

MAGDALENA ROSIŃSKA-BUKOWSKA

Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych

PRZYKŁAD SEKTORA MOTORYZACYJNEGO



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

MAGDALENA ROSIŃSKA-BUKOWSKA

**Rozwój globalnych
sieci biznesowych
jako strategia konkurencyjna
korporacji transnarodowych**

PRZYKŁAD SEKTORA MOTORYZACYJNEGO



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2012

RECENZENT
Jan Rymarczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Ewa Siwińska

SKŁAD I ŁAMANIE
ESUS – Agnieszka Buszewska

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁA
Barbara Grzejszczak

Fotografia na okładce: Copyright © 2010 Corel Corporation

© Copyright by Uniwersytet Łódzki – Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2012

ISBN 978-83-7525-675-8
<https://doi.org/10.18778/7525-675-8>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
Wydanie I. Nakład 100 + 41 egz. Ark. druk. 32,125
Zam. 5021/2012. Cena zł 48,- + VAT

Druk i łamanie: ESUS Tomasz Przybylak
62-064 Plewiska, ul. Południowa 54

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Rozdział I. Korporacje transnarodowe wobec wyzwań globalnej przestrzeni biznesowej	17
1.1. Definicje, typologia i ewolucja korporacji transnarodowych	17
1.1.1. Korporacje transnarodowe – uwagi terminologiczne i definicyjne	17
1.1.2. Pozycja korporacji w gospodarce światowej – etapy rozwoju, klasyfikacje	28
1.2. Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji	38
1.2.1. Postrzeganie globalizacji w świetle rozważań teoretycznych	39
1.2.2. Globalna przestrzeń biznesowa jako efekt globalizacji korporacyjnej	47
1.3. Strategie ekspansji korporacji transnarodowych w świetle wybranych teorii	50
1.3.1. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej – paradygmat OLI	51
1.3.2. Etapy internacjonalizacji w świetle teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych	55
1.3.3. Koncepcja efektu synergii umiędzynarodowienia i internalizacji w teorii międzynarodowych fuzji i przejęć	60
1.3.4. Analiza mechanizmów ekspansji korporacji w koncepcjach zarządzania strategicznego	69
Podsumowanie	79
Rozdział II. Strategia konkurencyjna determinantą struktury organizacyjnej korporacji	81
2.1. Konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych w świetle teorii ekonomii	81
2.1.1. Interdyscyplinarność współczesnej teorii przedsiębiorstwa – implikacje dla badań nad konkurencyjnością	82
2.1.2. Konkurencyjność przedsiębiorstw – rozważania terminologiczne i definicyjne	97
2.1.3. Międzynarodowa strategia konkurencyjna	103
2.2. Modelowanie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w kontekście strategii poprawy konkurencyjności	115
2.2.1. Struktura jako uzewnętrznienie realizowanej strategii	115
2.2.2. Parametry strategiczne systemów zarządzania korporacji podstawą relacji strategia – struktura	120
2.2.3. Struktury współczesnych korporacji efektem kompilacji różnych form organizacyjnych	127
Podsumowanie	141
Rozdział III. Globalne sieci biznesowe – efekt realizacji międzynarodowej strategii konkurencyjnej	143
3.1. Koncepcja globalnej sieci biznesowej – źródła, atrybuty systemu	143
3.1.1. Geneza myślenia sieciowego – koncepcje dystryktów i klastrów	144
3.1.2. Sieci biznesowe modelem regulacji systemów gospodarczych	152
3.1.3. Globalna sieć biznesowa na tle innych klasyfikacji koncepcji sieci	165

3.2. Ocena konkurencyjności <i>orchestratorów</i> globalnych sieci biznesowych	178
3.2.1. Etapy dochodzenia do globalnej sieci biznesowej – model integracji biznesowej	179
3.2.2. Koncepcja paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw	186
3.2.3. Problemy oceny konkurencyjności korporacji- <i>orchestratorów</i>	205
Podsumowanie	212

Rozdział IV. Korporacje transnarodowe w roli *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych

