Indii nadal rośnie (a Chiny wyhamowały ten wzrost), w 2023 r. osiągnie 1,37 mld osób, a w 2024 r. 1,44 mld osób – Population of the world (2023), *India population*, <https://www.populationof.net> (dostęp: 4.04.2023).

3.3.1. Charakterystyka gospodarki z wykorzystaniem podstawowych wskaźników

Na wykresach 3.15 oraz 3.16 zostały przedstawione dwa wskaźniki gospodarcze – PKB w cenach bieżących oraz PKB *per capita* Indii. Obie te wielkości charakteryzują się bardzo podobną dynamiką i w badanym okresie cechowały się wyraźnym i silnym trendem wzrostowym. Od lat dziewięćdziesiątych XX w. władze Indii zapoczątkowały wiele reform mających na celu liberalizację indyjskiej gospodarki. W procesie tym władze wycofywały się z ingerencji w rynek, m.in. poprzez liczne działania prywatyzacyjne. Była to również odpowiedź na kryzys bilansu płatniczego Indii, który zagrażał gospodarce i musiał zostać zmniejszony. Produkt krajowy brutto na mieszkańca z roku na rok wzrasta, jednak nadal wielkość ta jest niższa niż w innych azjatyckich gospodarkach. Niewątpliwie ma na to wpływ duża i szybko rosnąca populacja kraju – warto bowiem zauważyć, że w badanym okresie nominalne PKB Indii wzrosło ponad trzykrotnie.



Wykres 3.15. PKB w cenach bieżących Indii (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook*...

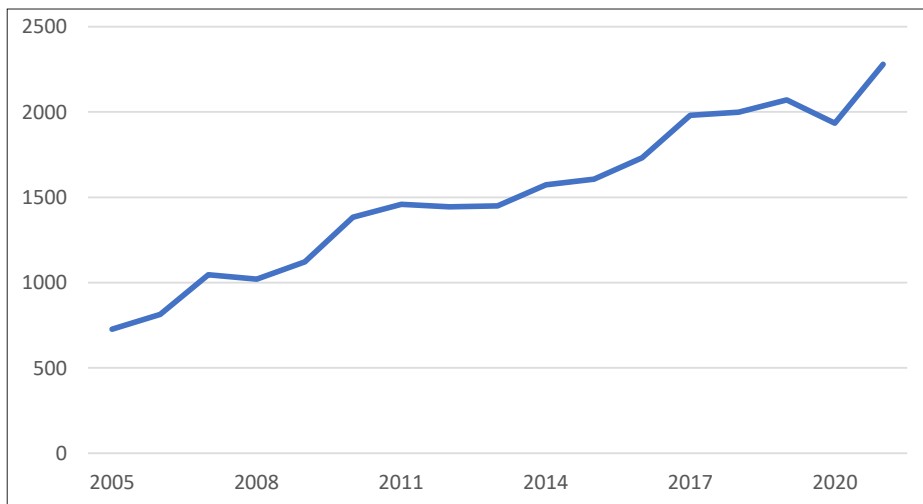
Republika Indii przez wiele lat opierała swój rozwój na rolnictwie, które nadal odgrywa znaczącą rolę w gospodarce kraju. W ostatnich latach zaobserwowano jednak silny rozwój sektora usług, który z biegiem czasu zaczął odpowiadać za ponad połowę indyjskiego PKB. Tempo rozwoju gospodarczego Indii było niezwykle imponujące i trwałe na przestrzeni ostatnich dekad, sprawiając, że kraj ten zalicza się współcześnie do najpotężniejszych gospodarek świata⁷¹. Spekuluje się, iż na-

71 P. Gupta, F. Blum (2018), *India's remarkably robust and resilient growth story*, <https://blogs.worldbank.org> (dostęp: 17.10.2022).

pędzane wzrostem wewnętrznego popytu Indii przed końcem dekady przegonią gospodarczo Japonię, stając się trzecią gospodarką świata⁷².

W latach 2008–2009 odnotowano delikatny spadek zarówno produktu krajowego brutto, jak i produktu krajowego brutto na mieszkańca. Sytuacja ta spowodowana była stopniową recesją globalnej gospodarki na koniec 2007 r. oraz wybuchem kryzysu finansowego w kolejnym roku⁷³. Po tym niewielkim osłabieniu gospodarka Indii wróciła na ścieżkę szybkiego wzrostu.

Analizując dane przedstawione na wykresie 3.16, warto zauważyć, że na przyjętej skali okresy powolnego wzrostu gospodarczego, tak jak ten obserwowany w latach 2013–2014, mogą wyglądać jak okres stagnacji. W rzeczywistości w okresie tym obserwowano wzrost gospodarczy rzędu 4–5%, co rzeczywiście stanowiło spowolnienie wobec prognoz, tłumaczone spadkiem produkcji przemysłowej⁷⁴.



Wykres 3.16. PKB per capita w cenach bieżących Indii (w USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook*...

Największy wzrost obu wartości przypada na 2019 r., co było spowodowane przedwyborczymi działaniami indyjskich władz – polegającymi m.in. na stymulacyjnej polityce fiskalnej, infrastrukturalnej oraz korzystnej polityce pieniężnej⁷⁵.

72 M. Farrer (2022), *India is quietly laying claim to economic superpower status*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 17.10.2022).

73 S.S.A. Aiyar (2009), *India weathers 12 months of financial crisis*, <https://economictimes.india-times.com> (dostęp: 17.10.2022).

74 A.R. Mishra (2014), *GDP growth in 2012–13 worse than expected*, <https://www.livemint.com> (dostęp: 17.10.2022).

75 H. Erken (2019) *India: 2019 Economic Outlook*, <https://economics.rabobank.com> (dostęp: 17.10.2022).

Ponadto wzrost ten wynikał ze znacznego popytu krajowego zarówno na towary, jak i usługi oraz z wysokiego poziomu aktywności gospodarczej⁷⁶.

Drugi okres recesji gospodarczej zaobserwowano w 2020 r. Pandemia COVID-19 uderzyła w indyjską gospodarkę w sposób wyjątkowo dotkliwy, wywołując największy w historii kraju spadek aktywności gospodarczej⁷⁷. Zamknięcie gospodarki w reakcji na rozprzestrzenianie się wirusa spowodowało również gwałtowny wzrost bezrobocia. Jednak w ostatnim roku analizy (2021 r.) odnotowano wzrost PKB oraz PKB *per capita*, co wskazuje, że gospodarka indyjska wraca na ścieżkę wzrostu.

3.3.2. Przynależność do organizacji międzynarodowych

W tabeli 3.8 przedstawiono przynależność Republiki Indii do wybranych organizacji międzynarodowych. Indie współpracują z Organizacją Współpracy Gospodarczej i Rozwoju od 2007 r. Należą do G13 od 2005 r., kiedy to zostało utworzone to nieformalne ugrupowanie między krajami należącymi do G8 a gospodarkami wschodzącymi (BRICS⁷⁸).

Indie prowadzą bardzo proaktywną politykę międzynarodową i są jednym z państw założycieli ONZ. Jak jednak wskazuje A.Y. Thakker, polityka ta ma na swoim koncie wiele sukcesów w wymiarze gospodarczym, ale nie tak wiele na innych polach, w tym także w kwestii współpracy na rzecz bezpieczeństwa międzynarodowego⁷⁹.

Tabela 3.8. Przynależność Indii do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych

Nazwa organizacji	Rok przyjęcia
Światowa Organizacja Handlu	1948 (1995)
Organizacja Narodów Zjednoczonych	1945
• Fundusz Narodów Zjednoczonych na rzecz Dzieci	1945
• Międzynarodowa Organizacja Morska	1959
• Międzynarodowa Organizacja Pracy	1945
• Międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa	1945
• Międzynarodowy Fundusz Walutowy	1945
• Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny	1869

76 India Brand Equity Foundation (2022), *About Indian Economy Growth Rate & Statistics*, <https://www.ibef.org> (dostęp: 17.10.2022).

77 P. Bhattacharya (2021), *First technical recession, sensex at 50k: How economy performed in 2 years of Modi 2.0*, <https://timesofindia.indiatimes.com> (dostęp: 17.10.2022).

78 Pierwotnie (2009) BRIC to grupa państw rozwijających się – składająca się z Brazylii, Rosji, Indii, Chin. W 2011 r. dołączyła Republika Południowej Afryki (RPA) – rozszerzenie nazwy do BRICS.

79 A.Y. Thakker (2018), *India at the United Nations: An Analysis of Indian Multilateral Strategies on International Security and Development*, „ORF Occasional Paper”, New Delhi.

• Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do Spraw Oświaty, Nauki i Kultury	1945
• Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju Przemysłowego	1945
• Światowy Związek Pocztowy	1876
• Światowa Organizacja Meteorologiczna	1945
• Światowa Organizacja Własności Intelktualnej	1945
• Światowa Organizacja Turystyki	1975
• Światowa Organizacja Zdrowia	1945
• Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej	1957
Grupy Banku Światowego	1945
• Agencja Wielostronnych Gwarancji Inwestycji	1994
• Międzynarodowa Korporacja Finansowa	1956
• Międzynarodowe Centrum Rozstrzygania Sporów Inwestycyjnych	–
• Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju	1960
• Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju	1945
Azjatycki Bank Rozwoju	1966
Interpol	1956

Źródło: opracowanie własne.

Indie w swej polityce starają się współpracować z różnymi regionami świata oraz wspierać inne rozwijające się gospodarki. Dyplomacja Indii podkreśla często, że siła wpływu poszczególnych państw na kształtowanie międzynarodowej polityki powinna odzwierciedlać siłę ich gospodarek i wpływ na globalny rozwój gospodarczy⁸⁰.

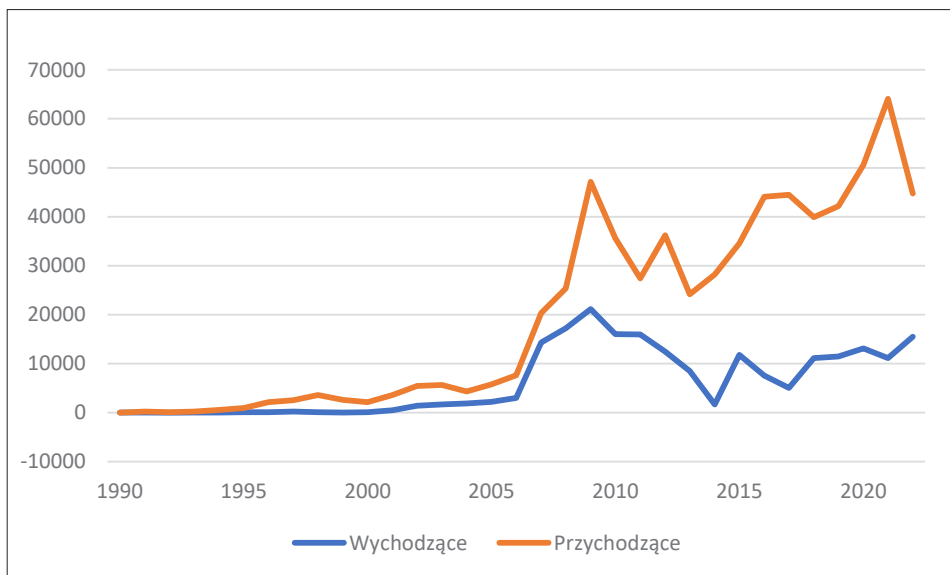
3.3.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

Na wykresie 3.17 przedstawiono wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych Indii. Początkowy okres analizy – lata dziewięćdziesiąte XX w. – to czas stosunkowo niewielkiego przepływu kapitału. W ostatniej dekadzie XX w. indyjskie władze wprowadziły wiele reform, które miały na celu przyciągnięcie zagranicznego kapitału do kraju. Kroki te zostały zintensyfikowane w początkowych latach XXI w. Działania indyjskiego rządu nie dotyczyły wyłącznie polityki krajowej, ale również odnosiły się do promowania kraju na arenie międzynarodowej.

80 H. Zhengduo (2014), *The Success and Limitation of India's Multilateral Diplomacy*, <https://www.ciis.org.cn> (dostęp: 17.10.2022).

Zgodnie z szacunkami IMF Indie do 2000 r. zawarły blisko 40 dwustronnych umów inwestycyjnych⁸¹.

Od 2005 r. różnica w wartości napływu i odpływu inwestycji wyraźnie rosła, osiągając największą wartość w 2021 r. Wyraźna przewaga inwestycji napływających nie powinna zaskakiwać, jeśli wziąć pod uwagę to, że Indie wciąż zalicza się do rozwijających się gospodarek. Napływ inwestycji zagranicznych ma dla tego kraju kluczowe znaczenie, stanowiąc źródło kapitału i napędzając rozwój gospodarczy⁸².



Wykres 3.17. Wielkość bezpośrednich inwestycji Indii (w mln USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD (2005–2020), *Database*, <https://unctadstat.unctad.org> (dostęp: 1.08.2022).

Dokonując analizy inwestycji wychodzących, z łatwością można dostrzec, że charakteryzują się one relatywnie niskim poziomem, jednak okazuje się, że inwestycje indyjskich podmiotów za granicą mają długą historię, a ich skokowy wzrost odnotowano już w 2007 r.⁸³ Największy poziom inwestycji za granicą odnotowano w 2009 r., natomiast z biegiem lat za ich przeważającą część zaczął odpowiadać sektor usług. W znacznej mierze inwestycje te przyjmowały formę przejęć podmiotów za granicą.

Od czasu osiągnięcia szczytu w 2009 r. wartość inwestycji za granicą wyraźnie zmalała, co było globalnym trendem obserwowanym w wielu gospodarkach świata w reakcji na kryzys finansowy. Wskazuje się również na fakt, że pokaźna część

81 IMF (2000), *FDI flows to India expanded in the 1990s*, IMF Press Release, Washington.

82 India Brand Equity Foundation (2022), *Foreign Direct Investment*, <https://www.ibef.org> (dostęp: 17.10.2022).

83 P. Athukorala (2009), *Outward Foreign Direct Investment from India*, „Asian Development Review”, vol. 26(2), s. 125–153.

inwestycji po 2010 r. dokonana była w regionach uważanych za raje podatkowe, a ich celem była najpewniej chęć ograniczenia obciążenia podatkowego⁸⁴. Z biegiem lat udział sektora usług w inwestycjach za granicą stale wzrastał, odzwierciedlając tym samym jego rosnące znaczenie dla krajowej gospodarki. Ważnym aspektem prorozwojowym jest to, iż indyjskie przedsiębiorstwa inwestują znacznie chętniej w krajach rozwiniętych, otwartych na międzynarodowy handel i konkurencję, będących przy tym źródłem innowacji⁸⁵.

Spadek wartości inwestycji wychodzących obserwowany był od 2010 r. Związany był ze spadkiem aktywności gospodarczej i inwestycyjnej na całym świecie. Silny spadek w 2013 r. związany był również z faktem, że globalna wartość inwestycji zagranicznych w tym samym czasie skurczyła się o ponad 18%⁸⁶. Powolne odbicie od tego roku łączone jest z rosnącą aktywnością indyjskich podmiotów branży IT oraz telekomunikacji, które stopniowo zaczęły odpowiadać za ponad 40% inwestycji wychodzących z Indii⁸⁷.

Zarówno dynamika wahań, jak i skala inwestycji napływających do Indii są wyraźnie odmienne od inwestycji indyjskich za granicą. Już w 2007 r. Indie uplasowały się na pozycji drugiego najbardziej atrakcyjnego kraju dla zagranicznych inwestorów. Szeroki strumień inwestycji napływających do Indii, począwszy od reform gospodarczych z 1991 r., dał gospodarce potężny impuls rozwojowy, w tym wzrost inwestycji infrastrukturalnych⁸⁸. Znaczenie tych inwestycji dla Indii trudno było przecenić, przez co kraj może poszczycić się bardzo zachęcającą polityką dla inwestorów. Spadki obserwowane w latach 2010–2011 oraz 2013–2014 były konsekwencją wahań globalnej koniunktury, ponieważ władze kraju wciąż starały się przyciągać zagraniczny kapitał. Zauważalny spadek wartości inwestycji w 2018 r. był przez to niemiłym zaskoczeniem dla całego regionu Azji Południowej, jednak i w tym przypadku uważano to za konsekwencję wahań koniunkturalnych oraz rosnących kosztów działalności i pozyskiwania kapitału w gospodarkach rozwiniętych⁸⁹. Na uwagę zasługuje też fakt, że pandemia COVID-19, która mocno uderzyła w indyjską gospodarkę, nie zaszkodziła wartości inwestycji napływających.

84 Bank of India (2014), *Outward Direct Investment from India: Trends, Objectives and Policy Perspectives*, „Bank's Occasional Paper Series”, vol. 165, Mumbai.

85 A. García-Herrero, S. Deorukhkar (2014), *What explains India's surge in outward direct investment?*, „BBVA Working Paper”, vol. 14/16, Madrid.

86 UNCTAD (2013), *World Investment Report 2013*, Geneva.

87 J.P. Pradhan (2017), *Indian Outward FDI: A Review of Recent Developments*, „Transnational Corporations”, vol. 24(2), s. 43–70.

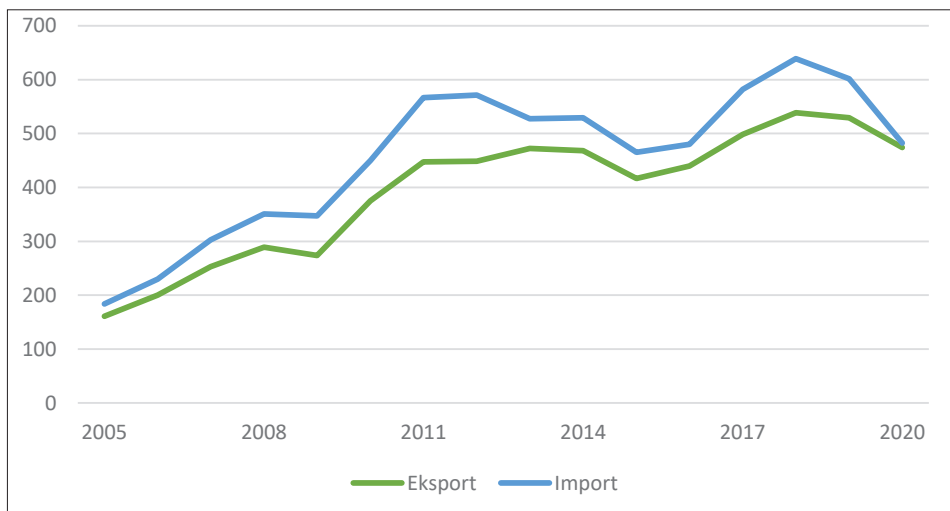
88 J. Hook, R. Bhamidipati (2008), *Infrastructure in India. A Vast Land of Construction Opportunity*, PwC, London.

89 Brink (2017), *Developing Asia Sees Dramatic Drop in Foreign Investment in 2016*, <https://www.brinknews.com> (dostęp: 17.10.2022).

3.3.4. Charakterystyka handlu międzynarodowego

Historycznie wymiana transgraniczna postrzegana była przez indyjskie przedsiębiorstwa jako podstawowe „okno” na rynki zagraniczne, dzięki któremu mogły rozwijać swoją działalność. Z biegiem czasu wraz ze wzrostem popularności BIZ to podejście się zmieniło, jednak wymiana handlowa pozostaje istotnym elementem gospodarki Indii. Na wykresie 3.18 przedstawiono wartości importu i eksportu w latach 2005–2021. Bilans handlowy Indii od lat pozostaje ujemny, przy czym polityka ograniczająca wymianę handlową, poprzedzająca reformy lat dziewięćdziesiątych XX w., okazała się zdecydowanie bardziej szkodliwa dla kraju niż późniejszy okres liberalizacji, który doprowadził do ujemnego salda wymiany handlowej. Od tego czasu zarówno eksport, jak i import charakteryzuje trend wzrostowy.

Tendencja wzrostowa eksportu i importu załamała się dwukrotnie w badanym okresie. Obserwowany w 2009 r. spadek spowodowany był skutkami kryzysu finansowego, jaki dotknął większość światowych gospodarek. Kolejny znaczący spadek zaobserwowano w 2016 r., jednak obniżenie się wartości zarówno eksportu, jak i importu obserwowano już pod koniec 2014 r. Spadki te spowodowane były obniżeniem cen ropy, aprecjacją rupii (INR) względem dolara amerykańskiego (USD) oraz wolniejszym wzrostem handlu światowego⁹⁰.



Wykres 3.18. Wielkości eksportu i importu Indii (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie World Bank (2005–2021), *WITS*.

Największy wzrost importu odnotowano w latach 2017–2019. Odpowiada to ożywieniu gospodarczemu w okresie poprzedzającym pandemię oraz wzrostowi cen surowców, co przełożyło się na nominalne rozmiary importu. Warto przy tym

90 R.K. Singh (2015), *What's Behind India's Big Export Decline?*, <https://thediplomat.com> (dostęp: 17.10.2022).

wspomnieć, że obserwowany w ostatnich latach wzrost deficytu handlowego po stronie towarów równoważony jest pozytywną wartością bilansu wymiany handlowej usług. Drastyczny spadek wartości importu w ostatnim roku analizy wynikał z drastycznego spadku poziomu aktywności gospodarczej w związku z pandemią COVID-19.

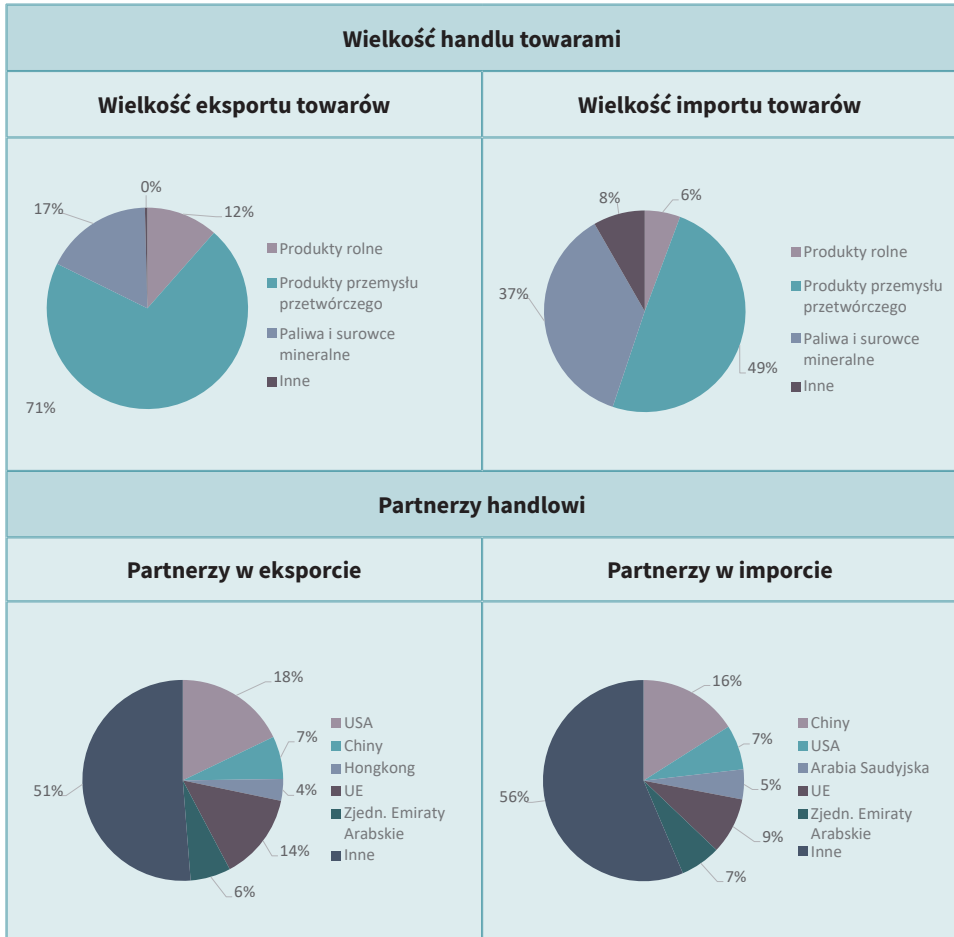
Na wykresie 3.19 przedstawiono wielkość obrotu towarami oraz głównych partnerów handlowych Republiki Indii. Zarówno w eksporcie, jak i imporcie dominowały produkty przemysłu przetwórczego. Warto wspomnieć, że jedną z najstarszych gałęzi przemysłu Indii jest przemysł włókienniczy, który wciąż odpowiada za istotny odsetek dóbr eksportowanych przez ten kraj. Ważny jest również sektor spożywczy – herbaciany (Indie są największym światowym eksporterem herbaty), cukrowy czy produkcji oleju.

Powoli rozwijają się również inne gałęzie przemysłu, takie jak: przemysł maszynowy, elektroniczny czy informatyczny. Indyjski przemysł chemiczny jest jednym z największych w Azji – Indie są największym producentem polimerów czy barwników. Co więcej, Indie należą do największych na świecie producentów leków generycznych, a ich sektor farmaceutyczny zaspokaja blisko połowę światowego zapotrzebowania na szczepionki. Importują również znaczne ilości artykułów chemicznych, co wynika ze znacznego zapotrzebowania krajowego, a także prowadzą maszyny oraz urządzenia przemysłowe.

Ważną pozycją w indyjskim imporcie są również paliwa oraz surowce mineralne. Co ciekawe, Indie posiadają bogate zasoby surowców – wydobywa się węgiel kamienny, ropę naftową, rudy żelaza, manganu, miedzi czy złota. Są drugim na świecie producentem węgla kamiennego. W Indiach znajduje się jeden z największych kompleksów rafineryjnych – Jamnagar, mimo to spośród surowców energetycznych kraj importuje przede wszystkim ropę naftową oraz produkty naftowe.

Do największych partnerów handlowych Indii należą Stany Zjednoczone, Unia Europejska oraz Chiny. Na uwagę zasługuje również stosunkowo wysoka wartość wymiany handlowej z krajami Bliskiego Wschodu. Zależność gospodarki Indii od importu ropy naftowej z tego kierunku przekracza 80% i z pewnością jest trudna do zastąpienia, jeśli wziąć pod uwagę to, że Indie stały się trzecim co do wielkości importerem tego surowca na świecie⁹¹.

91 Reuters (2021), *India asks refiners to diversify, cut reliance on Middle East oil after OPEC+*, <https://www.thehindu.com> (dostęp: 17.10.2022).



Wykres 3.19. Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Indii w 2020 r. (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

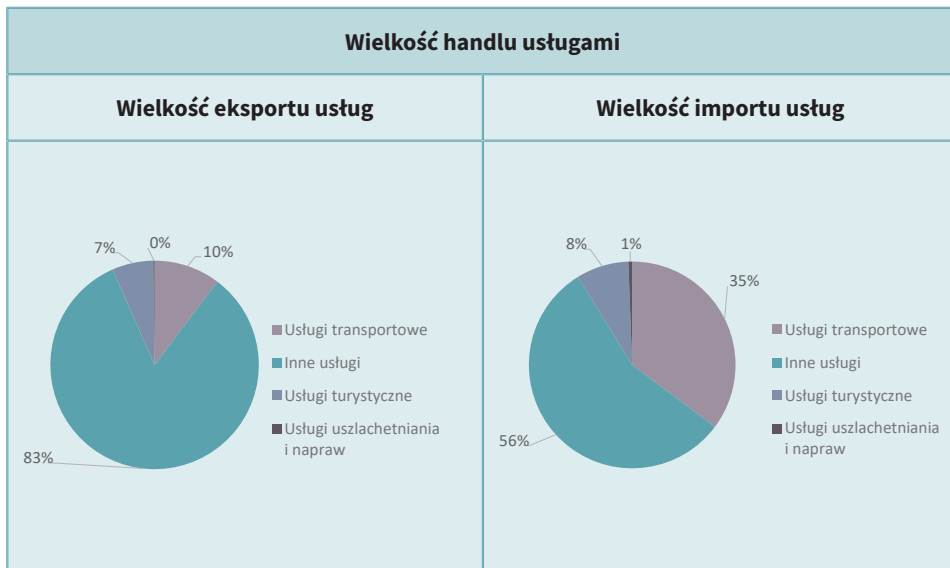
Na wykresie 3.20 przedstawiono wymianę handlową usługami⁹². Zarówno w eksporcie, jak i imporcie Indii dominują inne usługi, które, jak wiadomo z wcześniejszych części niniejszego opracowania, stanowią bardzo szeroką kategorię. Indyjska branża usług IT stanowi bardzo istotną gałąź wymiany handlowej. Wśród innych kluczowych usług eksportowych wskazuje się na usługi telekomunikacyjne oraz usługi obejmujące obsługę transakcyjną wielu innych podsektorów gospodarki⁹³. Wspólnie odgrywają one bardzo istotną rolę i odpowiadają za znaczną część nowych miejsc pracy w Indiach.

W eksporcie ważną rolę odgrywają również usługi transportowe i turystyczne. Podczas gdy w ostatnich latach analizy udział usług transportowych utrzymywał

92 Niestety, ze względu na brak publikacji nie zostaną omówieni główni partnerzy handlowi.

93 Council of India (2022), *India in World Trade*, <https://www.tpci.in> (dostęp: 17.10.2022).

się na względnie stałym poziomie, wzrost w sektorze usług turystycznych był bardzo wyraźny w latach poprzedzających wybuch pandemii COVID-19.



Wykres 3.20. Wielkość handlu usługami Indii w 2020 r. (w proc.)
Źródło: opracowanie własne na podstawie WTO (2021), *Trade Profiles*.

Po stronie importu wyraźnie wyróżnia się udział usług transportowych, choć ich wartość waha się w zależności od rozmiarów wymiany transgranicznej i szeroko rozumianej globalnej aktywności gospodarczej. Wśród innych usług trudno wskazać na wyraźną dominację określonej kategorii, jednak dużą rolę odgrywają usługi finansowe, ubezpieczeniowe i IT.

3.3.5. Korporacje transnarodowe

W przeciwieństwie do omawianej wcześniej Japonii korporacje pochodzące z Indii nie należą do najbardziej znanych i rozpoznawalnych globalnie. Choć należy zaznaczyć, że są takie, które – inwestując na rynku międzynarodowym – włączają się aktywnie w globalne sieci biznesowe. Przykładem może być Tata Motors, czyli korporacja, która odkupiła od Forda w 2008 r. kultowe marki motoryzacyjne Jaguar i Land Rover. Większość koncentruje jednak swoją aktywność na ogromnym rynku macierzystym. Poniżej zostaną opisane trzy wybrane indyjskie korporacje, które znajdują się najwyżej na liście *Forbes Global 2000* (2022). Dla porównania w tabeli 3.9 przedstawiono dwadzieścia największych korporacji transnarodowych, których krajem macierzystym są Indie.

Pierwszą z trzech wybranych korporacji jest Reliance Industries (54 miejsce w rankingu). Jest to międzynarodowy konglomerat działający w różnych sektorach – energetycznym, petrochemicznym, telekomunikacyjnym czy środkach masowego przekazu. Siedziba koncernu znajduje się w Bombaju. Podmiot jest największym pracodawcą w Indiach. Na przestrzeni lat od momentu powstania (1966 r.) Reliance Industries zamieszane było w dużą liczbę skandali w związku z zakazaną ingerencją w sferze polityki, niejasnymi transakcjami oraz wykorzystywaniem informacji niejawnych w handlu akcjami⁹⁴. Warto wspomnieć, że pomimo imponujących rozmiarów konglomeratu Reliance Group pakiet większościowy jego akcji pozostaje w rękach jednej osoby, nie mniej kontrowersyjnej niż sam podmiot⁹⁵.

Tabela 3.9. Korporacje transnarodowe Indii według *Forbes Global 2000* (stan na 2022 r.)

Liczba korporacji w rankingu	Nazwa korporacji	Pozycja <i>Forbes Global 2000</i>	Sektor (typ działalności)
1	Reliance Industries	54	Przemysłowy
2	State Bank of India	105	Bankowy
3	HDFC Bank	154	Usługi finansowe, bankowość
4	ICICI Bank	205	Usługi finansowe, bankowość
5	Oil & Natural Gas	229	Petrochemiczny
6	HDFC	269	Usługi finansowe
7	Indian Oil	359	Przemysłowy
8	Tata Consultancy Services	386	Usługowy
9	Tata Steel	409	Przemysłowy
10	Axis Bank	433	Usługi finansowe
11	NTPC	485	Przemysłowy
12	Larsen & Toubro	515	Przemysłowy/usługowy
13	Infosys	540	Usługowy
14	JSW Steel	575	Przemysłowy
15	Vedanta Limited	594	Przemysłowy
16	Bhart Petroleum	616	Petrochemiczny
17	Kotak Mahindra Bank	629	Bankowy
18	Bharti Airtel	644	Telekomunikacyjny
19	Coal India	710	Przemysłowy
20	Tata Motors	726	Motoryzacyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Forbes (2023), *Forbes The Global 2000*.

94 Mint (2012), *Reliance: A history of controversy*, <https://www.livemint.com> (dostęp: 17.10.2022).

95 Finnovation (2022), *Major Reasons behind The Downfall of Anil Ambani*, <https://www.finnovationz.com> (dostęp: 17.10.2022); Reliance Group (b.r.), *About us*, <https://www.reliancegroupindia.com> (dostęp: 17.10.2022).

State Bank of India (SBI) (105 miejsce w rankingu) to indyjski bank. Jego siedziba znajduje się w Bombaju. Jest to najstarsza indyjska instytucja kredytowa, której początki sięgają 1806 r., kiedy to założono Imperial Bank of India. State Bank of India przez blisko 200 lat istnienia przejął prawie dwadzieścia podmiotów. Większość udziałów w SBI mają władze indyjskie. Podmiot pośredniczy również w transakcjach z międzynarodowymi instytucjami, takimi jak np. Europejski Bank Inwestycyjny, pomagając w ten sposób w rozwoju przedsiębiorczości w kraju. Jest to równocześnie międzynarodowy podmiot aktywny w wielu regionach na świecie, w tym w USA, Chinach i Korei Południowej⁹⁶.

Ostatnią wybraną korporacją transnarodową jest HDFC Bank (154 miejsce w rankingu). Podobnie jak pozostałe opisane korporacje i ta ma swoją siedzibę w Bombaju. Jest to największy bank indyjski działający w sektorze prywatnym. Bank utworzony został w 1994 r. jako spółka zależna Housing Development Finance Corporation. Jego podstawowymi produktami od lat były kredyty hipoteczne, a obecnie ma imponującą sieć oddziałów w całych Indiach i oferuje pełną gamę produktów bankowych⁹⁷.

Jak już wspomniano, indyjskie firmy nie należą do grona najpotężniejszych światowych korporacji transnarodowych, ale w niektórych sektorach udział biznesu indyjskiego jest zauważalny (motoryzacja – zwłaszcza Tata Motors), a nawet znaczący (sektor farmaceutyczny⁹⁸).

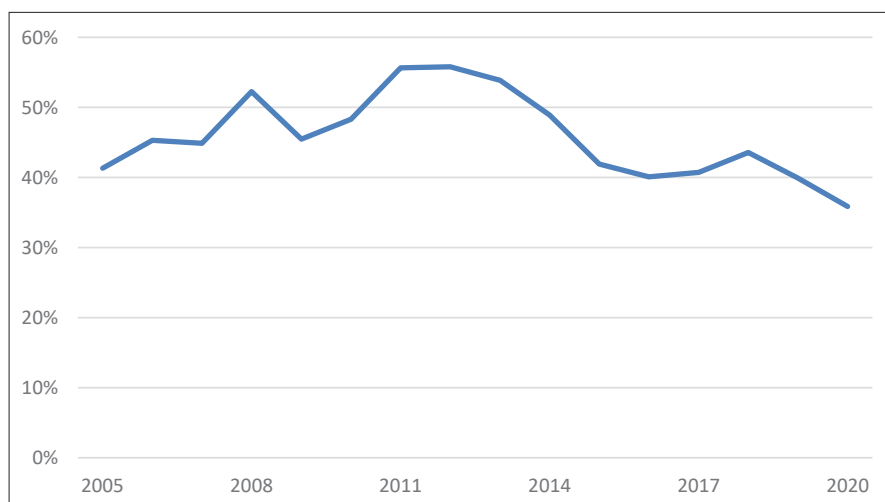
3.3.6. Otwartość gospodarcza

Analizując wykres 3.21, zauważyć można, że w omawianym okresie poziom otwartości gospodarki Indii zmalał, a w ostatnim roku analizy spadł poniżej 30%. Jest to wyraźny spadek z poziomu notowanego w 2013 r., a przy tym poziom sygnalizujący relatywnie niewielki stopień otwartości na międzynarodowy handel. Z drugiej strony należy jednak zauważyć, że poziom ten jest nadal stosunkowo wysoki, jeśli wziąć pod uwagę rozmiary indyjskiej gospodarki, jak też fakt, że do 1991 r. pozostawała ona we względnej izolacji.

96 State Bank of India (b.r.), *About us*, <https://www.onlinesbi.sbi> (dostęp: 17.10.2022).

97 HDFC Bank (b.r.), *About HDFC Bank*, <https://www.hdfcbank.com> (dostęp: 17.10.2022).

98 Indyjski przemysł farmaceutyczny nazywany jest „apteką świata”. Największy segment stanowią leki generyczne z 60–70-procentowym udziałem w rynku. Największą firmą farmaceutyczną w Indiach jest założona w 1952 r. Cadila Healthcare, która ma siedzibę w Ahmada-badzie i zakłady produkcyjne, akredytowane przez WHO, w różnych lokalizacjach w Indiach: Navi Mumbai, Ankleshwar, Changodar, Goa, Vatva, Baddi, Dabhasa, Vadodara, Dabhasa i Patalganga. Inne firmy w tym sektorze to np. Torrent, Cipla.



Wykres 3.21. Stopień otwartości gospodarki Indii (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMF (2005–2021), *World Economic Outlook*...; World Bank (2005–2021), *WITS*.

W niezależnym badaniu z 2019 r. otwartość gospodarcza Indii przedstawiona została w pozytywnym świetle⁹⁹. Spośród parametrów, jakie na przestrzeni lat uległy poprawie, wskazano na lepszą transparentność prowadzonej polityki, spadek korupcji, rosnącą łatwość prowadzenia działalności gospodarczej oraz bardziej przyjazne środowisko inwestycyjne. Mimo wielu lat inwestycji i wysiłków władz niedostateczny rozwój infrastrukturalny i niewielka liczba umów podpisanych z partnerami handlowymi postrzegane są jako najsłabsze punkty gospodarki Indii, wciąż wymagające poprawy.

Podsumowując dotychczasowe rozważania dotyczące Indii, w tabeli 3.10 przedstawiono badanie dotyczące międzynarodowej konkurencyjności indyjskiej gospodarki z wykorzystaniem modelu MKG opartego na analizie czterech poziomów: meta-, makro-, mezo- i mikroekonomicznego.

⁹⁹ S. Brien, D. Herring (2019), *Economic Openness. India Case Study*, The Legatum Foundation, London.

Tabela 3.10. Ocena MKG Indii według modelu systemowego-zrównoważonego

MKG – Analiza wskaźników poziomu meta

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Uwarunkowania rozwojowe o charakterze historyczno-kulturowym	Źródła systemu wartości utożsamianych z danym państwem	Cywilizacja Indii powstawała pod wpływem wielu grup etnicznych oraz religii – hinduizmu. Do 1947 r. Indie były jedną z kolonii Wielkiej Brytanii, która również wywarła ogromny wpływ na rozwój tego państwa. Indyjska cywilizacja jest jedną z najstarszych na świecie, zawdzięczamy jej stworzenie pisma oraz dziesiętnego zapisu cyfrowego czy rozwój astronomii ^a . Na terytorium Indii znajduje się 40 zabytków z listy UNESCO ^b . Najbardziej znanym na arenie międzynarodowej hinduskim uczonym oraz politykiem jest Mahatma Gandhi. Cechy charakterystyczne Hindusów – życzliwość, hierarchiczność (wciąż istniejący podział na kasty), ceremonialność. Hierarchiczność oparta na podziale kastowym jest nieformalna (formalnie została zniesiona po odzyskaniu niepodległości), ale jest tradycją nadal obowiązującą, skutkującą dziedziczeniem pozycji społecznej, choć budzi to kontrowersje. Inne elementy kulturowe: szczególną ciężą otoczone są w Indiach krowy – spożywanie wołowiny jest zabronione w wielu indyjskich stanach; święta rzeka – Ganges.
System społeczno-ekonomiczny	System prawny i struktura administracyjna	W Indiach obowiązuje demokracja parlamentarna, która została wprowadzona w 1950 r. ^c Republika Indii jest największym demokratycznym państwem świata, a samo państwo podzielone jest na 28 stanów ^d .

Infrastruktura technologiczna	Infrastruktura krajowa jako podstawa rozwoju	<p>Indie mają jedną z najbardziej rozwiniętych sieci drogowych na świecie, o łącznej długości około 3,8 mln km. Większość dróg jest niestety w złym stanie, a skrzyżowania bezkolizyjne należą do rzadkości. Nawet na drogach szybkiego ruchu spotyka się rowery, wozy, sprzęt rolniczy i zwierzęta. Przeciętna szybkość na terenach pozamiejskich rzadko przekracza 50 km/godz. Słabe jest również oznakowanie dróg. Indie są na 17 miejscu w rankingu światowych morskich potęg handlowych. Ocenia się, że 70% indyjskiego handlu zagranicznego odbywa się drogą morską. Indie mają 13 głównych portów oraz 187 mniejszych^e. Inwestycje krajowe nastawione są głównie na sektor przemysłowy oraz sektor usług, który jest również najprężniej rozwijającym się sektorem indyjskiej gospodarki^f. BIZ płyną do indyjskiego sektora usług finansowych, sektora technologicznego, przemysłowego, w tym głównie do przemysłu motoryzacyjnego^g. Władze indyjskie inwestują również w rozwój szkolnictwa. Indyjska branża oprogramowania (usługi) do 2030 r. będzie mieć wartość 1 bln USD i stworzy pół miliona nowych miejsc pracy. Transformacja technologiczna rozpoczęła się w Indiach ponad dwie dekady temu. Obecnie Indie nie są już tylko gigantem outsourcingu największych korporacji, ale zyskują miano potęgi technologicznej. Mają m.in. 1 tys. firm z branży nowych technologii, wartych ponad 1 mld USD (w tym 10 z nich określanych jest mianem jednorożców). Ze względu na niskie koszty zatrudnienia i rzeszę anglojęzycznych programistów według inwestorów Indie mają potencjał, aby zdominować światowy rynek^h.</p>
Infrastruktura społeczna	Wskaźnik HDI – analiza wybranych składowych	<p>Republika Indii jest średnio rozwiniętym społeczeństwem – według rankingu HDI zajmują 132 pozycję. Średnia długość życia w momencie urodzenia wynosi 67 lat, a średnia długość nauki to niecałe 12 lat (2021). Obie te wartości są znacznie poniżej średniej światowej. Należy jednak</p>

		<p>pamiętać, że wartości HDI mierzone w trzech płaszczyznach – długiego życia, standardu życia oraz wiedzy – z roku na rok wzrastają. Kluczowe jest to, że Indie mają jeden z najszybszych przyrostów naturalnych na świecie. Nadmierny przyrost naturalny ogranicza rozwój społeczno-gospodarczy i wykorzystanie potencjału rozwojowego Indii. Indie to kraj kontrastów: wykształceni, zamożni obywatele, zajmujący kluczowe stanowiska w państwie oraz biedota miejska, żyjąca w slumsach, pozbawiona podstawowej infrastruktury i edukacji, tonąca w śmieciach.</p>
Infrastruktura naukowa	System szkolnictwa wyższego, osiągnięcia	<p>Indie to drugie na świecie państwo pod względem wielkości szkolnictwa wyższego. W kraju tym działa ponad 900 uczelni wyższych. Wiele miejsc na uczelniach zarezerwowanych jest dla osób wykluczonych, co związane jest z prowadzoną przez rząd Indii polityką inkluzywnąⁱ. Indyjskie szkolnictwo wyższe charakteryzuje się wysokim poziomem biurokratyzacji, co zostało odziedziczone po okresie kolonializmu^j. Hindusi zdobyli 12 Nagród Nobla.</p>
Kapitał intelektualny	Zasoby oparte na wiedzy (warstwy IC): – innowacje, – relacje, – struktury	<p>Bardzo niewiele jest analiz dotyczących IC w Indiach, dopiero od kilku lat pojawiają się pionierskie badania. Istotą badań prowadzonych w Indiach jest rozpoznanie poziomu wiedzy i umiejętności jako możliwości w zakresie kreacji innowacji; wykorzystanie zasad tworzenia sieci kontaktów i edukacji jako miar IC dotyczących relacji i struktur.</p> <p>Dotychczasowe badania^k wskazują m.in., że istotne dla możliwości rozwoju kapitału ludzkiego w Indiach jest zapewnienie systematycznych szkoleń, nagradzanie w zależności od wyników, utrzymanie standardów bezpieczeństwa pracy i odpowiedniego systemu motywowania, w tym zrozumienia zasad rekrutacji i selekcji według zasług. Należy zmienić podejście do nakładów na B+R, które traktowane są obecnie przez większość firm jedynie jako wydatek. Menedżerowie i dyrektorzy nie wykorzystują właściwie dostępnych zasobów IC. Zaleca się nacisk na zwiększenie poziomu świadomości interesariuszy, zwłaszcza zarządzających i inwestorów, na temat</p>

		znaczenia IC dla dynamiki i trwałości rozwoju, a dodatkowo usprawnienie systemów i baz danych, dynamiczne implementowanie ulepszeń technicznych. Zaleca się również, aby decydenci polityczni opracowali polityki mające na celu rozwój kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego (w Indiach osoby starsze, a także wykształcone mają mniejsze szanse na zostanie przedsiębiorcami). Ważnym krokiem powinno być ułatwianie interakcji między istniejącymi i potencjalnymi przedsiębiorcami, tak aby można było wspierać tworzenie nowych przedsięwzięć ^l .
Institucje	Poziom zaufania społeczeństwa do instytucji państwowych	Indie to kraj charakteryzujący się wysokim poziomem biurokracji. Indyjski system federalny powoduje często konieczność jednoczesnego kontaktu z wieloma szczeblami rządowymi (np. w realizacji inwestycji, rozwoju biznesu). Co więcej, Indie zajmują 85 pozycję w rankingu <i>Corruption Perceptions Index</i> , co oznacza, że ich sektor publiczny uznaje się za stosunkowo wysoko skorumpowany ^m .
System trwałych relacji gospodarczo-politycznych	Uczestnictwo w ugrupowaniach ponadnarodowych	Republika Indii jest członkiem systemu instytucji multilateralnych, w tym od: 30.10.1945 r. – ONZ; 8.07.1948 r. – GATT (WTO 1995); 27.12.1945 r. – IMF; 27.12.1945 r. – IBRD; 20.07.1956 r. – IFC; 24.08.1960 r. – IDA; nie należy – ICSID; 6.01.1994 r. – MIGA.