4.1. Najpotężniejsze korporacje transnarodowe świata – ujęcie sektorowe	215
4.1.1. Struktura branżowa gospodarki światowej w latach 1990–2008 w świetle WIR	216
4.1.2. Zasady wyłaniania <i>orchestratorów</i>	241
4.2. Kształtowanie systemów powiązań i struktur organizacyjnych korporacji – w wybranych sektorach	248
4.2.1. Sektor motoryzacyjny – studia przypadków Toyota Motor, Ford Motor, VW Group	249
4.2.2. Sektor elektroniczny – studia przypadków GE, Siemens, IBM	272
4.2.3. Sektor petrochemiczny – studia przypadków Shell, BP, Exxon	294
Podsumowanie	316

Rozdział V. Strategie konkurencyjne *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych sektora motoryzacyjnego

5.1. Filary strategii konkurencyjnej jako podstawa uznania korporacji za <i>orchestratora</i> globalnej sieci biznesowej	317
5.2. Toyota Motor Corporation	320
5.3. Ford Motor Company	329
5.4. Volkswagen Group	332
5.5. Daimler AG	338
5.6. Die Bayerische Motorenwerke AG	344
5.7. Honda Motor Company	348
5.8. Nissan Motor Company	355
5.9. General Motors	360
5.10. Fiat SpA	366
5.11. Renault SA	375
Podsumowanie	384

Rozdział VI. Próba oceny konkurencyjności *orchestratorów* GSB sektora motoryzacyjnego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy statystycznej

6.1. Założenia badania, dane bazowe i czynniki ograniczające	387
6.2. Podstawy teoretyczne metod porządkowania liniowego – wybrane zagadnienia	400
6.3. Miernik syntetyczny dla <i>orkiestratorów</i> sieci biznesowych sektora motoryzacyjnego – analiza wskaźników składowych	408
6.4. Ocena efektywności globalnych sieci biznesowych sektora motoryzacyjnego na podstawie rankingu zdolności do kreacji wartości dodanej	420
6.5. Wyniki syntetycznego pomiaru potencjału konkurencyjnego <i>orchestratorów</i> a ich pozycja w rankingach międzynarodowych	446
Podsumowanie	463

Zakończenie	467
Bibliografia	481
Wykaz wykorzystanych raportów	487
Wykaz tabel	505
Wykaz schematów	509
Wykaz wykresów	511
Od Redakcji	513

WSTĘP

Rola korporacji transnarodowych w gospodarce światowej ewoluowała wraz ze zmianami zachodzącymi w globalnym otoczeniu. Obecnie obserwujemy przekształcanie klasycznych, opartych na podziale funkcji i hierarchicznych strukturach, przedsiębiorstw w organizacje sieciowe o hybrydowych, globalnie rozprzestrzenionych strukturach. W książce skoncentrowano się na procesach integracji biznesowej realizowanych przez korporacje transnarodowe, czyli kreacji globalnych sieci biznesowych (GSB) jako realizacji strategii konkurencyjnej, dostosowanej do wymogów gospodarki opartej na wiedzy. Podstawą podjętych rozważań było dostrzeżenie, że w konsekwencji zmian zachodzących w gospodarce światowej przedsiębiorstwa międzynarodowe przechodziły przez kolejne fazy rozwoju, układające się sekwencyjnie. Analizy historii i zasad funkcjonowania konkretnych korporacji wskazywały na intensyfikację ich powiązań z otoczeniem międzynarodowym w miarę osiągania przez przedsiębiorstwo etapu dojrzałości. Zauważono, że budowane systemy relacji biznesowych w znacznej części mają charakter strategiczny. Poglębione badania wykazały, że korporacje transnarodowe realizują w ten sposób swoje długookresowe strategie konkurencyjne. Rozwój wielopoziomowych struktur organizacyjnych w przestrzeni globalnej stanowi zatem wyraz ich dopasowywania się do nowych wyzwań.