^a P. Hoodbhoy (2009), *An Indian History of Numbers*, „Nature”, vol. 459(4).

^b UNESCO (2023), *India*, <https://whc.unesco.org> (dostęp: 20.03.2023).

^c P.J. Burnell, P. Calvert, (1999), *The Resilience of Democracy: Persistent Practice, Durable Idea*, Frank Cass Publisher, London, s. 272–273.

^d Known India (b.r.), *States and Union Territories*, <https://knowindia.india.gov.in> (dostęp: 20.03.2023).

^e PIIG (2023), *Polsko-Indyjska Izba Gospodarcza*, newdelhi.trade.gov.pl (dostęp: 31.03.2023).

^f PwC (2011), *The World in 2050. The accelerating shift of global economic power: challenges and opportunities*, London.

^g Santander (2023), *India: Foreign investment*, <https://santandertrade.com/en> (dostęp: 20.03.2023).

^h Agencja konsultingowa McKinsey & Co. i SaaSBoomi opublikowali raport, który wskazuje, że w 2020 r. inwestorzy zainwestowali w indyjskie firmy 1,5 mld USD. Mianem jednorożca (*unicorn*) określa się start-up wyceniany na co najmniej 1 mld USD. Część osób budujących indyjskie odnoszące sukcesy start-upy pracowała wcześniej dla transnarodowych korporacji. Większość pochodzących z Indii liderów rynku osiągnęła swoją pozycję w 2020 r. Indyjskie firmy specjalizują się m.in. w produkcji oprogramowania niszowego (dla branży

spa i salonów kosmetycznych – Zenoti). Atutem Indii są też niskie koszty pracy. Pensja początkujących programistów w Indiach jest o 85% niższa niż ich odpowiedników w Stanach Zjednoczonych – por. A. Patyk (2021), *Indie stają się potęgą technologiczną na naszych oczach*, <https://obserwatorgospodarczy.pl> (dostęp: 31.03.2023).

ⁱ P.G. Altbach (2022), *India's higher education is opening up. But is it ready?*, <https://www.universityworldnews.com> (dostęp: 20.03.2023).

^j Ibidem.

^k P. Ordoñez de Pablos (2005), *Intellectual Capital Reports in India: Lessons from a Case Study*, „Journal of Intellectual Capital”, vol. 6(1), s. 141–149; S.G. Maji, M. Goswami (2017), *Intellectual capital and firm performance in India: A comparative study between original and modified value added intellectual coefficient model*, „Inderscience Enterprises Ltd”, vol. 14(1), s. 76–89; F. Weqar, S.M.I. Haque (2020), *Intellectual Capital and Corporate Financial Performance in India's Central Public Sector Enterprises*, „International Journal of Learning and Intellectual Capital”, vol. 17(1), s. 77–97.

^l A.M. Khan, M.Y. Arafat, M.A. Raushan, I. Saleem, N. Ali Khan, M. Mohsin Khan (2019), *Does Intellectual Capital Affect the Venture Creation Decision in India?*, „Journal Innovation Entrepreneurship”, vol. 8(10), 10.

^m Transparency International (2022), *Corruption Perceptions Index (2012–2022)*, <https://www.transparency.org> (dostęp: 20.03.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu makro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Handel międzynarodowy	Struktura eksportu i importu	Główne towary eksportowe Indii to produkty przemysłowe (70%). Paliwa i kopaliny to ok. 16%, a produkty rolne ok. 13%. W imporcie znaczący jest udział surowców (ok. 1/3 wartości importu); dział dóbr przemysłowych to ok. 50% wartości importu, a import rolny to ok. 8%. Sektor usług jest głównym motorem wzrostu gospodarczego Indii (ponad 54% indyjskiej wartości dodanej brutto, dane 2018–2019). W latach 2014–2018 eksport usług wzrósł z 157 mld USD do 205 mld USD, a import ze 128 mld USD do 177 mld USD ^a . Głównymi partnerami handlowymi Indii (2020) po stronie importu oraz eksportu są Chiny oraz Stany Zjednoczone. Ważna jest również wymiana handlowa z krajami członkowskimi Unii Europejskiej. Indyjską gospodarkę charakteryzuje ujemny bilans handlowy. Chiny są kluczowym partnerem handlowym Indii (w imporcie ok. 16%, a w eksporcie ok. 7%), podczas gdy Indie znajdują się w pierwszej dziesiątce partnerów handlowych Chin. Wraz z postępującą industrializacją

	<p>model importu Indii z Chin przesunął się z dóbr pośrednich na kapitałowe (np. udział dóbr pośrednich spadł z 37% w 2011 r. do 29% w 2016 r., a dóbr kapitałowych wzrósł z 47% do 57%^b). Stany Zjednoczone są głównym partnerem po stronie eksportu (18%), podczas gdy po stronie importu mają pozycję podobną do ZEA (ok. 7%). Potencjał stosunków handlowych i inwestycyjnych między UE a Indiami jest w dużym stopniu niewykorzystany – udział w eksporcie 14%, imporcie ok. 9%.</p> <p>Średnie cła importowe są najwyższe wśród państw należących do G20. Istotnymi utrudnieniami w handlu są liczne bariery pozataryfowe. Możliwość arbitralnych decyzji urzędniczych oraz podejmowanie ich w dowolnym czasie lub niepodejmowanie w ogóle często może oznaczać paraliż działań. Wskazuje się także problemy w pozyskiwaniu walut na import, a także zawity system gospodarczych regulacji prawnych – konieczność uzyskiwania licencji eksportowych i importowych powoduje, że nawet dużym firmom nie opłaca się dokonywać jednostkowego importu. Do barier zalicza się także skomplikowane i niejasne procedury celne, a także wysokie podatki. Duża liczba postępowań antydumpingowych, przepisy utrudniające lub eliminujące obrót towarem importowanym, wysokie preferencje dla lokalnych, państwowych producentów (10–15%), a także dla lokalnych małych przedsiębiorstw (15%) oraz państwowa kontrola cen na towary spożywcze, farmaceutyki i paliwa^c.</p> <p>Rząd planuje na lata 2023–2028 wprowadzenie nowej polityki – celu eksportowego towarów i usług o wartości 2 bln USD do 2030 r. Ma to wiązać się z uproszczeniami i reformami dotyczącymi działalności gospodarczej, zmniejszeniem obciążeń związanych z przestrzeganiem przepisów, usprawnieniami IT, promowaniem handlu elektronicznego i wspieraniem regionalnych centrów eksportowych^d.</p>
--	---

Biznes międzynarodowy	Pozycja konkurencyjna – według rankingów <i>Doing Business</i> (DB), <i>Global Competitiveness Index</i> (GCI)	<p>Według rankingu <i>Global Competitiveness Index</i> (poz. 40) Republika Indii została doceniona za poprawę infrastruktury, szkolnictwa wyższego oraz szkoleń i „gotowości technologicznej”. Wskazano również, że została poprawiona efektywność wydatków sektora publicznego, jednak sektor prywatny nadal boryka się z wysokim poziomem korupcji i dużymi problemami w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej.</p> <p>Według rankingu <i>Doing Business</i> Indie (71,0 – 2020 r.⁶) zostały zaliczone do dziesięciu najlepiej rozwijających się gospodarek, które doceniono za wdrożenie reform poprawiających prowadzenie działalności gospodarczej – rządowa kampania <i>Make in India</i> skupia się na poprawie działalności sektora prywatnego oraz dalszym przyciąganiu BIZ. Wskazuje się na wysoki próg wejścia na rynek indyjski i ryzyka z tym związane. W ostatnich latach Indie stają się wprawdzie przyjaźniejsze dla firm (awans w rankingu <i>Ease of Doing Business</i>), jednak nadal długi jest czas rejestracji przedsiębiorstwa (27 dni wobec średniej w krajach OECD 12 dni) i trzeba przejść kilkanaście procedur z tym związanych. Podobnie pozwolenie na budowę wymaga przejścia 34 procedur (średnio prawie 200 dni). Rozstrzygnięcie sporów związanych z wykonywaniem umów to 1420 dni.</p>
Inwestycje zagraniczne	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)	<p>Indie są bardzo atrakcyjnym pod względem wielkości rynkiem dla inwestorów zagranicznych. Napływ BIZ do Indii w ostatnich trzech dekadach (1990–2021) charakteryzuje się wyraźnym trendem wzrostowym, z maksymalną wartością ulokowanych inwestycji 64 mld USD w 2020 r. W 1990 r. BIZ miały wartość zaledwie 237 mln USD i stale rosły do 2008 r. (47,1 mld USD). W okresie kryzysu 2009–2010 spadły do 27,4 mld USD (2010), w 2011 r. nastąpiło odbicie do 36,2 mld USD i ponowny spadek w 2012 r. do 24,2 mld USD. W latach 2013–2016 BIZ w Indiach odnotowały wzrost (do 44,5 mld w 2016 r.), 2017–2018 lekki spadek i ponowny wzrost (2019–2020, do rekordowych 64 mld USD). W 2021 r. wartość ulokowanego</p>

		<p>w Indiach kapitału zagranicznego to 44,7 mld USD^g. Wydaje się, że poziom 45–50 mld USD to dla tak dużej gospodarki roczny napływ inwestycji zabezpieczający jej rozwój.</p> <p>Hinduskie inwestycje za granicą są relatywnie niewielkie. Maksymalną wartość w latach 1990–2021 osiągnęły w 2008 r. – 21 mld USD. Było to m.in. związane za zakupem przez Tata Motor od Forda udziałów w Jaguarze i Land Roverze. Warto zaznaczyć, że w 1990 r. odpływy BIZ to zaledwie 6 mln USD, w 2005 r. to 3 mld USD, a w 2008 r. 21,1 mld USD. Kolejne lata to wyraźne spadki do 1,7 mld USD w 2013 r., z odbiciem w 2014 r. do 11,8 mld USD, a następnie spadkiem do 5,1 mld USD w 2016 r. Od tego momentu trend wzrostowy do 15,5 mld USD (2021 r.), z zawirowaniem covidowym (2020 r. – 11,1 mld USD)^h. Potencjał ekspansji kapitału z Indii na rynki światowe z pewnością jest nie w pełni wykorzystany, jednak ogromny rynek lokalny nie wymusza na inwestorach szybkich zmian swoich zachowań.</p>
Finanse publiczne	Struktura wydatków	<p>Wydatki publiczne przeznaczone są na budowanie infrastruktury krajowej (autostrady, kolej etc.) i budownictwo mieszkalneⁱ. W 2017 r. Indie przeznaczyły 137 mld USD na finansowanie infrastruktury miękkiej, np. kapitału banków (25%), i twardej (w ciągu pięciu lat 83 tys. km dróg) we współpracy z inwestorami prywatnymi. Władze Indii kierują również środki finansowe na poprawę edukacji i nowe technologieⁱ.</p>
Pozycja międzynarodowa	Siła i waga głosu na arenie międzynarodowej	<p>Gospodarka Indii jest jedną z najszybciej rozwijających się gospodarek świata. Waga głosu Indii jest znacząca we wszystkich organizacjach Grupy Banku Światowego^k. W 2019 r. (wg IMF) Indie stały się piątą co do wielkości gospodarką na świecie, wyprzedzając Francję i Wielką Brytanię. Wynik dotyczy PKB nominalnego – 2,93 bln USD. Uwzględniając parytet siły nabywczej Indii, to pozycja trzecia (11,3 bln USD) za Chinami (27,3 bln) oraz USA (21,4 bln)^l. Celem Indii na 2047 r. jest zwiększenie ich udziału w światowym handlu do 10% i zwiększenie udziału eksportu w PKB do 25%^m.</p>

Klimat inwestycyjny	Stymulanty i destymulanty inwestycji	<p>Polityka gospodarcza prowadzona przez rząd (stan na 2022 r.) nastawiona jest na produkcję krajową oraz eksport. Hinduskie władze mocno promują swój kraj wśród inwestorów zagranicznych, w tym wskazują nowe kierunki rozwoju kraju. Indie rozwijają rozwiązania proekologiczne. W 2010 r. indyjski rząd uznał, że kraj musi być światowym liderem w dziedzinie energii słonecznej (utworzono Krajową Misję Słoneczną). W latach 2020–2021 zelektryfikowano aż 6015 km tras z wykorzystaniem fotowoltaiki (redukcja CO₂ każdego roku o 7 mln ton)ⁿ. Badania dowodzą^o, że inwestorzy zagraniczni pozytywnie postrzegają te działania władz Indii, wskazując jako najbardziej atrakcyjne sektory: bankowość i finanse (26% respondentów), energia (21%), usługi komercyjne i profesjonalne (19%) oraz dostawcy budownictwa/inżynierii i sprzętu (15%).</p> <p>Niestety, rośnie zadłużenie kraju, a obligacje indyjskie nie są wysoko notowane^p. Indyjska waluta – rupia – nie jest liczącą się walutą na międzynarodowym rynku finansowym. Plany ekorozwoju także nie są w pełni wykorzystywane. Indie mają wciąż słabe sieci energetyczne, które powodują problemy zarówno dla wytwórców, jak i użytkowników energii elektrycznej. Utrudnieniem może być potrzeba planowania strategii regionalnych, gdyż regulacje mogą się różnić – system federalny.</p>
Powiązania gospodarcze	Uczestnictwo w umowach i stowarzyszeniach	<p>Indie prowadzą aktywną politykę na arenie międzynarodowej, należą do ONZ, WTO, IMF czy G13 (nieformalne ugrupowanie między G8 a gospodarkami BRICS). Indie współpracują również z OECD. Budują także swoje regionalne partnerstwa, m.in.: Południowoazjatycki Czworokąt Wzrostu (BBIN – Bangladesz, Bhutan, Indie, Nepal) na rzecz przyspieszenia zrównoważonego wzrostu gospodarczego (1985); Południowoazjatyckie Stowarzyszenie Współpracy Regionalnej (SAARC) – politycznej i gospodarczej (1985): Indie, Pakistan, Bangladesz, Sri Lanka, Nepal, Malediwy,</p>

		<p>Bhutan, a od 2007 r. także Afganistan; ASEAN (1992); Inicjatywa Zatoki Bengalskiej na rzecz wielosektorowej współpracy technicznej i gospodarczej (BIST-EC) – Bangladesz, Indie, Sri Lanka, Tajlandia, a od 2003 r. Nepal i Bhutan (1997); Południowoazjatycka Strefa Wolnego Handlu (SAPTA) – (2006); Mekong Ganga Cooperation (turystyka, kultura, edukacja, transport) – Indie, Tajlandia, Myanmar, Kambodża, Laos i Wietnam; Bay of Bengal Initiative for Multisectoral Technical and Economic Cooperation (transport i komunikacja, turystyka, środowisko, zarządzanie katastrofami, przeciwdziałanie terroryzmowi, przestępczość transnarodowa) – Indie, Myanmar, Sri Lanka, Tajlandia, Bhutan i Nepal.</p>
--	--	--

^a Trade Promotion Council of India (2023), *India in the World Trade*, <https://www.tpci.in> (dostęp: 31.03.2023).

^b Chamber of Commerce Industry (2018), *India – China Trade Relationship The Trade Giants of Past, Present and Future*, <https://www.phdcci.in> (dostęp: 31.03.2023).

^c East Analytics (2023), *Rynek dla eksportera – doradztwo Indie*, <https://www.eastanalytics.com> (dostęp: 31.03.2023).

^d Trade Promotion Council of India (2023), *New Foreign Trade Policy 2023–28 to be unveiled today*, <https://www.tpci.in> (dostęp: 31.03.2023).

^e World Bank (2020), *Doing Business 2020*.

^f K. Zalewski (2021), *Ekspansja na rynku indyjskim. Jak polscy przedsiębiorcy mogą znaleźć wsparcie?*, <https://firma.rp.pl> (dostęp: 31.03.2023).

^g UNCTAD (2022), *UNCTAD's World Investment Report*.

^h Ibidem.

ⁱ M. Kumar, A. Ahmed (2022), *India goes on a spending spree to boost growth, stokes concern over fiscal deficit*, <https://www.reuters.com/> (dostęp: 20.03.2023).

^j PAP (2017), *Indie stawiają na infrastrukturę*, <https://www.pb.pl> (dostęp: 31.03.2023); A. Patyk (2021), *Indie...*

^k IBRD: waga głosu – 3,16; liczba głosów – 82 933; udział głosów – 3,01; IFC: waga głosu – 3,95; liczba głosów – 880 983; udział głosów – 3,76; IDA: waga głosu – 2,91; liczba głosów – 891 388; MIGA: waga głosu – 3,03; liczba głosów – 5613 głosów; udział głosów – 2,53 – World Bank (2023), *World Bank – organization*, <https://www.worldbank.org> (dostęp: 27.01.2023).

^l Obserwator Gospodarczy (2020), *Piątą największą gospodarką na świecie stały się Indie*, <https://obserwatorgospodarczy.pl> (dostęp: 31.03.2023).

^m Trade Promotion Council of India (2023), *New Foreign Trade Policy 2023–28...*

ⁿ K. Kobylarz (2021), *Indie: Aż 25% nowych pociągów może być zasilane energią słoneczną*, <https://obserwatorlogistyczny.pl> (dostęp: 31.03.2023).

° Trade Promotion Council of India (2023), *India's Renewable sector offers US\$ 25 billion investment opportunity*, <https://www.tpci.in> (dostęp: 31.03.2023).

° G. Śleszyńska (2021), „Samowystarczalne Indie” mogą się wolniej rozwijać?, <https://www.obserwatorfinansowy.pl> (dostęp: 20.03.2023).