Wybór tematu rozprawy podyktowany był dążeniem do możliwie kompleksowego zbadania dynamicznego rozwoju globalnych sieci biznesowych w świetle dorobku teoretycznego oraz realnych procesów gospodarczych zachodzących w badanych podmiotach. Studia literaturowe wykazały bowiem, że brak jest opracowań analizujących specyfikę i zakres zjawiska w sposób wyczerpujący. Istnieje oczywiście szereg publikacji dotyczących funkcjonowania korporacji jako specyficznej grupy przedsiębiorstw. Poszczególni autorzy podejmują się badania kwestii miejsca i roli korporacji w procesach postępującej globalizacji, strategii ekspansji przedsiębiorstw międzynarodowych, oddziaływania korporacji na gospodarki poszczególnych państw, zasad współpracy tych podmiotów z kooperantami itd. Liczne są także analizy typ *case study* dla wybranego podmiotu (rzadziej grupy podmiotów) – w tym finansowe, dotyczące oferty produktowo-usługowej, kultury organizacyjnej czy rozwoju działalności na konkretnym obszarze. Zauważalny jest swego rodzaju podział na badania o charakterze teoretycznym w niewielkim stopniu przywołujące konkretne przykłady oraz badania empiryczne przedstawiające opracowania odnośnie do realnie funkcjonujących podmiotów, ale raczej wycinkowe, omawiające wybrany aspekt ich działalności. Przedstawiona książka stanowi próbę połączenia tych dwóch nurtów badawczych.

W pierwszej części omówiono definicje, typologię, ewolucję oraz strategię ekspansji korporacji transnarodowych. Zwrócono uwagę, że analizując rozwój korporacji, badacze odwołują się do różnych okresów. Niektórzy za początek ery wielkiej przedsiębiorczości (*big bussines*) uznają kryzys 1873 r. Inni wskazują jeszcze odleglejsze historyczne wydarzenia. Większość, i ten nurt uznano za właściwy w niniejszej pracy, koncentruje się jednak na okresie po II wojnie światowej. Wspólne dla wszystkich ujęć jest wskazywanie, że od lat 70. XX w. rola korporacji transnarodowych w gospodarce światowej systematycznie rośnie i dlatego ich działania wymagają „monitoringu” na poziomie międzynarodowym¹.

Książka prezentuje rozwój korporacji transnarodowych w warunkach postępującej globalizacji ze szczególnym uwzględnieniem postulatu poprawy ich konkurencyjności w długim okresie. Zostały w niej przedstawione zmiany struktur organizacyjnych największych niefinansowych korporacji transnarodowych, jako odzwierciedlenie realizowanej strategii konkurencyjnej. Przyjęto założenie, że podstawą skuteczności strategii w współczesnej gospodarce jest uzyskanie efektu synergii na bazie połączenia wszystkich kategorii kapitału budującego organizację. Za kluczową dla utrzymania silnej pozycji konkurencyjnej w długim okresie uznano zdolność do kreacji wartości dodanej dzięki rozwojowi systemu powiązań. Ścieżką realizacji takiej strategii jest postępujący proces integracji biznesowej, służący budowaniu globalnej sieci biznesowej. Badaniom poddano korporacje transnarodowe, wykorzystujące ten model rozwoju, zwłaszcza ich strategię budowania konkurencyjności międzynarodowej.

Praca stanowi opracowanie z zakresu ekonomii globalnej jako subdyscypliny naukowej, którą należy umiejscowić w systemie nauk społecznych i obszarze nauk ekonomicznych. Rozważania dotyczą strategii konkurencyjnej korporacji transnarodowych. Obszarem badań jest system gospodarki światowej, który poddawany nieustannej presji zmian (globalizacja i liberalizacja przepływów gospodarczych) tworzy nowe uwarunkowania dla funkcjonowania badanych podmiotów. Z uwagi na fakt, że współczesna gospodarka światowa jest systemem coraz bardziej złożonym, w analizach konieczne stały się odwołania do wielu dziedzin: klasycznej teorii ekonomii, jej dziedzin specjalistycznych (międzynarodowych stosunków gospodarczych, finansów międzynarodowych) i szczegółowych (ekonomiki przedsiębiorstw), ujęć pragmatycznych z zakresu nauk o zarządzaniu, ale także innych nauk społecznych (filozofii, socjologii, historii, prawa itd.)² czy nauk podstawowych (np. matematyki, etyki).

¹ W latach 70. XX w. pojawiają się specjalne raporty dotyczące korporacji oraz komórki organizacji międzynarodowych, „monitorujące” ich rozwój i wpływ na gospodarkę światową.