MKG – Analiza wskaźników poziomu mezo

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Wiodące sektory	Udział sektorów w gospodarce Wiodące branże i firmy (marki)	<p>Rolnictwo jest nadal kluczowym sektorem gospodarki. Choć jest mało wydajne i raczej przestarzałe, z dominacją niewielkich gospodarstw, to zatrudnia 50% społeczeństwa. Dominujące uprawy to ryż i herbata. Indie są największym producentem przypraw na świecie[°]. Są zaliczane do państw nowo uprzemysłowionych – kraj relatywnie słabo uprzemysłowiony (zatrudnienie w przemyśle ok. 15%). Główne gałęzie przemysłu to – obok wydobywania i hutnictwa – przemysły: chemiczny, włókienniczy, samochodowy, maszynowy. Rozwijającym się i kluczowym dla przyszłości sektorem indyjskiej gospodarki jest sektor usług – usługi finansowe, telekomunikacyjne oraz IT[°]. Jest to najprężniej rozwijający się sektor, przynoszący największą część dochodu w kraju^c, co znajduje potwierdzenie wśród najważniejszych korporacji międzynarodowych, których krajem macierzystym są Indie – State Bank of India, HDFC Bank czy ICICI Bank, Infosys. Przemysł to drugi sektor, który przynosi największy wkład w tworzenie krajowego PKB. Do przyszłościowych gałęzi sektora przemysłowego należą sektory motoryzacyjny oraz farmaceutyczny^d. Najwyżej notowaną indyjską korporacją na liście <i>Forbes Global 2000</i> jest Reliance Industries, który zaliczany jest do sektora przemysłowego. Należy również wspomnieć o firmie Tata Motors, która jest stosunkowo dobrze znaną marką motoryzacyjną, zwłaszcza odkąd w 2008 r. stała się właścicielem takich kultowych marek jak Jaguar i Land Rover.</p>

Infrastruktura sektorowa twarda i miękka	Poziom rozwoju infrastruktury a rozwój regionów i sektorów	<p>Republika Indii to państwo rozwijające się i mocno inwestujące w poprawę infrastruktury, ale też szkolnictwo i branże nowych technologii. Rząd indyjski ma zainwestować 1,4 bln USD w projekty infrastrukturalne i przemysłowe. W Indiach buduje się 30 km dróg dziennie, a poziom ten ma wzrosnąć do 40 km dziennie. Inwestycje nie ograniczają się wyłącznie do budowy dróg. Indie mają zamiar do 2024 r. oddać do użytku 14 tys. km nowych linii kolejowych^e.</p> <p>W Indiach funkcjonują dwa kontrastujące ze sobą okręgi przemysłowe. Pierwszy – Damodar – to tradycyjny okręg z rozwiniętym górnictwem oraz przetwórstwem węgla i rud żelaza (główne zasoby tych surowców). Drugi – Silicon Plateau (zwany też Silicon Valley of India) – to okręg opartym na rozwoju <i>high-tech</i>.</p>
Wielkość i chłonność rynku	Wielkość i struktura populacji	<p>Indie są jednym z najludniejszych państw świata – 1,4 mld ludności, dlatego stanowią bardzo atrakcyjny rynek dla zagranicznych inwestorów. Zachowania konsumentów podyktowane są ich przynależnością do kasty (hinduski podział klasowy społeczeństwa). Na znaczeniu zyskuje również coraz mocniej rozwijający się handel <i>e-commerce</i>. Według międzynarodowych szacunków Indie są drugą co do wielkości populacją internetową^f.</p> <p>Młoda populacja powoduje, że Indie stają się miejscem innowacji konsumenckich w gospodarce cyfrowej. W handlu tradycyjnym i internetowym konsumenci są w większości bardzo wrażliwi na cenę produktów (specyfika rozwijającego się państwa).</p> <p>W Indiach obserwujemy ogromne rozwarstwienie społeczne, co ma znaczenie dla specyfiki oferty – chłonności poszczególnych sektorów. Z jednej strony ok. 1 mln Hindusów osiągnęło status milionerów – to odbiorcy dóbr luksusowych, najnowocześniejszych technologii etc. Z drugiej strony większość Hindusów żyje za mniej niż 2–3 USD dziennie.</p>

<p>Udział w globalnych łańcuchach wartości (GVCs – <i>Global Value Chains</i>)</p>	<p>Poziom udziału w GVCs</p>	<p>Indyjskie władze prowadzą politykę mającą na celu uatrakcyjnić indyjski rynek dla inwestorów zagranicznych. Głównym przedmiotem zainteresowania hinduskich podmiotów są inwestycje w innowacyjne sektory – m.in. sektor IT oraz telekomunikacyjny. W efekcie stopień zaangażowania gospodarki Indii w GVCs ustabilizował się na poziomie ok. 20%. Wskazuje się przy tym, że może on znowu maleć w miarę wzrostu konsumpcji krajowej. W latach 2005–2020 przeciętna pozycja sektorów w Indiach według GVCs wynosiła: dla rolnictwa oraz leśnictwa i rybołówstwa 0,55; dla górnictwa i wydobywania 0,36; dla usług 0,31. Dodatnie wartości wskaźnika oznaczają przewagę pozycji typu <i>upstream</i> w handlu wartością dodaną w wymienionych sektorach. Warto podkreślić, że dla przemysłu była to wartość ujemna (aż –0,27) podobnie dla energetyki, gazownictwa i gospodarki wodnej (–0,25). Ujemne wartości oznaczają przewagę pozycji typu <i>downstream</i> w handlu wartością⁸.</p>
<p>Udział i rola w globalnych sieciach biznesowych</p>	<p>Udział spółek w GBNs (<i>Global Business Networks</i>) i M&As (<i>Mergers & Acquisitions</i>)</p>	<p>Indyjskie podmioty działają na międzynarodowym rynku – przeprowadzone przez nie transakcje mają głównie charakter fuzji i przejęć w sektorach nowych technologii. Przykładem tworzenia GBNs przez indyjskie korporacje może być ekspansja firmy Tata Motors (sektor motoryzacyjny), która już w 1954 r. tworzyła <i>joint venture</i> z niemieckim Daimler-Benz. W kolejnych latach budowała pozycję lidera w Indiach: 1989 – Tata Mobile, 1991 – Tata Sierra, 1992 – Tata Estate, 1994 – Tata Sumo, 1998 – Tata Safari. W 2004 r. Tata Motors przejęła fabrykę samochodów ciężarowych Daewoo w Korei Południowej (Tata Daewoo). W 2005 r. przejęła 21% udziałów hiszpańskiego producenta autobusów i autokarów Hispano Carrocera (w 2009 r. pełna własność), a w 2006 r. utworzyła <i>joint venture</i> z brazylijskim Marcopolo. W 2008 r. miał miejsce najbardziej spektakularny globalnie krok: Tata Motors przejęła (za 2,3 mld USD) od Ford Motor, angielskiego producenta samochodów Jaguar i Land Rover. W 2010 r. nabyła 80% udziałów we włoskiej firmie projektowo-inżynierskiej Trilix (za 1,85 mln EUR) w celu poprawy</p>

		stylistyki pojazdów i możliwości projektowych. W 2012 r. zainwestowała 6 mld EUR w Futuristic Infantry Combat Vehicles. W 2017 r. nawiązała współpracę z Volkswagenem na rzecz rozwoju pojazdów na indyjski rynek. W 2018 r. sprzedała swój przemysł lotniczy i obronny (innemu podmiotowi Tata Group – Tata Advanced Systems), aby uwolnić swój pełny potencjał na rzecz globalnej ekspansji na rynku motoryzacyjnym.
--	--	--

^a A. Minhas (2022), *Estimated production volume of spices across India in financial year 2022*, <https://www.statista.com> (dostęp: 21.03.2023).

^b A. O'Neill (2023), *Distribution of gross domestic product (GDP) across economic sectors in India 2021*, <https://www.statista.com> (dostęp: 21.03.2023).

^c Indie stały się niemal potentatem w usługach finansowych oraz informatycznych świadczonych na odległość. Atutami Hindusów są: język angielski (język urzędowy w Indiach, stąd jego powszechna znajomość), wielkość populacji i nacisk władz na ukierunkowany typ edukacji (nakłady rządu na edukację, np. techniczną), inna strefa czasowa niż zleceniodawców (realizacja zleceń zagranicznych korporacji, np. amerykańskich – wykonanie i uzyskanie danych z zadań zleczanych w Stanach pod koniec dnia pracy możliwe było z początkiem kolejnego dnia pracy w USA), niskie koszty pracy indyjskich pracowników.

^d Financial Express (2021), *Indian Pharma: a strategic sector from „Make in India” to „Make and Develop in India”*, <https://www.financialexpress.com> (dostęp: 21.03.2023).

^e Aktualności Techniki Budowlanej (2020), *Indie rozwijają infrastrukturę*, <https://atbudownictwo.pl> (dostęp: 31.03.2023).

^f Santander (2023), *India: Reaching the consumer*, <https://santandertrade.com/en> (dostęp: 21.03.2023).

^g T.A. Tomaszewski (2023), *Reorganizacja...*

MKG – Analiza wskaźników poziomu mikro

Nazwa elementu w modelu	Parametry dotyczące danej kategorii	Komentarz (wybrane przykłady)
Jakość zarządzania	Wartości budujące kierunki rozwoju	Jakość zarządzania wymaga poprawy, gdyż wykształcona część społeczeństwa nie pełni funkcji stymulatorów rozwoju. Wykształcenie wręcz negatywnie wpływa na aktywność przedsiębiorczą. Jednocześnie w Indiach tylko kilka instytucji zapewnia wiedzę, umiejętności i szkolenia z zakresu zarządzania (przedsiębiorczości), np. NIESBUD, IIE, EDI. Instytuty te powinny skupiać się na aspekcie praktycznym, a nie teoretycznym. Problemy dla przedsiębiorstw (w tym

		zagranicznych) w Indiach rodzą m.in. słabości zarządzania w obszarach takich jak administracja (uciążliwa biurokracja) czy logistyka (przeciążoną infrastrukturą, niski poziom rozwiązań logistycznych, w tym terminowość dostaw) ⁹ .
Metody i efektywność wykorzystania zasobów	Zasady wykorzystywania potencjału zasobów	Indie wykorzystują swój potencjał – m.in. aktywności w sferze technologicznej, znajomości języka angielskiego przez całą populację czy niższych niż konkurencja kosztów. Indyjscy pracownicy do perfekcji opanowali techniki zdalnej sprzedaży, znacznie wcześniej niż inni, co dało Indiom przewagę w okresie pandemii COVID-19. Niestety, tylko wiodące indyjskie firmy (np. Reliance Industries Limited, Balrampur Chini Mills, Shree Cement Limited) mierzą i raportują zasoby oparte na wiedzy. Indyjskie raporty dotyczące IC znacznie różnią się np. od europejskich. Mają one jeszcze, jak było to pierwotnie w Europie, charakter narracyjny. Nie wskazują zatem np. wyraźnie filarów modelu biznesowego, wartości, wizji zarządzania wiedzą. Wskazują jedynie, że efektywność kapitału strukturalnego pomaga w zwiększeniu ROA indyjskich firm ⁹ . W Indiach firmy o większej kapitalizacji rynkowej są zwykle bardziej rentowne i wartościowe, ale mniej produktywne pod względem dochodu generowanego na jednostkę zainwestowanych aktywów.
Wiodące przedsiębiorstwa	Charakterystyka korporacji transnarodowych notowanych w <i>Forbes Global 2000</i>	Wiodące korporacje transnarodowe, które wywodzą się z Indii, pochodzą z sektora usługowego (usługi finansowe) oraz przemysłowego (sektor użyteczności publicznej, petrochemiczny, elektroniczny, motoryzacyjny). Na liście <i>Forbes Global 2000</i> w 2022 r. notowanych było 55 TNCs. Kluczowe TNCs pochodzące z Indii (poza najbardziej znanymi w Europie jak: Reliance Industries, Tata Motors, Wipro czy Infosys) to: HDFC Bank, State Bank of India, ICICI Bank, Oil & Natural Gas, HDFC, Tata Consultancy Services, Indian Oil, Larsen & Toubro, NTPC, Kotak Mahindra Bank, Bharat Petroleum, Coal India, Bharti Airtel, Axis Bank, HCL Technologies, Mahindra & Mahindra, Bajaj Auto, Power Finance, Tata Steel, Power Grid of India, Vedanta Limited, ITC, Bajaj Finserv, Hindalco Industries, Grasim

		Industries, Bank of Baroda, JSW Steel, Punjab National Bank, Canara Bank, GAIL India, Bank of India.
Postawy menedżerskie	Typ przywództwa i styl budowania relacji	<p>Indyjska kultura wywiera duży wpływ na prowadzenie biznesu. Ważną rolę odgrywa tutaj patriarchy, hierarchiczny podział społeczny i wysoki poziom konserwatyizmu. Bardzo duże znaczenie dla Hindusów ma okazywanie szacunku, zwłaszcza osobom postawionym wyżej w hierarchii biznesowej – wykorzystywanie tytułów, liczne zwroty grzecznościowe⁶. Menadżer (zwłaszcza zagraniczny) musi sprostać licznym wyzwaniom. W biznesie językiem dominującym jest oczywiście język angielski, ale porozumiemy się nim z menadżerami wyższego szczebla, jednak problem to często komunikacja z innymi pracownikami (fabryk, kopalń), którzy mogą być nawet niepiśmienni. Hindusi cenią punktualność, ale sami jej nie przestrzegają. Kultura indyjska należy do ceremonialnych. Kluczowa jest hierarchia. W procesie negocjacyjnym konieczne jest uczestniczenie osób zajmujących równorzędne, wysokie stanowiska. Faza wstępna obejmuje obowiązkowo tzw. <i>small talk</i>. Indyjski styl negocjacji jest stylem wysokiego kontekstu – „można odnieść wrażenie, że partnerzy mówią jedno, robią drugie, a myślą trzecie”^{7d}. Mile widziane są podarunki – należy je wręczać i odbierać oburącz, ale rozpakować dopiero po spotkaniu. Ważna jest specyficzna mowa ciała⁸.</p>
Modele i wzorce zarządzania	Zarządzanie przedsiębiorstw	<p>Dotychczasowe modele wymagają zmian/unowocześnienia w celu poprawy efektywności zarządzania przedsiębiorstwami. Od menadżerów powinno wymagać się większego skupienia na rozwijaniu umiejętności rozpoznawania szans. Wskazuje się na potencjał networkingu, który może znacząco wpływać na intencje przedsiębiorcze między istniejącymi przedsiębiorcami, podmiotami finansującymi biznes a adeptami własnych przedsięwzięć. Byłoby to pomocne w mobilizowaniu zasobów, zmniejszaniu niejednoznaczności i niepewności. W Indiach działają stowarzyszenia lub sieci tworzone przez przedsiębiorców, np. Association of Muslim Entrepreneurs</p>

		<p>in Gujarat, jednak jest ich zbyt mało, aby zaspokoić zapotrzebowanie w całym kraju. Terminowość i organizacja czasu pracy są problemem. Współpraca biznesowa z Hindusami musi być oparta na cierpliwości (brak presji czasowej). W Indiach bardzo ważne są kulturowe uwarunkowania biznesu. Na przykład formą uniwersalnego przywitania jest złożenie rąk niczym do modlitwy na klatce piersiowej i powiedzenie „Namaste”. Mężczyźni z innymi mężczyznami witają się poprzez podanie ręki. Należy jednak pamiętać, że lewa dłoń uchodzi za nieczystą. Wręczanie wizytówek nie jest tak istotne, jak w innych kulturach – należy to jednak zrobić, trzymając ją kciukiem i palcem wskazującym prawej dłoni. Otrzymałą wizytówkę należy uważanie przeczytać przed schowaniem. Niestety, kobiety nie są nadal równoważnymi partnerami w biznesie.</p>
<p>Implementacja modelu rozwoju zrównoważonego</p>	<p>Standardy ESG, ISO, 17 SDGs, inne aktywności w tym zakresie na poziomie mikro</p>	<p>Polityka zrównoważonego rozwoju stanowi element polityki władz Indii. Wprowadzane są liczne programy rozwojowe, dotyczące m.in. społecznych programów, „czystych” technologii czy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Świadomość ekologiczna rośnie wśród indyjskiego społeczeństwa – Indie znalazły się wśród liderów „zielonego budownictwa”^f. Cele te odzwierciedla także plan rozwojowy Indii na lata 2023–2028^g, w którym znalazły się m.in. kwestie innowacji i ekosystemu start-upów, integracja z międzynarodowym handlem i łańcuchami wartości („Nari Shakti”, wykorzystanie siły kobiet), eksploracja federalizmu spółdzielczego w sektorze usług.</p>

^a K. Zalewski (2021), *Ekspansja...*

^b P. Ordoñez de Pablos (2005), *Intellectual Capital Reports in India...*, s. 141–149; S.G. Maji, M. Goswami (2017), *Intellectual capital...*; F. Weqar, S.M.I. Haque (2020), *Intellectual Capital...*

^c PAIH (2019), *Krótki przewodnik po kulturze biznesowej w Indiach*, <https://www.paih.gov.pl> (dostęp: 20.03.2023).

^d I. Sobczak (2020), *Indie – kraj pełen różnic i biznesowego potencjału*, <https://famurpro.com> (dostęp: 16.03.2023).

^e Kulturę indyjską cechuje niezwykle bogata i ekspresyjna gestykulacja. Mowa niewerbalna stanowi ponad 50% komunikacji. Szczególnie ważne jest to, że niektóre gesty są odmienne niż w kulturze europejskiej. Przykładowo: gest wykonywany głową w górę i w dół (w Europie potakiwanie) to w Indiach negowanie; szybkie potrząsanie głową w prawo i w lewo w Indiach oznacza „tak”. Krzyżowanie rąk na klatce piersiowej z poważną miną to oznaka braku szacunku, a pokazywanie języka to wyraz szacunku – wyżej: I. Sobczak (2020), *Indie – kraj pełen różnic...*

^f IBEF (2023), *Sustainable Development in India*, <https://www.ibef.org> (dostęp: 22.03.2023).

^g Trade Promotion Council of India (2023), *New Foreign Trade Policy 2023–28...*

Źródło: opracowanie własne.

3.4. Podsumowanie

W tabeli 3.11 przedstawiono porównanie wartości indeksu *Human Development Index* dla omawianych w niniejszej części opracowania trzech azjatyckich państw – Chin, Indii oraz Japonii. Wartości wskaźnika HDI pozwalają na ocenę postępu w trzech wymiarach odzwierciedlających zmiany jakościowe – czego wyrazem są długość zdrowego życia, ocena poziomu dostępności do wiedzy oraz zmiany standardu życia obywateli. Przeprowadzona analiza wskazuje, że w badanym okresie (lata 1990–2021) wszystkie trzy wybrane azjatyckie gospodarki charakteryzowały się wzrostem wartości miernika.

Miernik *Human Development Index* dla Japonii przez cały okres analizy utrzymywał się na stosunkowo stabilnym poziomie. Wysokie wartości indeksu HDI – powyżej 0,8 – wysuwają ten kraj na pozycję lidera pod względem jakości życia w stosunku do pozostałych dwóch badanych państw. Stanowi to potwierdzenie wcześniejszych analiz, wskazanie źródeł pozostawiania przez Japonię trzecią gospodarką świata, mimo trudności, z jakimi od lat się boryka. Japończycy charakteryzują się długowiecznością i mogą się pochwalić dużą liczbą obywateli powyżej 100 lat, zwłaszcza wśród kobiet. Średnia długość nauki Japończyków wynosi 15 lat i jest o trzy lata dłuższy okres niż średnia światowa.

Tabela 3.11. Wskaźnik HDI Chin, Indii i Japonii

Lata	Chiny	Indie	Japonia
1990	0,484	0,434	0,845
1995	0,492	0,437	0,849
2000	0,504	0,442	0,85
2005	0,515	0,446	0,855
2006	0,525	0,452	0,861
2007	0,535	0,458	0,863
2008	0,545	0,466	0,868
2009	0,554	0,471	0,871
2010	0,564	0,478	0,871
2011	0,573	0,486	0,872
2012	0,584	0,491	0,877
2013	0,593	0,496	0,880

2014	0,604	0,503	0,882
2015	0,615	0,516	0,884
2016	0,626	0,525	0,888
2017	0,638	0,534	0,889
2018	0,650	0,543	0,892
2019	0,663	0,553	0,895
2020	0,672	0,560	0,895
2021	0,682	0,565	0,896

Źródło: opracowanie własne na podstawie United Nations Development Programme (2023), *Human Development Index 1990–2021*.

Wartość indeksu HDI Indii jest najniższa spośród badanych państw i wynosi w ostatnim roku analizy powyżej 0,5. W badanym okresie indeks HDI wzrastał, jednak wciąż są to wartości stosunkowo niskie – poniżej średniej światowej. Średnia długość życia w momencie narodzin w ostatnim roku analizy (2021 r.) to około 69 lat dla kobiet i 66 lat dla mężczyzn. Dla porównania średnia światowa to odpowiednio 75 i 70 lat. Średnia długość nauki w Indiach również jest poniżej średniej i wynosiła około 12 lat w 2021 r. Dla porównania w 1990 r. długość nauki w Indiach wynosiła 6 lat dla kobiet i niecałe 10 lat dla mężczyzn. Powyższe dane potwierdzają, że jest to państwo, które prężnie rozwija się gospodarczo, ale ma przed sobą jeszcze długą i trudną drogę przemian społecznych, które poprawią poziom życia jego obywateli, przyczyniając się do dynamicznego rozwoju tej ogromnej, dysponującej znaczącym potencjałem gospodarki.

Chiny to jedna z najważniejszych i największych gospodarek świata. Indeks HDI Chin wzrósł z poziomu 0,484 do 0,682. Oczekiwana długość życia obywateli wydłużyła się na przestrzeni badanego okresu o 10 lat dla obu płci. Wydłużeniu uległa również długość nauki – dla kobiet wzrosła ona aż dwukrotnie. Dokonana analiza wartości miernika HDI wskazuje, że władze Chin podejmują kroki, których celem jest poprawa życia obywateli. Można dostrzec w tym zrozumienie zasad budowania konkurencyjności gospodarki według wymogów XXI w.

Podsumowując powyższe rozważania, warto dokonać porównania miejsca w rankingu *Human Development* Japonii, Chin oraz Indii na tle pozostałych 191 państw. W 2021 r. Japonia zajmowała 19 miejsce i tym samym zaliczana jest do krajów wysoko rozwiniętych społecznie. Chiny zajmowały 79 pozycję i klasyfikowane są jako gospodarka rozwinięta. Indie zaś zajęły dopiero 132 miejsce, dlatego określane są nadal jako państwo średnio rozwinięte.

Zakończenie

W niniejszej monografii podjęto próbę przybliżenia pojęcia „gospodarka międzynarodowa” przez pryzmat wybranych aspektów dotyczących tego niezwykle szerokiego i złożonego obiektu badań, ale w nieco inny, innowacyjny sposób – wykorzystując studia przypadków (*case studies*) dla dziewięciu wiodących światowych gospodarek z różnych regionów świata.

W konsekwencji z rozmysłem pominięto kwestie definicyjno-klasyfikacyjne i omawianie teorii opisujących konkretne aspekty, a skupiono się na wskazaniu kierunków zmian w ciągu ostatnich lat, ze szczególnym uwzględnieniem trzech ostatnich dekad, odwołując się do wybranych gospodarek. Przedstawione analizy dotyczą państw ulokowanych na różnych kontynentach: europejskim, obu amerykańskich i azjatyckim. Wybrane gospodarki – Francji, Niemiec i Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych, Meksyku i Brazylii oraz Chin, Japonii i Indii – poddano szczegółowej analizie.

Prezentowane zagadnienia starano się omówić w sposób innowacyjny, łącząc niezbędne elementy teoretyczne z empirycznymi przykładami – *case studies* wskazanych państw. Celem auterek było ułatwienie Czytelnikom, w tym studentom kierunków ekonomicznych, dogłębnego zrozumienia złożoności relacji w gospodarce międzynarodowej, ich natury i implikacji, przez pryzmat konkretnych przykładów – realnie funkcjonujących i konkurujących ze sobą państw.

Autorki podjęły się ponadto na tej podstawie próby oceny zmian, jakie zachodzą w najpotężniejszych gospodarkach świata. W tym celu dokonały wyboru państw, które reprezentują poszczególne kontynenty (Europę, Amerykę Północną i Południową oraz Azję), co pozwoliło na szeroki zakres analizy, w tym zwłaszcza analizy porównawczej. Co więcej, dzięki przeprowadzonej szczegółowej analizie poszczególnych gospodarek ze wskazanych części świata możliwe było określenie procesów wpływających na ich rozwój gospodarczy oraz kluczowych czynników związanych z poziomem ich konkurencyjności na arenie międzynarodowej. Jest to istotne zarówno z perspektywy zrozumienia zagadnień teoretycznych, jak i w kontekście strategicznego planowania rozwoju gospodarek na świecie.

Warto zauważyć, że mimo pominięcia szczegółów teoretycznych w niniejszej monografii odwoływano się do konkretnych, jasno zdefiniowanych obszarów

badania: podstawowych parametrów i mierników, przynależności do organizacji międzynarodowych, handlu międzynarodowego, inwestycji zagranicznych, korporacji transnarodowych, otwartości gospodarczej oraz kompleksowej oceny z wykorzystaniem jednego z modeli międzynarodowej konkurencyjności gospodarek (MKG w ujęciu systemowym-zrównoważonym z uwzględnieniem parametrów dotyczących sfer mikro-, mezo-, makro- i metaekonomicznej). Przedstawiono kierunki zmian we wskazanych obszarach i ich wpływ na ocenę poziomu rozwoju gospodarczego danego podmiotu/państwa. Zwrócono uwagę na oddziaływanie procesu globalizacji na kierunek, w jakim podążają gospodarki krajów we wszystkich regionach świata. Dokładnie przedstawiono zaangażowanie badanych podmiotów w stały zestaw organizacji ponadnarodowych, uznając to za istotny element budowania pozycji na forum gospodarki światowej. Działalność organizacji międzynarodowych wpływa bowiem znacząco na różnorodne aspekty rozwoju gospodarki globalnej jako całości i na różnorodne zmiany – zarówno o charakterze społeczno-gospodarczym, jak i politycznym w konkretnych państwach.

W niniejszym badaniu skoncentrowano się głównie na kwestiach ekonomicznych, dlatego przedstawiono m.in. pogłębione analizy dotyczące uczestnictwa badanych państw w każdym z pięciu elementów Grupy Banku Światowego. Zaangażowanie to pokazuje bowiem osadzenie danego podmiotu w globalnym systemie multilateralnych uzgodnień i jego rolę jako beneficjenta czy donatora. Oczywiście jest to także element istotny dla rozwoju międzynarodowej wymiany handlowej i transferów bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Rozważania dotyczące interakcji wymiany handlowej i inwestycyjnej oraz organizacji międzynarodowych zostały również uzupełnione o kwestie odwołujące się do zakresu kompetencji Międzynarodowego Funduszu Walutowego (IMF) – wskazywano na stabilność systemu finansowego poszczególnych państw i ich walut.

Analizy przepływów kapitału zostały przez autorki ograniczone do kwestii przepływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, jednak badania obejmują okres trzech dekad (1990–2021). Pozwala to uchwycić trendy i prawidłowości – w tym np. powiązania z systemem globalnym i wpływ kryzysu finansowego czy pandemii COVID-19. Indywidualizacja spojrzenia na poszczególne państwa pozwala z kolei powiązać przepływy BIZ np. z transakcjami fuzji i przejęć, realizowanymi przez najpotężniejsze przedsiębiorstwa, czy też z wdrażaniem określonej proinwestycyjnej lub restrykcyjnej polityki danego państwa. Analizy ewolucji wymiany handlowej (relacji import–eksport, struktury geograficznej i produktowej) oraz napływu i odpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych ważne są także w kontekście udziału w łańcuchach tworzenia wartości i ogólnie uczestnictwa danego państwa w rynku międzynarodowym. Ważnym elementem są w tym kontekście motywy wymiany handlowej i lokowania środków na rynkach zagranicznych, które często równocześnie wskazują na konkretne stymulanty i destymulanty zagranicznych inwestycji.

W badaniu jako ważny element budowania międzynarodowej pozycji konkurencyjnej danego kraju uwzględniono aktywność korporacji transnarodowych

pochodzących z danego państwa. Przedstawiono liderów według *Forbes Global 2000* – po trzy korporacje najwyższej notowane na liście w 2022 r. Dodatkowo obok informacji dotyczących faz ich rozwoju zaakcentowano kwestie mogące wskazywać na zmiany w ich strategiach rozwojowych, dostosowaniach do najnowszych trendów. Zwrócono szczególną uwagę na ich przygotowanie do wyzwań XXI w. i ewoluowanie, aby sprostać standardom ESG czy siedemnastu celom zrównoważonego rozwoju ONZ (*Strategia 2030*).

Ostatnią część badania stanowi ocena międzynarodowej konkurencyjności danej gospodarki. Nie przedstawiano w niej ani sposobów definiowania konkurencyjności międzynarodowej, ani różnorodnych możliwości oceny międzynarodowej konkurencyjności gospodarek (MKG). Wybrane koncepcje badania MKG – w tym World Economic Forum (WEF), International Institute for Management Development (IMD), World Bank Group (WBG), systemowy model autorstwa Essera–Hildebranda–Messnera–Meyera–Stamera, czy tzw. amerykański autorstwa Bieńkowskiego oraz systemowy-zrównoważony autorstwa Rosińskiej-Bukowskiej – szczegółowo opisano w monografii pt. *Gospodarka międzynarodowa. Rys teoretyczny*, do której zainteresowanych Czytelników odsyłano już we wstępie.

W zakończeniu każdego *case studies* w niniejszej monografii przedstawiono w postaci tabeli schemat autorskiego badania konkurencyjności gospodarek, który uwzględnia aspekty tak istotne w gospodarce międzynarodowej XXI w. jak kwestie zrównoważonego rozwoju i holistycznego, systemowego podejścia do badań. Wykorzystano model systemowy-zrównoważony, wskazujący na istotne aspekty konkurencyjności dla każdego z czterech poziomów: metaekonomicznego, makroekonomicznego, mezoekonomicznego i mikroekonomicznego. Dla każdego poziomu wskazano kluczowe w badaniu, identyczne parametry.

Dla sfery metaekonomicznej uwzględniono: uwarunkowania rozwojowe o charakterze historyczno-kulturowym (źródła systemu wartości utożsamianych z danym państwem), system społeczno-ekonomiczny (system prawny i strukturę administracyjną), infrastrukturę technologiczną (infrastrukturę krajową jako podstawę rozwoju), infrastrukturę społeczną (wartość i zmiany wskaźnika HDI), infrastrukturę naukową (system szkolnictwa wyższego, osiągnięcia), kapitał intelektualny (zasoby oparte na wiedzy, w tym warstwy IC: innowacje, relacje, struktury), instytucje (poziom zaufania społeczeństwa do instytucji państwowych), system trwałych relacji gospodarczo-politycznych (uczestnictwo w ugrupowaniach ponadnarodowych, w tym ONZ, GATT/WTO, IMF, IBRD, IFC, IDA, ICSID, MIGA).

Dla sfery makroekonomicznej uwzględniono: handel międzynarodowy (strukturę eksportu i importu), biznes międzynarodowy (pozycję konkurencyjną – w tym według rankingów np. *Global Competitiveness Index* czy *Doing Business*), inwestycje zagraniczne (strukturę i dynamikę bezpośrednich inwestycji zagranicznych – BIZ – geograficznie i sektorowo), finanse publiczne (strukturę wydatków publicznych, deficyt budżetowy, dług publiczny), pozycję międzynarodową (siłę i wagę głosu na arenie międzynarodowej), klimat inwestycyjny (stymulanty

i destymulanty inwestycji, ocenę działań państwa na rzecz realizacji celów zrównoważonego rozwoju, walutę i jej rolę w systemie międzynarodowym), powiązania gospodarcze (uczestnictwo w umowach i stowarzyszeniach, członkostwo w ugrupowaniach regionalnych oraz ewolucję roli w regionie).

Dla sfery mezoekonomicznej uwzględniono: wiodące sektory (udział sektorów, wiodące branże/firmy/marki), infrastrukturę sektorową twardą i miękką (poziom rozwoju infrastruktury a rozwój regionów i sektorów), wielkość i chłonność rynku (wielkość i strukturę populacji), udział w globalnych łańcuchach wartości (partycypację w *Global Value Chains* – GVCs i zachodzące zmiany, udział w łańcuchach dostaw), udział i rolę w globalnych sieciach biznesowych (udział spółek jako orkiestratorów *Global Business Networks* – GBNs, aktywność w międzynarodowych fuzjach i przejęciach).

Dla sfery mikroekonomicznej uwzględniono: jakość zarządzania (wartości budujące kierunki rozwoju), metody i efektywność wykorzystania zasobów (zasady wykorzystywania potencjału zasobów), wiodące przedsiębiorstwa (charakterystykę TNCs notowanych w *Forbes Global 2000*), postawy menedżerskie (typ przywództwa i zasady budowania relacji), modele i wzorce zarządzania (zarządzanie przedsiębiorstw), implementację modelu rozwoju zrównoważonego (standardy ESG, ISO, 17 SDGs, inne aktywności w tym zakresie na poziomie mikro).

W przeprowadzonych badaniach podkreślono, że utrzymanie konkurencyjności międzynarodowej w XXI w. wymaga zrozumienia zasad wypracowywania koncepcji zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem wszystkich poziomów uwarunkowań, w tym specyfik regionalnych, historycznych, społeczno-kulturowych etc. Koncepcja budowania MKG musi być współcześnie nastawiona na kreację wartości społeczno-ekonomicznych.

Niniejsza monografia zawiera zatem dziewięć opracowań indywidualnych *case studies* z przeprowadzonych badań empirycznych. Prezentacja wyników tych badań została podzielona na trzy rozdziały, które odpowiadają kontynentom – Europie, Ameryce Północnej i Południowej oraz Azji. Autorki dokonały wyboru państw z różnych części globu, aby pokazać nie tylko ich wpływ na kształtowanie się gospodarki międzynarodowej, ale również ich odmienność i różnorodność czynników, jakie wpływają na ich rozwój gospodarczy. Analizy *case studies* wykonano dla: Niemiec, Francji i Wielkiej Brytanii wraz z Irlandią Północną (obszar europejski), Brazylii, Meksyku i Stanów Zjednoczonych (obszar amerykański), Chin, Indii i Japonii (obszar azjatycki).

Dla każdego obszaru zastosowano identyczny schemat badania, aby ułatwić porównania i wyciąganie wniosków. Za każdym razem analizę rozpoczynano od charakterystyki gospodarki z wykorzystaniem podstawowych mierników, takich jak PKB i PKB *per capita* oraz wskazania przynależności danego kraju do organizacji międzynarodowych (podpisanych umów międzynarodowych). W kolejnym etapie dokonywano charakterystyki wymiany handlowej, w którą zaangażowany był badany kraj. Szczegółowo omówione zostały powiązania z głównymi partnerami handlowymi oraz główne towary i usługi będące przedmiotami wymiany.

Przedstawiono również główne kierunki przepływu kapitału międzynarodowego oraz aktywność korporacji transnarodowych, których krajem macierzystym jest dane państwo. Rozważania wieńczyła ocena otwartości gospodarczej oraz podsumowanie z wykorzystaniem systemowego-zrównoważonego modelu oceny międzynarodowej konkurencyjności gospodarczej danego państwa.

Przeprowadzone badania obejmowały okres 2005–2021 dla wszystkich analizowanych obszarów, choć z drobnymi wyjątkami, gdzie okres badania został wydłużony, aby ułatwić zrozumienie zachodzących procesów gospodarczych (dotyczy to m.in. przepływów inwestycji zagranicznych, gdzie badanie sięgało roku 1990), bądź też ograniczony do jednego roku ze względu na dostępność danych (struktura handlu międzynarodowego) lub uniknięcie nadmiernego rozbudowywania wybranych kwestii (np. wskazanie jedynie dla 2022 r. pozycji korporacji transnarodowych pochodzących z danego kraju w rankingu *Forbes Global 2000*). Źródłem danych dotyczących PKB, inwestycji, handlu były raporty i bazy organizacji międzynarodowych oraz oficjalne rankingi, m.in. ONZ, OECD, UNCTAD, Forbes etc.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że wybrany okres badawczy swym zakresem obejmował zarówno przebieg globalnego kryzysu finansowego, jak i wybuch i rozwój pandemii COVID-19. Co ciekawe, wpływ obu tych zdarzeń na wymianę międzynarodową nie był, jak mogłoby się wydawać, jednoznaczny – m.in. dwie gospodarki azjatyckie: Chiny oraz Indie nie odczuły ich wpływu tak mocno, jak miało to miejsce w przypadku gospodarek europejskich.

Przeprowadzone badania potwierdziły ogromny wpływ gospodarek Stanów Zjednoczonych oraz ChRL na kształtowanie się międzynarodowej polityki ekonomicznej. Analiza japońskiej gospodarki pokazała z kolei, że jest to kraj, który boryka się z wieloma problemami, w tym przede wszystkim ze stagnacją gospodarczą, niską efektywnością pracy i starzejącym się społeczeństwem. Choć Japonia nadal należy do kluczowych gospodarek świata, powyższe problemy sprawiają, że jej znaczenie może maleć z biegiem czasu. Na arenie międzynarodowej coraz silniej wyróżnia się gospodarka indyjska, co jest konsekwencją wielu wprowadzanych reform oraz aktywnej polityki na rzecz przyciągania kapitału zagranicznego. Nie należy jednak zapominać, że jest to państwo, które wciąż boryka się z relatywnie niskim poziomem życia społecznego, co potwierdziła analiza miernika *Human Index Development*. W podsumowaniach badań empirycznych dla każdego z trzech regionów – europejskiego, amerykańskiego, azjatyckiego – wykorzystano zestawienia HDI, aby podkreślić rosnącą wagę projakościowego spojrzenia na rozwój gospodarki międzynarodowej w XXI w.

Wśród gospodarek, których znaczenie będzie najprawdopodobniej rosło w kolejnych latach, należy wymienić Brazylię oraz Meksyk. Polityka władz Brazylii skupia się na przywróceniu jej roli tzw. lidera południa, tj. kluczowej gospodarki w regionie Ameryki Południowej. Meksykańska gospodarka z kolei, mimo iż mocno odczuła zerwanie porozumienia handlowego NAFTA, może ponownie wkroczyć na ścieżkę szybkiego wzrostu gospodarczego, jako że podpisała nowe porozumienia handlowe, m.in. z Unią Europejską. W obu państwach władze prowadzą

aktywną politykę gospodarczą, wprowadzając liczne reformy, których celem jest zwiększenie znaczenia tych państw na arenie międzynarodowej.

Przeprowadzona analiza wybranych państw europejskich potwierdziła znaczącą pozycję Niemiec w międzynarodowej wymianie handlowej, która wynika z nacisku, jaki tamtejsze władze kładą na rozwój przemysłu. Francja również jest gospodarką ważną na arenie międzynarodowej, jednak przeprowadzone badanie ukazało liczne problemy tego kraju, związane m.in. ze zdolnością aktywizacji zawodowej młodych ludzi oraz znaczącym interwencjonizmem państwowym w mechanizmy rynkowe, co niewątpliwie wpływa na rozwój gospodarczy tego kraju. Z kolei analiza gospodarki Zjednoczonego Królestwa potwierdziła duży udział sektora usług finansowych w tworzeniu jego PKB oraz w wymianie handlowej. Niestety, obrany okres badawczy nie był dostatecznie długi, aby umożliwić szczegółową analizę skutków wyjścia Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej. Obecnie można jedynie wskazać wiele problemów wynikających z wystąpienia Zjednoczonego Królestwa ze Wspólnoty i kolejnych zawirowań, z którymi brytyjska gospodarka musi sobie poradzić, aby nadal pozostać w gronie państw znaczących na arenie międzynarodowej.

Konkludując podjęte rozważania, należy podkreślić, że w opracowaniu nie odwoływano się do złożoności sytuacji międzynarodowej, będącej konsekwencją rosyjskiej agresji na Ukrainę. Badanie zamyka bowiem rok 2021, z pewnymi wyjątkami, kiedy odwołano się do dostępnych danych z roku 2022. Należy oczywiście zaznaczyć, że nieuzasadniona i niczym niesprowowokowana wojna Rosji przeciwko Ukrainie silnie wpłynęła na rynki międzynarodowe, zwłaszcza rynek surowców energetycznych¹ oraz rynek rolno-spożywczy, a także poszczególne segmenty rynku przemysłowego. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że w niektórych obszarach konsekwencje tych zawirowań będą miały dalekosiężne i znaczące skutki dla konkurencyjności badanych gospodarek i całej gospodarki międzynarodowej – z pewnością wymaga to kolejnych badań i ocen.

1 Państwa członkowskie UE (w deklaracji wersalskiej z marca 2022 r.) zdecydowały, że należy uniezależnić UE od importu rosyjskich paliw kopalnych poprzez dywersyfikację źródeł i dróg dostaw energii, rozwój odnawialnych źródeł energii i zwiększanie efektywności energetycznej oraz międzysystemowe sieci gazowe i elektroenergetyczne. W grudniu 2022 r. Rada ustaliła pułap cenowy dla ropy naftowej i olejów ropy naftowej oraz olejów otrzymanych z minerałów bitumicznych pochodzących lub eksportowanych z Rosji (60 USD za baryłkę).

Bibliografia

- Abadi M. (2018), *11 American work habits other countries avoid at all costs*, <https://www.businessinsider.com> (dostęp: 23.10.2021).
- Agricultural Bank of China (2022), *About us*, <https://www.abchina.com/en> (dostęp: 13.10.2022).
- Aiyar S.S.A. (2009), *India weathers 12 months of financial crisis*, <https://economictimes.indiatimes.com> (dostęp: 17.10.2022).
- Aktualności Techniki Budowlanej (2020), *Indie rozwijają infrastrukturę*, <https://atbudownictwo.pl> (dostęp: 31.03.2023).
- Alliance Expert (b.r.), *Japan infrastructure for transportation: development and export opportunities*, <https://www.allianceexperts.com> (dostęp: 26.03.2023).
- AlJazeera (2021), *Japan mulls indefinite stay for blue collar foreign-workers*, <https://www.aljazeera.com> (dostęp: 31.03.2023).
- Allen G. (2010), *The UK is out of recession. Are we safe from return? And when will output recover to pre-recession levels?*, <https://www.parliament.uk> (dostęp: 15.10.2022).
- Allen K. (2011), *UK trade deficit hits record high*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 15.10.2022).
- Allianz (2022), *Net-zero Strategy*, <https://www.allianz.com> (dostęp: 10.02.2023).
- Allianz (2023), *About us*, <https://www.allianz.com> (dostęp: 10.10.2022).
- Altbach P.G. (2022), *India's higher education is opening up. But is it ready?*, <https://www.universityworldnews.com> (dostęp: 20.03.2023).
- Amazon (2022), *About Amazon*, <https://www.aboutamazon.com> (dostęp: 13.09.2022).
- America Movil (b.r.), *About us*, <https://www.americamovil.com/English> (dostęp: 13.09.2022).
- Antràs P. (2020), *Conceptual Aspects of Global Value Chains*, „World Bank Economic Review”, vol. 34(3), s. 551–574.
- Archibugi D., Denni M., Filippetti A. (2009), *The Global Innovation Scoreboard 2008. The dynamics of the innovative performances of countries*, <https://www.researchgate.net> (dostęp: 26.03.2023).
- Asian Development Bank (2015), *Member Fact Sheet – Japan*, <https://www.adb.org> (dostęp: 12.03.2022).

- Askenazy P. (2021), *The transformations of the French labor market, 2000–2021*, <https://wol.iza.org> (dostęp: 12.10.2022).
- AT&T's Acquisition on Iusacell Provides Access to Mexico (2015), <https://convergedigest.com> (dostęp: 25.02.2023).
- Athukorala P. (2009), *Outward Foreign Direct Investment from India*, „Asian Development Review”, vol. 26(2), s. 125–153, <https://doi.org/10.1142/S0116110509500139>
- Axa Group, *About us*, <https://www.axa.com> (dostęp: 22.01.2023).
- Azure Group China (2023), *About us*, <https://www.azuregroupchina.com> (dostęp: 23.03.2023).
- The Balance (2023), *Building your business*, <https://www.thebalancesmb.com> (dostęp: 12.03.2023).
- Bank of India (2014), *Outward Direct Investment from India: Trends, Objectives and Policy Perspectives*, „Bank's Occasional Paper Series”, vol. 165, Mumbai.
- Banque de France (2019), *Foreign direct investment in France goes to both the most robust and the most fragile companies*, „Banque de France Bulletin”, vol. 221(4).
- Barclays (2022), *Acquisition of Kensington Mortgage Company*, <https://home.barclays/> (dostęp: 13.11.2023).
- Barone A. (2021), *American Dream*, <https://www.investopedia.com> (dostęp: 12.10.2021).
- BBC (2015), *Japan's economy falls back into recession again*, <https://www.bbc.com> (dostęp: 15.10.2022).
- BBC (2015), *UK's economic growth for 2014 revised up*, <https://www.bbc.com> (dostęp: 15.10.2022).
- BBC (2021), *HSBC fined £64m for anti-money laundering failings*, <https://www.bbc.com> (dostęp: 7.03.2023).
- BBC (2022), *New Brexit rules caused major shock to UK-EU trade – report*, <https://www.bbc.com> (dostęp: 15.10.2022).
- Berkshire Hathaway (2023), *About us*, <https://www.berkshirehathaway.com> (dostęp: 13.09.2022).
- Bhattacharya P. (2021), *First technical recession, sensx at 50k: How economy performed in 2 years of Modi 2.0*, <https://timesofindia.indiatimes.com> (dostęp: 17.10.2022).
- Bieliński T. (2010), *Zasoby kapitału intelektualnego jako czynnik konkurencyjności Chin*, <https://www.researchgate.net> (dostęp: 26.03.2023).
- Bieliński T., Gostomski E. (2018), *Modernizacja i otwieranie się na świat systemu bankowego Chin*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, vol. CVII, s. 179–196.
- Bnamericas (2023), *Brazil's Vale outlines 2023 panorama*, <https://www.bnamericas.com> (dostęp: 22.02.2023).
- BNP Paribas (2021), *Integrated Report*, <https://integrated-report.bnpparibas> (dostęp: 22.01.2023).
- BNP Paribas (2023), *About us*, <https://group.bnpparibas/en> (dostęp: 22.01.2023).
- Boeglin N. (2013), *ICSID and Latin America: Criticisms, withdrawals and regional alternatives*, <https://www.bilaterals.org> (dostęp: 1.08.2022).
- Borin A., Mancini M., Taglioni D. (2022), *Integracja w GVC może jednak nie zwiększać ekspozycji na ryzyko*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl> (dostęp: 11.03.2023).