² W analizie przyjęto, że korporacje transnarodowe są autonomicznymi podmiotami gospodarki światowej, właściwie „nieprzypisanymi” do poszczególnych gospodarek. Pozwoliło to na pominięcie w rozważaniach aspektów, związanych z polityką oddziaływania na ich funkcjonowanie zarówno państw macierzystych, jak i goszczących. Kraj pochodzenia korporacji zasadniczo ma znaczenie przy ocenie kulturowych uwarunkowań procesu zarządzania, co zostało z kolei zaakcentowane.

W tym kontekście ustalenie bazowego dla niniejszych rozważań paradygmatu jest przedsięwzięciem nader skomplikowanym. Szczególnie cenne staje się zatem stwierdzenie E. Geblewicza, że współczesna teoria, jeśli ma być naukowa, musi być eklektyczna. Eklektyzm należy traktować jako zjawisko normalne, a wręcz pożądane w naukach rozwiniętych. W efekcie przyjęcia powyższego sposobu rozumowania nauki ekonomiczne (w tym ekonomia globalna) muszą wręcz posługiwać się nie jednym paradygmatem, a zbiorem paradygmatów. Jako postulowane w naukach ekonomicznych XXI w. wzorce myślenia S. Flejterski i P. T. Wahl wymieniają m. in.: interdyscyplinarne, holistyczne podejście systemowe, wielowymiarową analizę (zwłaszcza średnio- i długookresową), uwzględniającą metody ilościowe i badania empiryczne oraz odwołania do ekonomii globalnej (perspektywa globalna), społecznej (kontekst polityczno-kulturowy), normatywnej (etyka), eksperymentalnej (podejście behawioralne), jak i nowych nurtów typu: eko-ekonomia, e-ekonomia³. Przedstawiona praca podejmuje wyzwanie takiego właśnie interdyscyplinarnego i wielowymiarowego ujęcia badanej problematyki.

Celem rozprawy jest zbadanie wpływu zmian zachodzących w gospodarce światowej na strategię konkurencyjne korporacji transnarodowych oraz próba wskazania istoty przeobrażeń dokonujących się w związku z tym w systemach organizacyjnych korporacji. Badania zostały podzielone na część teoretyczną, odwołującą się do wybranych teorii ekonomicznych, oraz część egzemplifikacyjno-statystyczną, wykorzystującą studia przypadków konkretnych korporacji transnarodowych.

Hipoteza główna weryfikowana w pracy brzmi następująco – zmiany zachodzące w gospodarce światowej przyczyniły się do ukształtowania nowego paradygmatu konkurencyjności międzynarodowej. Spowodowało to przemodelowanie strategii korporacji transnarodowych, a w konsekwencji przebudowywanie ich struktur organizacyjnych w kierunku globalnych sieci biznesowych (GSB). Najpotężniejsze korporacje transnarodowe pełnią w ukształtowanych systemach regulacyjnych funkcje *orchestratorów*⁴.

W pracy weryfikowane są również hipotezy szczegółowe:

1) ewoluowanie systemu organizacyjnego korporacji następuje w wyniku zmian ogólnych parametrów strategicznych pod wpływem postępujących procesów globalizacji, gdyż determinantą struktury organizacyjnej korporacji jest strategia konkurencyjna⁵;

³ S. Flejterski, P. T. Wahl, *Ekonomia globalna – synteza*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 214–218.

⁴ *Orchestrator* łączy funkcje: lidera-promotora, koordynatora-menedżera i dyrygenta-zarządcy. Z uwagi na brak polskiego określenia, oddającego w pełni istotę angielskiego *orchestrator*, w niniejszej pracy używany będzie termin angielski. Przyjmuje się, że pojęcie „*orchestrator*” wprowadzili: J. Hagel, J. S. Brown, *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, Boston 2005. Dokładniej pojęcie omówiono w podrozdz. 3.1.2.

⁵ Wykorzystano model A. D. Chandlera, *Structure follows Strategy*, [w:] idem, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts 1962, s. 1–51.

2) korporacje transnarodowe, realizując długookresową strategię konkurencyjną, przechodzą kolejne etapy procesu integracji biznesowej, przebiegającego na wzór integracji gospodarczej państw, którego efekt finalny stanowią globalne sieci biznesowe;

3) w wyniku wdrażania mechanizmu integracji biznesowej najpotężniejsze korporacje stają się *orchestratorami* globalnych sieci biznesowych, co znajduje wyraz w założeniach (filarach) ich koncepcji rozwojowych;

4) ocena rzeczywistej pozycji konkurencyjnej korporacji transnarodowych, pełniących rolę *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych, wymaga wielowymiarowej oceny ich zdolności do kreacji wartości dodanej.