- BP (2022), *Who we are*, <https://www.bp.com/en> (dostęp: 15.10.2022).
- Breene K. (2016), *Why is Japan's economy shrinking?*, <https://www.weforum.org> (dostęp: 15.10.2022).
- Breeze A. (2016), *International perspective on UK foreign direct investment (FDI): 2014*, <https://www.ons.gov.uk> (dostęp: 15.10.2022).
- Brien S., Herring D. (2019), *Economic Openness. India Case Study*, The Legatum Foundation, London.
- Brink (2017), *Developing Asia Sees Dramatic Drop in Foreign Investment in 2016*, <https://www.brinknews.com> (dostęp: 17.10.2022).
- British Army (2022), *The British Army Operations and deployments*, <https://www.army.mod.uk> (dostęp: 15.10.2022).
- British Chamber of Commerce in China (2021), *Position Paper 2021 Excerpt: A breakdown of UK-China trade relations in 2020*, <https://www.britishchamber.cn> (dostęp: 15.10.2022).
- Burnell P.J., Calvert P. (1999), *The Resilience of Democracy: Persistent Practice, Durable Idea*, Frank Cass Publisher, London.
- Busholtz K. (2020), *King of Crops: China's Gigantic Agricultural Production*, <https://www.statista.com> (dostęp: 17.03.2023).
- Business Insider, *Meksyk zaoszczędził ponad 7 mld dol.*, <https://businessinsider.com.pl> (dostęp: 24.02.2023).
- Campus France, *Campus France vous accompagne*, <https://www.campusfrance.org> (dostęp: 27.01.2022).
- CEPR (2022), *What if Germany is cut off from Russian energy?*, <https://new.cepr.org> (dostęp: 10.10.2022).
- Chamber of Commerce Industry (2018), *India – China Trade Relationship The Trade Giants of Past, Present and Future*, <https://www.phdcci.in> (dostęp: 31.03.2023).
- China Certification (2023), *ISO 9001*, <https://www.china-certification.com> (dostęp: 12.03.2023).
- China Construction Bank (2018), *Annual Accounts 2018*, <http://eu.ccb.com> (dostęp: 4.01.2020).
- China Construction Bank (2020), *History of China Construction Bank Corp.*, <https://www.referenceforbusiness.com> (dostęp: 4.01.2020).
- China Construction Bank (2022), *About us*, <http://en.ccb.com> (dostęp: 13.10.2022).
- Cho D., Ito T., Mason A. (red.) (2018), *Economic Stagnation in Japan: Exploring the Causes and Remedies of Japanization*, Edward Elgar, Cheltenham–London.
- Chrostowski G. (2022), *Wielka Brytania planuje największe podwyżki podatków i cięcia wydatków od 10 lat!*, <https://obserwatorgospodarczy.pl> (dostęp: 12.02.2023).
- Cierniak M. (2021), *Francuska służba zdrowia – wzór na skalę europejską?*, <https://obserwatorgospodarczy.pl> (dostęp: 16.11.2021).
- Cipur J. (2020), *Japońskie zagadki makroekonomiczne: finansowe i kursowe*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl> (dostęp: 18.03.2023).
- Clifford Chance (2022), *Insights into ESG in Japan*, Tokyo.

- Contreras O., Munguía Luis F. (2007), *Evolución de las maquiladoras en México. Política industrial y aprendizaje tecnológico*, „Región y sociedad”, vol. 19, s. 71–87.
- Cook G. (2012), *The Influence of National Culture on American Business People – Managerial Implications for Central Europe*, „Central European Business Review”, vol. 1(2), s. 46–51.
- Council of India (2022), *India in World Trade*, <https://www.tpci.in> (dostęp: 17.10.2022).
- Damgaard H.J., Sánchez-Muñoz C. (2022), *Destination for Foreign Direct Investment*, <https://www.imf.org> (dostęp: 27.01.2023).
- De La Cruz J., Guth J., Reynolds A., Sheets D. (2012), *Brazil's Surging Foreign Investment: a Blessing or a Curse?*, USITCS Briefings on Trade, Washington.
- Department for Business Innovation & Skills (2011), *Innovation and Research Strategy for Growth*, London.
- Dereszyński T. (2021), *Firmy chcą rządowych standardów i zasad ESG. I Kongres ESG już w styczniu 2022 r.*, <https://raportcsr.pl> (dostęp: 11.03.2023).
- Deutsche Bundesbank (2009), *Foreign direct investment stock statistics: end-of-2007 results*, Deutsche Bundesbank Press Release, Berlin.
- Deutsche Bundesbank (2015), *New method for calculating foreign direct investment permits company group analysis*, Deutsche Bundesbank Press Release, Berlin.
- Deutsche Bundesbank (2016), *Moderate increase in foreign direct investment of multinationals in 2014*, Deutsche Bundesbank Press Release, Berlin.
- Deutsche Bundesbank (2021), *Foreign direct investment stocks up again in 2019*, Deutsche Bundesbank Press Release, Berlin.
- Deutsche Welle (2018), *The world's best airports 2018*, <https://www.dw.com> (dostęp: 10.10.2022).
- Deutsche Welle (2023), *Dieseltgate to cost Daimler additional €1.5 billion*, <https://www.dw.com> (dostęp: 10.10.2022).
- Dobrzyński P. (2010), *Rola państwa w gospodarce rynkowej. Stany Zjednoczone – Niemcy – Japonia*, „Acta Universitatis Wratislaviensis. Economica”, t. 18, nr 3398, <https://www.repozytorium.uni.wroc.pl/dlibra> (dostęp: 28.03.2023).
- Doing Business 2020. Economy Profile Brazil* (2020), <https://archive.doingbusiness.org> (dostęp: 24.02.2023).
- Doing Business Economy Profile Mexico* (2020), <https://archive.doingbusiness.org> (dostęp: 24.02.2023).
- Doing Business Rank* (2020), <https://todata360.worldbank.org> (dostęp: 28.12.2022).
- Dollar D. (2020), *Reluctant player: China's approach to international economic institutions*, <https://www.brookings.edu> (dostęp: 12.10.2022).
- Donaubauer J., Dreger C. (2016), *The End of Cheap Labour: Are Foreign Investors Leaving China?*, „IZA Discussing Paper Series”, vol. 10097, Bonn.
- Dorocki S., *Inwestycje zagraniczne we Francji w dobie globalizacji*, <https://doi.org/10.24917/20833296.7.2>
- Drabkowska-Skarba M. (2018), *Rola i miejsce Wielkiej Brytanii wśród innowacyjnych gospodarek świata*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, vol. 45(3), s. 65–75, https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2018.033

- Duranowski W. (2013), *Bolsa Família – innowacyjna metoda walki z wykluczeniem społecznym w Brazylii*, „Ekonomia Społeczna”, t. 2, s. 58–69.
- Dussel E. (2001), *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC*, „Estudios y perspectivas, Sede Subregional De La Cepal En Mexico”, Mexico.
- Dustmann C., Fitzenberger B., Schönberg U., Spitz-Oener A. (2014), *From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy*, „Journal of Economic Perspectives”, vol. 28(1), s. 167–188, <https://doi.org/10.1257/jep.28.1.167>
- East Analytics (2023), *Rynek dla eksportera – doradztwo Indie*, <https://www.eastanalytics.com> (dostęp: 31.03.2023).
- ECLAC (2020), *U.S. Economic Outlook*, Washington.
- Economic Survey of Latin America and the Caribbean, *Brazil*, <https://repositorio.cepal.org> (dostęp: 1.08.2022).
- EDF (2022), *EDF news*, <https://www.edf.fr/en> (dostęp: 13.11.2023).
- Elliott L. (2010), *Gap between rich and poor pulls UK down in UN human development stakes*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 5.01.2023).
- Encyklopedia PWN (b.r.), *Brazylia*, <https://encyklopedia.pwn.pl> (dostęp: 1.08.2022).
- Encyklopedia PWN (b.r.), *Chiny. Nauka*, <https://encyklopedia.pwn.pl> (dostęp: 18.03.2023).
- Encyklopedia PWN (b.r.), *Chiny. Ustrój polityczny*, <https://encyklopedia.pwn.pl> (dostęp: 18.03.2023).
- Encyklopedia PWN (b.r.), *Francja. Gospodarka*, <https://encyklopedia.pwn.pl> (dostęp: 12.10.2022).
- Encyklopedia PWN (b.r.), *Stany Zjednoczone. Gospodarka*, <https://encyklopedia.pwn.pl> (dostęp: 18.03.2023).
- ENIC-NARIC Polska (2020), <https://nawa.gov.pl> (dostęp: 27.01.2023).
- Erken H. (2019), *India: 2019 Economic Outlook*, <https://economics.rabobank.com> (dostęp: 17.10.2022).
- EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2022), *Japan's New Investment Boom into Nordic Tech*, <https://www.eu-japan.eu> (dostęp: 15.10.2022).
- European Commission (2019), *EU-Mercosur Trade Agreement*, <https://policy.trade.ec.europa.eu> (dostęp: 22.08.2022).
- European Council (2018), *France's deficit below 3% of GDP, procedure closed*, Council of the EU Press Release, Brussels.
- Eurostat (2021), *Educational attainment statistics*, <https://ec.europa.eu/eurostat> (dostęp: 23.01.2023).
- Ewing J. (2015), *German Economy Expanded 1.5% in 2014*, <https://www.nytimes.com> (dostęp: 10.10.2022).
- Fang J., Collins A., Yao S. (2021), *On the global COVID-19 pandemic and China's FDI*, „Journal Asian Economics”, vol. 74, s. 1–16, <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2021.101300>
- Farina E.M., Viegas C. (2003), *Foreign Direct Investment and the Brazilian Food Industry in the 90s*, „International Food and Agribusiness Management Review”, vol. 5(2), s. 1–16.
- Farrer M. (2022), *India is quietly laying claim to economic superpower status*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 17.10.2022).

- FDI-Flows (2022), <https://data.oecd.org> (dostęp: 28.01.2022).
- Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action (2019), *Fostering international trade and reducing barriers*, Berlin.
- Federal Statistical Office of Germany (2019), *German economy grew 1.5% in 2018*, „Federal Statistical Office of Germany Press Release”, vol. 18.
- Feldstein M.S. (2017), *Why is Growth Better in the United States than in Other Industrial Countries*, „NBR Working Paper Series”, Cambridge, <https://doi.org/10.1016/j.jpplmod.2017.05.011>
- FEMSA (b.r.), *About us*, <https://www.femsa.com/en> (dostęp: 13.09.2022).
- Fernandes da Silva L.C.F., Diniz F. (2018), *Foreign Direct Investment (FDI) in Brazil to Give Birth 90s. An Analysis of the Handling Characteristics and Contribution to the Economic Context*, [w:] E. Bojar, M. Bojar (red.), *Foreign Direct Investment in the XXI Century in Less-Developed Regions*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 115–136.
- Figuła J. (2014), *Wartości narodowe a konkurencyjność Japonii*, „Wrocław Economic Review”, vol. 20(1), s. 55–67.
- Financial Express (2021), *Indian Pharma: a strategic sector from „Make in India” to „Make and Develop in India”*, <https://www.financialexpress.com> (dostęp: 21.03.2023).
- Financial Times (2017), *German GDP grows at fastest annual rate since 2014*, <https://www.ft.com> (dostęp: 10.10.2022).
- Finnovation (2022), *Major Reasons Behind the Downfall of Anil Ambani*, <https://www.finnovationz.com> (dostęp: 17.10.2022).
- Forbes (2012), *10 najbardziej innowacyjnych firm w Europie*, <https://www.forbes.pl> (dostęp: 27.01.2022).
- Forbes (2021), *China gets investment Hungary as global deals*, <https://www.forbes.com> (dostęp: 23.03.2023).
- Forbes (2022), *Forbes Global 2000*, <https://www.forbes.com/lists/global2000> (dostęp: 10.02.2023).
- Forbes (2023), *Forbes The Global 2000*, <https://www.forbes.com> (dostęp: 16.01.2023).
- Forbes Global 2000 Excel List* (2023), <https://www.someka.net/products/forbes-global-2000-list-excel-template/> (dostęp: 4.01.2024).
- Forbes Profile (2023), <https://www.forbes.com> (dostęp: 3.03.2023).
- Forsal (2011), *Właściciel Virgin Richard Branson kupił dawny bank hipoteczny Northern Rock*, <https://forsal.pl> (dostęp: 14.10.2023).
- Freeman Ch. (1987), *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*, Pinter Pub, London.
- Gałka M. (2016), *Management po francusku. Czy kultura organizacji we Francji jest odpowiedzialna za spadek wzrostu gospodarczego państwa i zwiększenie długu narodowego?*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Łódzka”, vol. 64, s. 5–12.
- García-Herrero A., Deorukhkar S. (2014), *What explains India’s Surge in Outward Direct Investment?*, „BBVA Working Paper”, vol. 14/16, Madrid.
- García-Herrero A., Xu J. (2019), *China’s Growing Presence on the Russian Market and What It Means for the European Union*, Bruegel, Brussels.

- Global Corruption Report 2009. Corruption and the Private Sector*, Cambridge University Press, New York.
- Global Times (2022), *China home to two global top 5 science & technology clusters; East Asia dominates top ranking: WIPO*, <https://www.globaltimes.cn> (dostęp: 12.10.2022).
- Grados M.G., Martines N., Villarreal J. (2020), *Making transport Paris-Compatible in Mexico*, Climate Transparency, Mexico City.
- Grantthorn (2023), *Jak nowe niemieckie regulacje dotyczące ESG wpłyną na polskich przedsiębiorców*, <https://grantthornton.pl> (dostęp: 13.02.2023).
- Grupo Mexico (b.r.), *About us*, <https://www.gmexico.com/en> (dostęp: 13.09.2022).
- Gulley A.L., Nassar N.T., Xun S. (2018), *China, the United States, and Competition for Resources That Enable Emerging Technologies*, „PNAS Journal”, vol. 115(16), s. 4111–4115, <https://doi.org/10.1073/pnas.1717152115>
- Gupta P., Blum F. (2018), *India's remarkably robust and resilient growth story*, <https://blogs.worldbank.org> (dostęp: 17.10.2022).
- Hanemann T., Rosen D.H. (2018), *Chinese FDI in the US in 2017: A Double Policy Punch*, <https://rhg.com> (dostęp: 12.10.2022).
- Hanemann T., Witzke M., Vest C., Dudley L., Featherston R. (2022), *An Outbound Investment Screening Regime for the United States?*, Rhodium Group, New York.
- Harari D. (2014), *Recession and recovery: the German experience*, UK Parliament – House of Commons Library, London.
- HDFC Bank (b.r.), *About HDFC Bank*, <https://www.hdfcbank.com> (dostęp: 17.10.2022).
- Hindustan Times (2022), *India's population is higher than China's, claims researcher*, <https://www.hindustantimes.com> (dostęp: 17.10.2022).
- Hoodbhoy P. (2009), *An Indian History of Numbers*, „Nature”, vol. 459(7247).
- Hook J., Bhamidipati R. (2008), *Infrastructure in India. A vast land of construction opportunity*, PwC, London.
- Hoshi T. (2018), *Has Abenomics Succeeded in Raising Japan's Inward Foreign Direct Investment?*, „Asian Economic Policy Review”, vol. 13, s. 149–168, <https://doi.org/10.1111/aepr.12211>
- Hsu S. (2016), *Three Things That Weakened China's Economy in 2016*, <https://www.forbes.com> (dostęp: 12.10.2022).
- Huang Y. (2017), *China's Foreign Investment in the United States and European Union, Cracking the China Conundrum: Why Conventional Economic Wisdom is Often Wrong*, Oxford University Press, London.
- Huawei (2023), *Country Profile – United States*, <https://www.huawei.com> (dostęp: 11.03.2023).
- Hugh P. (2010), *The Japanese economy's recovery*, <https://www.eastasiaforum.org> (dostęp: 15.10.2022).
- Huijie G. (2018), *Outward Foreign Direct Investment and Employment in Japan's Manufacturing Industry*, „Journal of Economic Structures”, vol. 27, s. 7–27, <https://doi.org/10.1186/s40008-018-0125-z>
- Human Development Reports (2022), <http://hdr.undp.org> (dostęp: 27.01.2022).
- IBEF (2023), *Sustainable Development in India*, <https://www.ibef.org> (dostęp: 22.03.2023).

- IEA (2022), *France Oil Security Policy*, <https://www.iea.org> (dostęp: 12.10.2022).
- IMAA (2023), *Germany – M&A Statistics*, Institute for Mergers, Acquisitions and Alliance, <https://imaa-institute.org> (dostęp: 31.03.2023).
- IMD (2022), *World Competitiveness Ranking*, <https://www.imd.org> (dostęp: 25.03.2023).
- IMF (2000), *FDI flows to India expanded in the 1990s*, IMF Press Release, Washington.
- IMF (2005–2021), *World Economic Outlook Database*, <https://www.imf.org> (dostęp: 4.03.2023).
- IMF (2015), *Brazil – selected issues*, „IMF Country Report”, vol. 15(122), Washington.
- IMF (2016), *Quota Reform. For a more representative, modern IMF*, <https://www.imf.org> (dostęp: 28.01.2022).
- IMF (2022), *Germany: Lending to the Fund*, <https://www.imf.org> (dostęp: 28.01.2022).
- IMF (2022), *World Economic Outlook. War Sets Back the Global Recovery*, Washington.
- India Brand Equity Foundation (2022), *About Indian Economy Growth Rate & Statistics*, <https://www.ibef.org> (dostęp: 17.10.2022).
- India Brand Equity Foundation (2022), *Foreign Direct Investment*, <https://www.ibef.org> (dostęp: 17.10.2022).
- Industrial and Commercial Bank of China (2020), *About us*, <http://www.icbc.com> (dostęp: 15.01.2020).
- Industrial and Commercial Bank of China (2022), *About us*, www.icbc.com (dostęp: 13.10.2022).
- Inman P., *France economy slowdown drags on eurozone GDP figures*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 12.10.2022).
- Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (2010), *The French economy in 2009: a recession of unprecedented scale since the Second World War*, Paris.
- Interbrand (2023), *Best Global Brands*, <https://interbrand.com> (dostęp: 3.03.2023).
- InterCars (2023), *Maybach – zawiła historia niemieckiej marki*, <https://intercars.pl> (dostęp: 13.10.2023).
- International Trade Administration (2020), *Import Tariffs*, <https://www.trade.gov> (dostęp: 25.03.2022).
- Itaú Unibanco Holding, *About us*, <https://www.italy.com> (dostęp: 1.08.2022).
- ITC (2021), *Trade Map, List of products exported by United Kingdom*, <https://www.trademap.org> (dostęp: 14.01.2023).
- Japan Customs (2022), *Outline of Tariff and Duty Rates System*, <https://www.customs.go.jp> (dostęp: 25.03.2022).
- Japan External Trade Organization (2008), *International Trade and Foreign Direct Investment*, „JETRO White Paper”, Tokyo.
- Japan Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (2019), *Education, Science & Technology, Sports*, MEXT, Tokyo.
- Japan RailPass (2022), *The Japanese Maglev: World's fastest bullet train*, <https://www.jrailpass.com> (dostęp: 31.03.2023).
- Japonia ma problem z kobietami na kierowniczych stanowiskach* (2015), <https://www.money.pl> (dostęp: 27.11.2021).
- JPMorgan Chase (2022), *Who we are*, <https://www.jpmorganchase> (dostęp: 13.09.2022).

- Jungmittag A., Welfens P.J.J. (2020), *EU-US Trade Post-Trump Perspectives: TTIP Aspects Related to Foreign Direct Investment and Innovation*, „International Economics and Economic Policy”, vol. 17, s. 259–294.
- Khan A.M., Arafat M.Y., Raushan M.A., Saleem I., Ali Khan N., Mohsin Khan M. (2019), *Does Intellectual Capital Affect the Venture Creation Decision in India?*, „Journal Innovation Entrepreneurship”, vol. 8(10), 10, <https://doi.org/10.1186/s13731-019-0106-y>
- Kimura M. (2000), *Asian Expectations Toward Japan's Role in the Consensual Process of Regional Integration: the Case of The East Asian Economic Caucus*, [w:] V. Blechinger, J. Legewie (red.), *Facing Asia – Japan's Role in the Political and Economic Dynamism of Regional Cooperation*, Indicum-Verl, München 2000, s. 21–56.
- Kłosowicz-Toborek K. (2019), *Brazylijski model gospodarki – od neoliberalizmu do trzeciej drogi*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, vol. 378, s. 168–178.
- Knowledge at Wharton (2021), *Exhausted by Scandal: 'Dieselgate' Continues to Haunt Volkswagen*, <https://knowledge.wharton.upenn.edu> (dostęp: 10.10.2022).
- Known India (b.r.), *States and Union Territories*, <https://knowindia.india.gov.in> (dostęp: 20.03.2023).
- Kobylarz K. (2021), *Indie: Aż 25% nowych pociągów może być zasilane energią słoneczną*, <https://obserwatorlogistyczny.pl> (dostęp: 31.03.2023).
- Kolhatkar S. (2019), *We Work's Downfall and a Reckoning for SoftBank*, <https://www.newyorker.com> (dostęp: 15.10.2022).
- Komisja Europejska (2018), *Najważniejsze elementy umowy handlowej między UE a Meksykiem*, <https://ec.europa.eu> (dostęp: 25.02.2023).
- Komisja Europejska (2021), *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów EMPT. Strategia dotycząca finansowania transformacji w stronę gospodarki zrównoważonej*, <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html> (dostęp: 11.03.2023).
- Kowalewski P. (2019), *Nie całkiem stracona dekada Brazylii*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl> (dostęp: 1.08.2022).
- Kublik A. (2020), *Trump przemeblował handel w Ameryce Północnej. Umowę USMCA odczuje światowa motoryzacja*, <https://wyborcza.biz/biznes/0,0.html?disableRedirects=true> (dostęp: 14.10.2023).
- Kumar M., Ahmed A., *India goes on a spending spree to boost growth, stokes concern over fiscal deficit*, <https://www.reuters.com> (dostęp: 20.03.2023).
- Kurtenbach E. (2016), *Japan trade deficit falls in 2015 on lower oil import costs*, <https://apnews.com> (dostęp: 15.10.2022).
- Lewis L., Monarch R. (2016), *Causes of the Global Trade Slowdown*, Board of Governors of the Federal Reserve System. IFDP Notes, Washington.
- Li B.G., Loungani P., Ostry J.D., *Trade, Growth and Inequality: Evidence from China*, IMF, Washington.
- Liker J.K., Hoseus M. (2009), *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

- Lopes M., Comlay E. (2014), *AT&T to acquire Mexico's Iusacell for \$1.7 billion*, <https://www.reuters.com> (dostęp: 25.02.2023).
- Loss L. (2021), *Mexico Sets a goal of 30 million international tourists this year*, <https://www.tourism-review.com> (dostęp: 12.09.2022).
- Maji S.G., Goswami M. (2017), *Intellectual capital and firm performance in India: A comparative study between original and modified value added intellectual coefficient model*, „Inderscience Enterprises Ltd”, vol. 14(1), s. 76–89.
- Marcelino F., Lucchesi C. (2013), *Itau Agrees to Pay Citi \$1.37 Billion to Reclaim Credicard*, <https://www.bloomberg.com> (dostęp: 9.03.2018).
- Mathieu C., Sterdyniak H. (2009), *Global financial crisis: the French policy answer in an EU perspective*, HAL Open Science, Paris.
- Maya J.C.G. (2021), *Mexico's trade Relationship with China in the context of the United States-China Trade war*, „Journal of Current Chinese Affairs”, vol. 51(1), s. 83–107.
- McCrae M.A. (2013), *The worst mining deal ever: Rio Tinto buying Alcan for \$38.1B*, <https://www.mining.com> (dostęp: 15.10.2022).
- Meksyk zyskuje na popularności jako alternatywa dla Chin* (2022), <https://elektronikab2b.pl> (dostęp: 24.02.2023).
- Mercedes-Benz (2023), *Napędzani Jutrem. Na drodze do zrównoważonego rozwoju*, <https://www.mercedes-benz.pl> (dostęp: 10.02.2023).
- Mercedes-Benz Group (2022), *About us*, <https://group.mercedes-benz.com> (dostęp: 10.10.2022).
- Michalak P. (2021), „Abenomika” w obliczu wyzwań dla bezpieczeństwa ekonomicznego Japonii, „Studia i Analizy Nauk o Polityce”, vol. 1, s. 51–68, <https://doi.org/10.31743/sanp.12258>
- Mikołajczyk J. (2011), *Współczesna Brazylia: główne kierunki w polityce wewnętrznej i międzynarodowej*, „Wrocławskie Studia Politolologiczne”, t. 12, s. 129–142.
- Milewski P. (2020), *Planeta K. Pięć lat w japońskiej korporacji*, Świat Książki, Warszawa.
- Minhas A. (2022), *Estimated production volume of spices across India in financial year 2022*, <https://www.statista.com> (dostęp: 21.03.2023).
- Ministry of Foreign Affairs (2022), *France and the United Nations*, <https://www.diplomatie.gouv.fr> (dostęp: 12.10.2022).
- Ministry of Foreign Affairs (2022), *France and the United States: a deep and mutually beneficial economic relationship*, <https://franceintheus.org> (dostęp: 12.10.2022).
- Ministry of Foreign Affairs of Japan (2016), *Japan's International Cooperation*, Diplomatic BlueBook, Tokyo.
- Ministry of Foreign Affairs of Japan (2022), *APEC issues*, <https://www.mofa.go.jp> (dostęp: 12.03.2022).
- Mint (2012), *Reliance: A history of controversy*, <https://www.livemint.com> (dostęp: 17.10.2022).
- Mishra A.R. (2004), *GDP growth in 2012–13 worse than expected*, <https://www.livemint.com> (dostęp: 17.10.2022).
- MIT Technology Review (2023), *Chinas ambitious plan to led the world in artificial intelligence*, <https://www.technologyreview.com> (dostęp: 11.03.2023).

- MLIT (2023), *Statistics – transport*, <https://www.mlit.go.jp> (dostęp: 31.03.2023).
- Monaghan A. (2014), *Germany needs 'small miracle' to avoid recession after exports fall by 5.8%*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 10.10.2022).
- Moncuit A. de, Vasseur E., Delille T. (2023), *France: ESG Comparative Guide*, <https://www.mondaq.com/> (dostęp: 6.11.2023).
- Money.pl (2015), *Afera Petrobras. Sąd poszerzył grono podejrzanych*, <https://prawo.money.pl> (dostęp: 12.02.2023).
- Moulds J. (2012), *Japan falls into recession*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 15.10.2022).
- Mufan Z., Ziyang G., Yong G., Chaohui L., Xue R. (2022), *Exergy analysis of embodied natural resources use in China and its driving factors: From a production perspective*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 354.
- Nacewska-Twardowska A. (2020), *Factories Europe, Asia, and North America as the main production centres in the 21st century*, <https://www.researchgate.net> (dostęp: 12.03.2023).
- Natarajan K. (2015), *Growth and Development of Automobile Industry in China*, „International Journal of Multidisciplinary Research and Development”, vol. 2(7), s. 317–322.
- NDR (2011), *Die Volkswagen-Standorte in Deutschland*, <https://www.ndr.de/nachrichten> (dostęp: 20.01.2023).
- Nicita A., Razo C. (2021), *China: The rise of a trade titan*, <https://unctad.org> (dostęp: 12.10.2022).
- Nienaber M. (2015), *Volkswagen could pose bigger threat to German economy than Greek crisis*, <https://www.reuters.com> (dostęp: 10.10.2022).
- Nippon (2022), *Number of Centenarians in Japan Rises Above 90,000*, <https://www.nippon.com> (dostęp: 18.03.2023).
- Nippon Telegraph and Telephone Corporation (b.r.), *About NTT*, <https://group.ntt/en/group/> (dostęp: 15.10.2022).
- O'Neill A. (2023), *Distribution of gross domestic product (GDP) across economic sectors in India 2021*, <https://www.statista.com> (dostęp: 21.03.2023).
- Obserwator Gospodarczy (2020), *Piątą największą gospodarką na świecie stały się Indie*, <https://obserwatorgospodarczy.pl> (dostęp: 31.03.2023).
- Obstfeld M., Zhou H. (2022), *The Global Dollar Cycle*, „Brookings Papers on Economic Activity”, Washington.
- OECD (2008), *FDI Outflows and Inflows Reach Record Highs in 2007 But Look Set to Fall in 2008*, „OECD Investment News”, vol. 7.
- OECD (2008), *Results of the Work of the OECD Investment Committee*, „OECD Investment News”, vol. 7.
- OECD (2013), *Global Value Chains (GVCs): France*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 14.10.2023).
- OECD (2014), *Economic Surveys Mexico 2015*, Paris.
- OECD (2016), *Japan – Economic forecast summary*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 15.10.2022).
- OECD (2018), *Global foreign direct investment flows fell sharply in 2017*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 12.10.2022).

- OECD (2019), *FDI in Figures*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 10.09.2022).
- OECD (2020), *China – country profile*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 25.03.2023).
- OECD (2020), *Japan: Business Dynamics*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 31.03.2023).
- OECD (2021), *Government at a glance 2021 Country Fact Sheet*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2022), *France and the OECD*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 12.10.2022).
- OECD (2022), *OECD.stat*, <https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx> (dostęp: 31.03.2023).
- OECD (2023), *The Analytical AMNE database – Multinational enterprises and global value chains*, <https://www.oecd.org/sti/ind> (dostęp: 12.03.2023).
- Office for National Statistics (2020), *Inward foreign direct investment involving UK companies: immediate and ultimate basis*, <https://www.ons.gov.uk> (dostęp: 15.01.2023).
- Office for National Statistics (2021), <https://www.ons.gov.uk> (dostęp: 12.11.2021).
- Office for National Statistics (2022), *Mergers and acquisitions involving UK companies, annual overview: 2021*, <https://www.ons.gov.uk/> (dostęp: 13.11.2023).
- Office of the United States Trade Representative (2022), *Brazil*, <https://ustr.gov> (dostęp: 22.08.2022).
- Ordoñez de Pablos P. (2005), *Intellectual Capital Reports in India: Lessons from a Case Study*, „Journal of Intellectual Capital”, vol. 6(1), s. 141–149.
- PAIH (2019), *Krótki przewodnik po kulturze biznesowej w Indiach*, <https://www.paih.gov.pl> (dostęp: 20.03.2023).
- PAP (2017), *Indie stawiają na infrastrukturę*, <https://www.pb.pl> (dostęp: 31.03.2023).
- PARP (2019), *Monitoring trendów w innowacyjności*, <https://www.parp.gov.pl> (dostęp: 18.03.2023).
- Patyk A. (2021), *Indie stają się potęgą technologiczną na naszych oczach*, <https://obserwatorgospodarczy.pl> (dostęp: 31.03.2023).
- Petelczyc J. (2022), *Koniec bolszarismo? Przed porażką prezydent Brazylii groził zamachem stanu*, <https://krytykapolityczna.pl> (dostęp: 24.02.2023).
- Petrobras (b.r.), *About us*, <https://petrobras.com.br> (dostęp: 24.02.2023).
- Petróleo Brasileiro SA (b.r.), *About us*, <https://petrobras.com.br/en> (dostęp: 1.08.2022).
- Pierce R., Schott P.K. (2016), *The Surprisingly Swift Decline of U.S. Manufacturing Employment*, „The American Economic Review”, vol. 106(7), s. 1632–1662, <https://doi.org/10.1257/aer.20131578>
- PIIG (2023), *Polsko-Indyjska Izba Gospodarcza*, newdelhi.trade.gov.pl (dostęp: 31.03.2023).
- Population of the world (2023), *India population*, <https://www.populationof.net> (dostęp: 4.04.2023).
- Pradhan J.P. (2017), *Indian Outward FDI: A Review of Recent Developments*, „Transnational Corporations”, vol. 24(2), s. 43–70.
- Prosperity (2018), *The Legatum Prosperity Index*, <http://www.prosperity.com> (dostęp: 11.02.2022).
- Pszczak P. (2020), *China's Growing Influence in International Organizations*, <https://warsawinstitute.org> (dostęp: 12.10.2022).
- Pszczółka I. (2021), *Międzynarodowe waluty safe haven – bezpieczna przystań w czasie kryzysu*, „Optimum. Economic Studies”, vol. 1(103), s. 80–90, <https://doi.org/10.15290/oes.2021.01.103.06>

- PwC (2011), *The World in 2050. The accelerating shift of global economic power: challenges and opportunities*, London.
- PwC (2015), *The World in 2050. Will the shift in global economic power continue?*, London.
- PwC (2017), *The World in 2050*, PwC Reports, London.
- QS World University Rankings (2022), *Top global universities*, <https://www.topuniversities.com> (dostęp: 18.03.2023).
- Quarks (2019), *So hat sich die deutsche Landwirtschaft entwickelt*, <https://www.quarks.de> (dostęp: 19.01.2023).
- Ralph H., Thomas J. (2010), *German outward FDI and its policy context*, FDI Profiles, Columbia.
- Ramirez M.D. (2002), *Foreign Direct Investment in Mexico During the 1990s: An Empirical Assessment*, „Eastern Economic Journal”, vol. 28(3), s. 409–423.
- Reliance Group (b.r.), *About us*, <https://www.reliancegroupindia.com> (dostęp: 17.10.2022).
- Reuters (2014), *Mexico saw record \$35 bln in foreign direct investment in 2013*, <https://www.reuters.com> (dostęp: 10.09.2022).
- Reuters (2018), *China revises 2016 GDP slightly lower, keeps 6.7 percent growth unchanged*, <https://www.reuters.com> (dostęp: 12.10.2022).
- Reuters (2021), *India asks refiners to diversify, cut reliance on Middle East oil after OPEC+*, <https://www.thehindu.com> (dostęp: 17.10.2022).
- Reuters (2023), *Brazil posts first trade deficit in 14 years*, <https://www.reuters.com> (dostęp: 12.03.2023).
- RFI (2012), *French trade deficit reaches record high for 2011*, <https://www.rfi.fr> (dostęp: 12.10.2022).
- Rhys J. (2012), *China and Brazil: Economic Impacts of a Growing Relationship*, „Journal of Current Chinese Affairs”, vol. 41(1), s. 21–47.
- Rinne U., Zimmermann K.F. (2012), *Another economic miracle? The German labor market and the Great Recession*, „IZA Journal of Labor Policy”, vol. 1(3), s. 1–21.
- Rodewald M. (2009), *Indywidualizm amerykański na tle innych społeczeństw zachodnich*, „Język. Komunikacja. Informacja”, nr 4, s. 95–108, <https://repozytorium.amu.edu.pl> (dostęp: 12.10.2021).
- Rok J. (2013), *Doświadczenia administracji w Wielkiej Brytanii*, <https://www.euroreg.uw.edu.pl> (dostęp: 12.02.2023).
- Rosecrance R. (1993), *The U.S. – Japan Trading Relationship and its Effects*, „Indiana Journal of Global Legal Indiana”, vol. 1(1), s. 139–153.
- Rosińska-Bukowska M. (2012), *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rosińska-Bukowska M. (2020), *Corporate Finance – China’s Big Four Banks*, [w:] M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont (red.), *China’s Economic Growth – Selected Financial Aspects*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 39–59.
- Rosińska-Bukowska M. (2020), *Global business networks. Concept – structure – competitiveness*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://dx.doi.org/10.18778/8220-046-1>

- Rosińska-Bukowska M. (2020), *The Most Powerful Asian Transnational Corporations*, [w:] M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont (red.), *Asia's Global Expansion: Business and Financial Aspects*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 27–57, <http://dx.doi.org/10.18778/8142-990-0>
- Rosińska-Bukowska M. (2021), *Chińska ekspansja na światowe rynki finansowe – strategie „wielkiej czwórki” chińskich banków*, [w:] M. Lament, J. Bukowska (red.), *Gospodarka XXI wieku – wyzwania sektorowe*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, s. 99–115.
- Rosińska-Bukowska M., Zielińska-Lont K. (2024), *Gospodarka międzynarodowa. Rys teoretyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <https://doi.org/10.18778/8331-328-3>
- Royal Dutch Shell (2022), *About us*, <https://www.shell.com> (dostęp: 15.10.2022).
- Saito J. (2022), *Combatting Inequality in Japan some Considerations*, <https://www.jcer.or.jp> (dostęp: 31.03.2023).
- Santander (2023), *India: Foreign investment*, <https://santandertrade.com/en> (dostęp: 20.03.2023).
- Santander (2023), *India: Reaching the consumer*, <https://santandertrade.com/en> (dostęp: 21.03.2023).
- Santander (2023), *Japan: Reaching the consumer*, <https://santandertrade.com/en> (dostęp: 18.03.2023).
- Schaefer B.D., Carafano J.J. (2020), *U.S. Shouldn't Rejoin U.N. „Tourism” Agency, Despite Trump's Budget Request*, <https://www.heritage.org> (dostęp: 17.09.2022).
- Schneider-Pestinger M. (2019), *US-EU trade Relations in the Trump Eras Which Way Forward?*, Konrad Adenauer Stiftung, Bonn.
- Schropp S. (2022), *Biden and Trade: No Trade Policy, No-Trade Policy or Both?*, „Intereconomics”, vol. 57(6), s. 399–400.
- Schwab K. (2019), *The Global Competitiveness Report*, <https://www3.weforum.org> (dostęp: 31.03.2023).
- SEC Newgate ESG Monitor (2023), *Rośnie świadomość Polaków i ich oczekiwania dotyczące ESG*, <https://www.parkiet.com> (dostęp: 12.11.2023).
- Silva J.P. de (2020), *How the Industrial & Commercial Bank of China Became a Marketing Giant*, <https://www.v12strategies.com> (dostęp: 12.10.2022).
- Singh R.K. (2015), *What's Behind India's Big Export Decline?*, <https://thediplomat.com> (dostęp: 17.10.2022).
- Slota D. (2023), *Number of personal and corporate customers of ICBC 2019–2022*, <https://www.statista.com> (dostęp: 12.11.2023).
- Smith A. (2012), *Japan's economic growth nearly doubles U.S.*, <https://money.cnn.com> (dostęp: 15.10.2022).
- Sobczak I. (2020), *Indie – kraj pełen różnic i biznesowego potencjału*, <https://famurpro.com> (dostęp: 31.03.2023).
- SoftBank (2022), *About us*, <https://www.softbank.jp> (dostęp: 15.10.2022).
- Sommer M. (2008), *Why Has Japan Been Hit So Hard by the Global Recession?*, IMF Staff Position Note, Washington.

- Spieß K. (2007), *The UN Migrant Workers Convention. An Instrument to Strengthen Migrants' Rights in German*, German Institute for Human Rights, Berlin.
- State Bank of India (b.r.), *About us*, <https://www.onlinesbi.sbi> (dostęp: 17.10.2022).
- Statista (2022), *Dependency rate on imports of fossil fuels in Japan in 2020*, <https://www.statista.com> (dostęp: 15.10.2022).
- Statista (2023), *Distribution of the gross domestic product (GDP) across economic sectors in China from 2012 to 2022*, <https://www.statista.com> (dostęp: 17.03.2023).
- Statista (2023), *Number of mergers and acquisitions (M&A) transactions in France from 1st quarter 2015 to 2nd quarter 2023*, <https://www.statista.com/> (dostęp: 12.11.2023).
- Statista (2023), *Number of national, public, and private universities in Japan from 2013 to 2022*, <https://www.statista.com/> (dostęp: 18.03.2023).
- Statista (2023), *Operations mergers and acquisitions. France*, <https://www.statista.com/> (dostęp: 12.11.2023).
- Stevenson E. (2022), *Why Japan is more ESG leader than laggard*, <https://www.schroders.com/en> (dostęp: 18.03.2023).
- Storm S., Naastepad C.W.M. (2014), *Crisis and Recovery in the German Economy: the Real Lessons*, „Institute for New Economic Thinking Working Paper”, vol. 2, Delft.
- Strzelecki J. (2019), *Biznes na styku Ameryk*, <https://firma.rp.pl> (dostęp: 12.02.2023).
- Suraj A. (2022), *Gospodarka Brazylii pogrąża się w stagnacji*, <https://obserwatorgospodarczy.pl> (dostęp: 1.08.2022).
- Surdej A. (2022), *Przemiany we Francji*, Limes Publishing, Kraków–Paryż.
- Sustainalytics (2023), *Toyota Motor Corporation*, <https://www.sustainalytics.com> (dostęp: 31.03.2023).
- Ścibiorska-Kowalczyk I. (2017), *Kultura ekonomiczna w Niemczech na przykładzie Euroregionu Nysa*, „Pogranicze. Polish Borderlands Studies”, vol. 5(2), s. 135–157.
- Śleszyńska G. (2020), *Japonia: Kraj Przekwitającej Wiśni?*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl> (dostęp: 18.03.2023).
- Śleszyńska G. (2021), *„Samowystarczalne Indie” mogą się wolniej rozwijać?*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl> (dostęp: 20.03.2023).
- Tabova A.M. (2020), *What Happened to Foreign Direct Investment in the United States?*, FEDS Notes, Washington.
- Takenaka H. (2020), *New Normal: Proactive Japan and Transformed Domestic Politics*, National Graduate Institute for Policy Studies, Tokyo.
- TakeProfit (2022), *Corruption Index*, <https://take-profit.org> (dostęp: 31.03.2023).
- Tatsachen (2022), *Niemcy w świetle faktów i liczb*, <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de> (dostęp: 20.09.2022).
- Technological innovation, supply chain trade, and workers in a globalized world* (2019), <https://www.wto.org> (dostęp: 12.03.2023).
- Teigland J. (2020), *How can Europe reset the investment agenda now to rebuild its future?*, Ernst & Young, https://www.ey.com/en_gl (dostęp: 26.07.2022).
- Thakker A.Y. (2018), *India at the United Nations: An Analysis of Indian Multilateral Strategies on International Security and Development*, „ORF Occasional Paper”, New Delhi.

- Thompson C., Matousek M. (2019), *USA w ruinie? Kondycja infrastruktury w Stanach Zjednoczonych pozostawia wiele do życzenia*, <https://businessinsider.com.pl> (dostęp: 28.03.2023).
- TiVA (2022), *Trade in Value Added: United States 2022*, <https://www.oecd.org> (dostęp: 12.03.2023).
- Todofuken (2023), *Todofuken*, www.todofuken.net (dostęp: 6.03.2023).
- Tomaszewski T.A. (2023), *Reorganizacja i determinanty partycypacji krajów w globalnych łańcuchach wartości (GVC) w okresie spowolnienia procesów globalizacyjnych*, <https://bip.ug.edu.pl> (dostęp: 17.10.2023).
- TotalEnergies (2022), *About us*, <https://totalenergies.com> (dostęp: 12.10.2022).
- TotalEnergies (2022), *Energy Outlook 2022*, <https://totalenergies.com> (dostęp: 11.02.2023).
- TotalEnergies (2022), *United States: TotalEnergies acquires 50% of Clearway, the 5th largest U.S. renewable energy player*, <https://totalenergies.com/> (dostęp: 13.11.2023).
- TotalEnergies (2023), *Sustainability*, <https://totalenergies.com> (dostęp: 22.01.2023).
- Toyota (b.r.), *Sustainability. At the heart of everything we do*, <https://www.toyota-europe.com> (dostęp: 31.03.2023).
- Toyota Motor Corporation (2022), *About us*, <https://global.toyota> (dostęp: 15.10.2022).
- Trade Promotion Council of India (2023), *India in the World Trade*, <https://www.tpci.in> (dostęp: 31.03.2023).
- Trade Promotion Council of India (2023), *India's Renewable sector offers US\$ 25 billion investment opportunity*, <https://www.tpci.in> (dostęp: 31.03.2023).
- Trade Promotion Council of India (2023), *New Foreign Trade Policy 2023–28 to be unveiled today*, <https://www.tpci.in> (dostęp: 31.03.2023).
- Trading Economics (2022), *Japan Competitiveness Rank*, <https://tradingeconomics.com> (dostęp: 31.03.2023).
- Trading Economics (2022), *United Kingdom Balance of Trade*, <https://tradingeconomics.com> (dostęp: 15.10.2022).
- Trading Economics (2023), *Meksyk – Dług publiczny do PKB*, <https://pl.tradingeconomics.com> (dostęp: 24.02.2023).
- Trading Economics (2023), *United States Competitiveness Index*, <https://tradingeconomics.com> (dostęp: 11.03.2023).
- Transparency International (2022), *Corruption Perception Index (2012–2022)*, <https://www.transparency.org> (dostęp: 24.02.2023).
- Trusewicz I. (2022), *Powstanie nowa APEC. Zamknięta dla Chin i Rosji*, <https://www.parkiet.com> (dostęp: 25.06.2022).
- U.S. Department of State (2019), *2019 Investment Climate Statements: Germany*, <https://www.state.gov> (dostęp: 10.10.2022).
- U.S. Department of State (2020), *U.S. Relations with France*, <https://www.state.gov> (dostęp: 10.10.2022).
- U.S. Department of State (2021), *Investment Climate Statements: Brazil*, <https://www.state.gov> (dostęp: 1.08.2022).
- U.S. Mission to the Organization of American States (b.r.), <https://usoas.usmission.gov> (dostęp: 12.02.2023).