Konstrukcja pracy została podporządkowana realizacji wytyczonego celu. Schemat analityczny rozważań teoretycznych opiera się na następującej sekwencji: otoczenie – strategia – struktura – konkurencyjność⁶. Otoczenie organizacji ma istotny wpływ na jej funkcjonowanie, dlatego zmiany zachodzące w otoczeniu znajdują odzwierciedlenie w koncepcjach strategicznych⁷. Wyrazem tego są z kolei zmiany struktur organizacyjnych korporacji, które w ten sposób dostosowują swoje systemy do ewoluujących koncepcji rozwojowych. Nowe typy struktur, aby służyły poprawie konkurencyjności, muszą być wsparte na wartościach (filarach strategicznych), zgodnych z nowym paradygmatem konkurencyjności międzynarodowej. Miarą konkurencyjności korporacji transnarodowych jako *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych jest zdolność do kreacji wartości dodanej na bazie sieciowego kapitału ekonomicznego i intelektualnego. Wykorzystując wielowymiarową analizę statystyczną, poddano badaniu związek między rozwojem sieci dziesięciu korporacji transnarodowych sektora motoryzacyjnego a ich zdolnością do kreacji wartości dodanej.

Praca obejmuje wstęp, sześć rozdziałów oraz zakończenie. Trzy pierwsze rozdziały stanowią fundament teoretyczny rozważań. Przeanalizowano dorobek ekonomii światowej (wybrane pozycje), pozwalający na sformułowanie wniosków dla badań w części egzemplifikacyjno-statystycznej. Rozdziały IV i V przybliżają specyfikę koncepcji rozwojowych badanych obiektów – najpotężniejszych korporacji transnarodowych (weryfikacji poddano hipotezy 1–3). W rozdziale VI znalazła się koncepcja statystycznej oceny modeli rozwojowych badanych korporacji sektora motoryzacyjnego na podstawie skonstruowanego miernika syntetycznego (weryfikacji poddano hipotezę 4).

W postępowaniu badawczym zastosowano triangulację metod badawczych, uznając, że równoczesne wykorzystanie metod jakościowych i ilościowych

⁶ Stanowi to nawiązanie do tryptyku Baina: struktura – zachowanie – rezultat. Model objaśnia zachowania przedsiębiorstw w odniesieniu do formy organizacji rynku, na którym działają. Odpowiedni typ zachowań skutkuje osiągnięciem określonego poziomu wyników.

⁷ Zdaniem S. D. Hunta i R. M. Morgana należy mówić o nowej teorii konkurencji opartej na przewadze konkurencyjnej. Jej bazowym założeniem jest, że o postępowaniu przedsiębiorstwa w istotny sposób decyduje jego otoczenie. S. D. Hunt, R. M. Morgan, *The Competitive Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing” 1995, Vol. 59 (2), s. 3–8.

zapewnia wyższą jakość prowadzonych badań oraz pozwala na ograniczenie błędów dokonywanych pomiarów. W części teoretycznej podstawową metodę stanowi porządkująca analiza definicji, typologii, klasyfikacji i twierdzeń prezentowanych w literaturze przedmiotu odnośnie do badanych podmiotów i elementów decydujących o ich konkurencyjności. Dokonano krytycznej analizy literatury przedmiotu z zakresu teorii ekonomii i międzynarodowych stosunków gospodarczych odnośnie do kwestii konkurencyjności, a także produkcji międzynarodowej, inwestycji zagranicznych, zasad rozwoju korporacji transnarodowych. Z uwagi na interdyscyplinarny charakter współczesnej teorii przedsiębiorstwa konieczne było także sięgnięcie do koncepcji zarządzania strategicznego⁸, teorii lokalizacji i aglomeracji, stanowiących bazę współczesnego podejścia sieciowego⁹ czy koncepcji kulturowych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw, pozwalających np. na wskazanie podstaw regionalizacji struktur globalnych.