- UNCTAD (b.r.), <https://unctad.org> (dostęp: 24.02.2023).
- UNCTAD (1990–2021), *Global foreign direct investment flows over the last 30 years*, <https://unctad.org> (dostęp: 7.03.2021).
- UNCTAD (1993), *World Investment Report 1993*, New York.
- UNCTAD (2001), *FDI Downturn in 2001 Touches Almost All Regions*, Geneva.
- UNCTAD (2001), *Record World FDI Flows in 2000*, Geneva.
- UNCTAD (2005–2020), *Database*, <https://unctadstat.unctad.org> (dostęp: 1.08.2022).
- UNCTAD (2007), *World Investment Report 2007*, Geneva.
- UNCTAD (2008), *World Investment Report 2008*, Geneva.
- UNCTAD (2013), *World Investment Report 2013*, Geneva.
- UNCTAD (2014), *World Investment Report 2014*, Geneva.
- UNCTAD (2015), *Foreign direct investment into developed countries falls for third successive year*, „UNCTAD Press Release”, vol. 17, Geneva.
- UNCTAD (2015), *South America ceases to be driver of growth in foreign direct investment to Latin America and the Caribbean*, UNCTAD Press Release, Geneva.
- UNCTAD (2015), *World Investment Report 2015*, Geneva.
- UNCTAD (2017), *World Investment Report 2017*, Geneva.
- UNCTAD (2019), *World Investment Report 2019*, Geneva.
- UNCTAD (2022), *UNCTAD's World Investment Report. FDI Data Explorer*, <https://unctad.org> (dostęp: 31.03.2023).
- UNDP (2023), *About China*, <https://www.undp.org> (dostęp: 17.03.2023).
- UNESCO (2023), *China*, <https://whc.unesco.org> (dostęp: 6.03.2023).
- UNESCO (2023), *India*, <https://whc.unesco.org> (dostęp: 20.03.2023).
- UNESCO (2023), *Japan*, <https://whc.unesco.org> (dostęp: 6.03.2023).
- United Nations (2011), *Foreign Direct Investment Rises by 54% in the First Half of 2011 in the Region*, <https://www.cepal.org> (dostęp: 1.08.2022).
- United Nations (2020), *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean*, Santiago.
- United Nations Development Programme (2023), *Human Development Index 1990–2021*, <https://hdr.undp.org/> (dostęp: 6.03.2023).
- United Nations Development Programme (2023), *Human Development Index – Japan*, <https://hdr.undp.org> (dostęp: 6.03.2023).
- United States Trade Representative (2022), *United States-Mexico-Canada Agreement*, <https://ustr.gov> (dostęp: 14.09.2022).
- US International Trade Administration (2020), *United Kingdom Information and Communications Technology*, <https://www.trade.gov> (dostęp: 21.01.2023).
- Vale SA (b.r.), *About us*, <http://www.vale.com> (dostęp: 1.08.2022).
- Van der Merwe B. (2021), *How Trump lost his war on FDI*, <https://www.investmentmonitor.ai> (dostęp: 13.09.2022).
- Varejão P. (2021), *Bilateral Trade Between Brazil and China*, <https://www.china-briefing.com> (dostęp: 22.08.2022).
- Vejar K. (2018), *Consequences for Mexico After Subscribing to the ICSID Convention*, <https://www.hklaw.com> (dostęp: 10.09.2022).

- Voeten E. (2014), *Does Participation in International Organizations Increase Cooperation?*, „The Review of International Organizations”, vol. 9(3), s. 285–308.
- Volkswagen Group (2022), *About us*, <https://www.volkswagenag.com> (dostęp: 10.10.2022).
- Volkswagen Group (2023), *Strategy*, <https://www.volkswagenag.com> (dostęp: 10.02.2023).
- Wakasugi R. (2009), *Why was Japan's trade hit so much harder?*, <https://cepr.org> (dostęp: 15.10.2022).
- Wdowiarz-Bilska M. (2015), *Concepts of the City in the Age of Knowledge-based Economy*, „Technical Transactions. Architecture”, vol. 12(27), s. 223–239.
- Wearden G. (2009), *Timeline: UK recession*, <https://www.theguardian.com> (dostęp: 15.10.2022).
- Weqar F., Haque S.M.I. (2020), *Intellectual Capital and Corporate Financial Performance in India's Central Public Sector Enterprises*, „International Journal of Learning and Intellectual Capital”, vol. 17(1), s. 77–97.
- Wieloch J., Stawasz-Grabowska E. (2023), *The United States–China Trade War: Timeline, Consequences, And Prospects for The US Economy. An Analysis Based on The Textile Industry*, „Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe”, vol. 26(1), s. 147–170, <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.08>
- WIPO (2022), *Global Innovation Index 2022. What is the future of innovation-driven growth?*, Geneva.
- WIPO (2023), *WIPO*, <https://www.wipo.int> (dostęp: 26.01.2022).
- Wirtz B. (2018), *Economic interventionism creates a demand for more interventionism. Just look at France*, <https://iea.org.uk> (dostęp: 12.10.2022).
- World Bank (2005–2021), *WITS*, <https://wits.worldbank.org> (dostęp: 5.03.2023).
- World Bank (2010), *Foreign Direct Investment – the China story*, <https://www.worldbank.org> (dostęp: 15.03.2023).
- World Bank (2020), *Doing Business 2020*, Washington.
- World Bank (2021), *Data GDP*, <https://data.worldbank.org> (dostęp: 23.01.2023).
- World Bank (2022), *Insurance and financial services – Mexico*, <https://data.worldbank.org/> (dostęp: 12.09.2022).
- World Bank (2022), *International tourism – number of arrivals*, <https://data.worldbank.org> (dostęp: 1.08.2022).
- World Bank (2022), *The World Bank in China – overview*, <https://www.worldbank.org> (dostęp: 17.03.2023).
- World Bank (2022), *World Bank's Loans to Japan*, <https://www.worldbank.org> (dostęp: 13.01.2022).
- World Bank (2023), *Foreign Direct Investment – United States*, <https://data.worldbank.org> (dostęp: 27.01.2023).
- World Bank (2023), <https://www.worldbank.org> (dostęp: 16.10.2023).
- World Bank (2023), *Unemployment in France*, <https://data.worldbank.org> (dostęp: 19.01.2023).
- World Bank (2023), *WITS – United States*, <https://wits.worldbank.org> (dostęp: 3.03.2023).
- World Bank (2023), *World Bank – organization*, <https://www.worldbank.org/en> (dostęp: 27.01.2023).

- WorldData.Info (2022), *Tourism in Mexico*, <https://www.worlddata.info> (dostęp: 12.09.2022).
- World Economic Forum (2020), *GCI*, <https://www.weforum.org> (dostęp: 30.01.2023).
- World Life Expectancy (2021), *France – lung cancers*, <https://www.worldlifeexpectancy.com> (dostęp: 16.11.2021).
- Wszystko co Najważniejsze (2023), <https://wszystkoconajwazniejsze.pl> (dostęp: 23.01.2023).
- WTO (2011), *Trade growth to ease in 2011 but despite 2010 record surge, crisis hangover persists*, „WTO Press Releases”, vol. 628.
- WTO (2021), *Trade Profiles*, Geneva.
- Xinhua (2021), *Global FDI flows plunge 35 pct in 2020, set to rebound in 2021: UNCTAD*, <http://www.xinhuanet.com> (dostęp: 12.10.2022).
- Xinying Z. (2017), *China has world's largest higher education system*, <https://www.chinadaily.com.cn> (dostęp: 17.03.2023).
- Yglesias M. (2015), *The real reason Japan's economy keeps stumbling into recession*, <https://www.vox.com> (dostęp: 15.10.2022).
- Zacks Equity Research (2016), *Itau Unibanco (ITUB) Completes BMG Consignado Acquisition*, <https://www.zacks.com> (dostęp: 9.03.2018).
- Zalewski K. (2021), *Ekspansja na rynku indyjskim. Jak polscy przedsiębiorcy mogą znaleźć wsparcie?*, <https://firma.rp.pl> (dostęp: 31.03.2023).
- Zhao J. (2022), *Seeing inequality in China and America*, <https://chinadatalab.ucsd.edu> (dostęp: 12.10.2022).
- Zhengduo H. (2014), *The Success and Limitation of India's Multilateral Diplomacy*, <https://www.ciis.org.cn> (dostęp: 17.10.2022).
- Zielińska-Lont K. (2020), *Unia bankowa i jej znaczenie dla funkcjonowania sektora bankowego Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <https://doi.org/10.18778/8142-956-6>
- ZPE (2023), *Stany Zjednoczone Ameryki – światowa potęga gospodarcza*, <https://zpe.gov.pl> (dostęp: 11.03.2023).
- Zwoliński A. (2007), *Chiny – historia, teraźniejszość*, Wydawnictwo WAM, Kraków.

Spis tabel

Tabela 1.1.	Wielkości PKB (w mld USD) i PKB <i>per capita</i> (w tys. USD) Niemiec, Francji oraz Wielkiej Brytanii w latach 2005–2021	19
Tabela 1.2.	Przynależność Niemiec do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych.....	24
Tabela 1.3.	Korporacje transnarodowe Niemiec według <i>Forbes Global 2000</i> (stan na 2022 r.)	31
Tabela 1.4.	Ocena MKG Niemiec według modelu systemowego-zrównoważonego	37
Tabela 1.5.	Przynależność Francji do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych.....	51
Tabela 1.6.	Korporacje transnarodowe Francji według <i>Forbes Global 2000</i> (stan na 2022 r.)	59
Tabela 1.7.	Ocena MKG Francji według modelu systemowego-zrównoważonego.....	63
Tabela 1.8.	Przynależność Wielkiej Brytanii do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych.....	77
Tabela 1.9.	Korporacje transnarodowe Wielkiej Brytanii według <i>Forbes Global 2000</i> (stan na 2022 r.)	85
Tabela 1.10.	Ocena MKG Wielkiej Brytanii według modelu systemowego-zrównoważonego...	89
Tabela 1.11.	Wskaźnik HDI Francji, Niemiec oraz Wielkiej Brytanii.....	96
Tabela 2.1.	PKB (w mld USD) i PKB <i>per capita</i> (w tys. USD) Brazylii, Meksyku oraz USA (2005–2020)	99
Tabela 2.2.	Przynależność Brazylii do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych.....	103
Tabela 2.3.	Korporacje transnarodowe Brazylii w rankingu <i>Forbes Global 2000</i> (stan na 2022 r.)	107
Tabela 2.4.	Ocena MKG Brazylii według modelu systemowego-zrównoważonego.....	117
Tabela 2.5.	Przynależność Meksyku do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych	127
Tabela 2.6.	Korporacje transnarodowe Meksyku według <i>Forbes Global 2000</i> (stan na 2022 r.).....	134
Tabela 2.7.	Ocena MKG Meksyku według modelu systemowego-zrównoważonego	136
Tabela 2.8.	Przynależność Stanów Zjednoczonych do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych.....	148
Tabela 2.9.	Korporacje transnarodowe Stanów Zjednoczonych według <i>Forbes Global 2000</i> (stan na 2022 r.).....	157

Tabela 2.10. Ocena MKG Stanów Zjednoczonych według modelu systemowego-zrównoważonego.....	161
Tabela 2.11. Wskaźnik HDI Stanów Zjednoczonych, Meksyku i Brazylii.....	177
Tabela 3.1. PKB (w mld USD) i PKB <i>per capita</i> (w tys. USD) Chin, Indii oraz Japonii (2005–2020).....	181
Tabela 3.2. Przynależność Chin do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych	185
Tabela 3.3. Korporacje transnarodowe Chin według Forbes Global 2000 (stan na 2022 r.)...	193
Tabela 3.4. Ocena MKG Chin według modelu systemowego-zrównoważonego	201
Tabela 3.5. Przynależność do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych Japonii.....	222
Tabela 3.6. Korporacje transnarodowe Japonii według <i>Forbes Global 2000</i> (stan na 2022 r.)	232
Tabela 3.7. Ocena MKG Japonii według modelu systemowego-zrównoważonego.....	236
Tabela 3.8. Przynależność Indii do organizacji oraz ugrupowań międzynarodowych.....	260
Tabela 3.9. Korporacje transnarodowe Indii według <i>Forbes Global 2000</i> (stan na 2022 r.)	268
Tabela 3.10. Ocena MKG Indii według modelu systemowego-zrównoważonego.....	271
Tabela 3.11. Wskaźnik HDI Chin, Indii i Japonii	288

Spis wykresów

Wykres 1.1.	PKB w cenach bieżących Niemiec (w mld USD).....	22
Wykres 1.2.	PKB <i>per capita</i> Niemiec w cenach bieżących (w USD).....	23
Wykres 1.3.	Wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych Niemiec (w mln USD).....	26
Wykres 1.4.	Wielkości eksportu i importu Niemiec (w mld USD).....	27
Wykres 1.5.	Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Niemiec w 2020 r. (w proc.)	29
Wykres 1.6.	Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Niemiec w 2020 r. (w proc.)	31
Wykres 1.7.	Stopień otwartości gospodarki Niemiec (w proc.)	36
Wykres 1.8.	PKB Francji w cenach bieżących (w mld USD)	49
Wykres 1.9.	PKB <i>per capita</i> Francji w cenach bieżących (w USD)	50
Wykres 1.10.	Wielkość bezpośrednich inwestycji Francji (w mln USD)	53
Wykres 1.11.	Wielkości eksportu i importu Francji (w mld USD).....	54
Wykres 1.12.	Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Francji w 2020 r. (w proc.)	56
Wykres 1.13.	Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Francji w 2020 r. (w proc.)	58
Wykres 1.14.	Stopień otwartości gospodarki Francji (w proc.).....	62
Wykres 1.15.	PKB w cenach bieżących Wielkiej Brytanii (w mld USD).....	75
Wykres 1.16.	PKB <i>per capita</i> w cenach bieżących Wielkiej Brytanii (w USD).....	76
Wykres 1.17.	Wielkość bezpośrednich inwestycji Wielkiej Brytanii (w mln USD).....	79
Wykres 1.18.	Wielkości eksportu i importu Wielkiej Brytanii (w mld USD)	81
Wykres 1.19.	Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Wielkiej Brytanii w 2020 r. (w proc.).....	82
Wykres 1.20.	Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Wielkiej Brytanii w 2020 r. (w proc.).....	84
Wykres 1.21.	Stopień otwartości gospodarki Wielkiej Brytanii (w proc.)	88
Wykres 2.1.	PKB w cenach bieżących Brazylii (w mld USD).....	101
Wykres 2.2.	PKB <i>per capita</i> w cenach bieżących Brazylii (w USD)	102
Wykres 2.3.	Wielkość bezpośrednich inwestycji Brazylii (w mln USD).....	105
Wykres 2.4.	Wielkości eksportu i importu Brazylii (w mld USD).....	111

Wykres 2.5.	Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Brazylii w 2020 r. (w proc.)	113
Wykres 2.6.	Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Brazylii w 2020 r. (w proc.)	114
Wykres 2.7.	Stopień otwartości gospodarki Brazylii (w proc.).....	116
Wykres 2.8.	PKB Meksyku w cenach bieżących (w mld USD).....	125
Wykres 2.9.	PKB <i>per capita</i> Meksyku w cenach bieżących (w USD).....	126
Wykres 2.10.	Wielkość bezpośrednich inwestycji Meksyku (w mln USD).....	129
Wykres 2.11.	Wielkości eksportu i importu Meksyku (w mld USD)	130
Wykres 2.12.	Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Meksyku w 2020 r. (w proc.)	132
Wykres 2.13.	Wielkość handlu usługami Meksyku w 2020 r. (w proc.).....	133
Wykres 2.14.	Stopień otwartości gospodarki Meksyku (w proc.)	135
Wykres 2.15.	PKB Stanów Zjednoczonych (w mld USD).....	146
Wykres 2.16.	PKB <i>per capita</i> Stanów Zjednoczonych w cenach bieżących (w USD).....	147
Wykres 2.17.	Wielkość bezpośrednich inwestycji Stanów Zjednoczonych (w mln USD).....	149
Wykres 2.18.	Wielkości eksportu i importu Stanów Zjednoczonych (w mld USD).....	151
Wykres 2.19.	Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Stanów Zjednoczonych w 2020 r. (w proc.)	153
Wykres 2.20.	Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Stanów Zjednoczonych w 2020 r. (w proc.)	156
Wykres 2.21.	Stopień otwartości gospodarki Stanów Zjednoczonych (w proc.)	160
Wykres 3.1.	PKB w cenach bieżących Chin (w mld USD).....	183
Wykres 3.2.	PKB <i>per capita</i> w cenach bieżących Chin (w USD).....	184
Wykres 3.3.	Wielkość bezpośrednich inwestycji Chin (w mln USD).....	187
Wykres 3.4.	Wielkości eksportu i importu Chin (w mld USD)	189
Wykres 3.5.	Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Chin w 2020 r. (w proc.)	191
Wykres 3.6.	Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Chin w 2020 r. (w proc.)	193
Wykres 3.7.	Stopień otwartości gospodarki Chin (w proc.)	200
Wykres 3.8.	PKB w cenach bieżących Japonii (w mld USD)	220
Wykres 3.9.	PKB <i>per capita</i> w cenach bieżących Japonii (w USD)	221
Wykres 3.10.	Wielkość bezpośrednich inwestycji Japonii (w mln USD)	224
Wykres 3.11.	Wielkości eksportu i importu Japonii (w mld USD).....	226
Wykres 3.12.	Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Japonii w 2020 r. (w proc.)	228
Wykres 3.13.	Wielkość handlu usługami oraz partnerzy handlowi Japonii w 2020 r. (w proc.)	230
Wykres 3.14.	Stopień otwartości gospodarki Japonii (w proc.).....	236
Wykres 3.15.	PKB w cenach bieżących Indii (w mld USD)	258
Wykres 3.16.	PKB <i>per capita</i> w cenach bieżących Indii (w USD)	259
Wykres 3.17.	Wielkość bezpośrednich inwestycji Indii (w mln USD).....	262

Wykres 3.18. Wielkości eksportu i importu Indii (w mld USD).....	264
Wykres 3.19. Wielkość handlu towarami oraz partnerzy handlowi Indii w 2020 r. (w proc.)	266
Wykres 3.20. Wielkość handlu usługami Indii w 2020 r. (w proc.)	267
Wykres 3.21. Stopień otwartości gospodarki Indii (w proc.).....	270

Monografia pt. *Gospodarka międzynarodowa w ujęciu regionalnym. Wybrane case studies państw z Europy, Ameryki i Azji* to druga część serii publikacji, dotyczących gospodarki międzynarodowej, autorstwa Magdaleny Rosińskiej-Bukowskiej i Klaudii Zielińskiej-Lont. Pierwsza, pt. *Gospodarka międzynarodowa. Rys teoretyczny*, została wydana na początku 2024 roku także nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego.

W niniejszej monografii podjęto próbę przybliżenia złożoności pojęcia „gospodarka międzynarodowa” poprzez analizę wybranych jego aspektów jako studiów przypadków dziewięciu wiodących gospodarek z różnych regionów świata (*case studies*: **Francja, Niemcy, Wielka Brytania, Meksyk, Stany Zjednoczone, Brazylia, Chiny, Japonia, Indie**).

Celem Auterek jest ułatwienie Czytelnikom, w tym studentom kierunków ekonomicznych, dogłębnego zrozumienia złożoności relacji w gospodarce międzynarodowej, ich natury i implikacji dla rozwoju gospodarczego poszczególnych państw. Prezentowane w monografii wyniki badań to egzemplifikacja mająca poprawić zrozumienie zagadnień teoretycznych z zakresu gospodarki międzynarodowej. Ma ona uwypuklić konieczność holistycznego i strategicznego podejścia do badań nad rozwojem poszczególnych państw i ich koncepcji kreowania konkurencyjności międzynarodowej.

Wyniki badań obrazują kierunki zmian w analizowanych gospodarkach, ich specyfiki i przewagi, pozwalając na ocenę poziomu i dynamiki ich rozwoju społeczno-gospodarczego, a w konsekwencji wnioskowanie odnośnie do podstaw ich długookresowej konkurencyjności. Zwrócono uwagę zarówno na indywidualne cechy badanych gospodarek, jak i na wpływ uwarunkowań oraz czynników ponadnarodowych, w tym procesu globalizacji, regionalnych trendów inwestycyjnych, kierunków przemian społeczno-gospodarczych w związku z poszukiwaniem równowagi między współpracą a konkurencją państw i regionów czy konieczność odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego rozwoju. Dla każdego podmiotu zastosowano identyczny schemat badania uwzględniający parametry ilościowe i jakościowe.

W publikacji odwołano się do różnorodnych teorii i obszarów badań, m.in. metod pomiaru tempa rozwoju gospodarczego i otwartości gospodarczej, teorii handlu międzynarodowego, rodzajów i znaczenia inwestycji zagranicznych, jak również badań związanych z rosnącym znaczeniem korporacji transnarodowych w gospodarce światowej. Czytelników, którzy chcieliby pogłębić swoją wiedzę teoretyczną dotyczącą tych zagadnień, Autorki zachęcają do lektury części pierwszej niniejszego badania, opublikowanej w monografii pt. *Gospodarka międzynarodowa. Rys teoretyczny* (<https://doi.org/10.18778/8331-328-3>), w której szczegółowo omawiają wykorzystane teorie i narzędzia.

 **WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO**

 wydawnictwo.uni.lodz.pl

 ksiegarnia@uni.lodz.pl

 (42) 665 58 63

Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8331-330-6