W celu zgromadzenia materiału empirycznego przeprowadzono kwerendę archiwów elektronicznych badanych podmiotów, dokonano analizy ponad 200 raportów i klasyfikacji, dotyczących korporacji transnarodowych, studiów licznych materiałów ciągłych, elektronicznych i dostępnych dokumentów źródłowych¹⁰. Dla znalezienia właściwej metody oceny ich konkurencyjności przeanalizowano dostępne badania empiryczne, których obiektami były korporacje transnarodowe. Na podstawie materiałów zamieszczanych w oficjalnych publikacjach, raportach, wykorzystując także wywiady swobodne z przedstawicielami analizowanych przedsiębiorstw, przeprowadzono badanie etapów rozwoju w ujęciu historycznym, ewolucji strategii i struktur organizacyjnych, zakresu działalności (w tym produktów, portfela marek, działów) oraz ustanawianych powiązań (branżowych i pozabranżowych). Łącznie badaniu poddano 230 korporacji transnarodowych notowanych w rankingach *World Investment Report (WIR)*. Na podstawie danych zawartych w rankingu *Top 100 Non-financial TNC* z lat 1991–2009 przygotowano

⁸ Uwzględniono koncepcje nurtu zarządzania strategicznego: teorię przewag i model wartości dodanej M. E. Portera, koncepcję działalności transnarodowej J. H. Dunninga, koncepcję kluczowych kompetencji G. Hamela i C. K. Prahalda, ewolucyjną teorię korporacji transnarodowych – wskazywane jako główne koncepcje nurtu m. in. przez M. K. Nowakowskiego, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 38.

⁹ Prześlędzono ewolucję podejścia sieciowego od teorii aglomeracji A. Marshalla, przez koncepcje klastrów (w tym traktowany jako klasyczny model M. E. Portera) do koncepcji wypracowanych przez *Industrial Marketing and Purchasing Group*, które stały się podstawą rozwoju współczesnych modeli sieci.

¹⁰ M. in.: *World Investment Report* (z lat 1991–2009), *The BusinessWeek Global 1000* (z lat 1989–2004), *1200* (z 2005 r.), *2000* (z lat 2006–2011), *Fortune 500* (z lat 1955–2011), *1000* (z lat 2006–2011), *Fortune Global 500* (z lat 2005–2010), *Forbes Global 2000* (z lat 2006–2011), *The Interbrand/BusinessWeek: Best Global Brands – The 100 Top Brands* (z lat 2000–2011), *Financial Times: The BrandZ Top 100* (z lat 2007–2011), *The 100 (50) Most Innovative Companies* (z lat 2005–2011), *The Global Innovation 1000* (z lat 2008–2010), *The World's Most Admired Companies* (z lat 2006–2011).

opracowania sektorowe i dokonano wyboru trzech sektorów poddawanych dalszym badaniom. W tekście rozprawy zawarto szczegółowe opracowania odnośnie do koncepcji budowania sieci dla 16 korporacji: 10 z sektora motoryzacyjnego – Toyota Motor, Ford Motor, Volkswagen Group, Daimler AG, BMW AG, Honda Motor, Nissan Motor, General Motors, Fiat SpA, Renault SA, 3 korporacji sektora elektronicznego – General Electric, Siemens, IBM oraz 3 korporacji sektora petrochemicznego – Royal Dutch Shell, British Petroleum, ExxonMobil. Dla weryfikacji przyjętych hipotez badawczych wykorzystano analizę porównawczą modeli biznesowych 10 poddawanych badaniom uszczegółowionym korporacji motoryzacyjnych oraz metody statystyczne, w tym przede wszystkim wielowymiarową analizę statystyczną.

Wybór metody badawczej zastosowanej w części empirycznej pracy zdeterminowany był opracowaniem narzędzia umożliwiającego uzyskanie możliwe wymiernych wyników, pozwalających na odpowiedź: czy istotnie rozwój globalnych struktur sieciowych korporacji transnarodowych implikuje ich wyższą konkurencyjność? W rozdziałach IV, V i VI realizowano schemat analityczny, składający się z elementów oceny jakościowej i ilościowej, odpowiadających kolejnym hipotezom szczegółowym, a obejmujących:

- wyłonienie sektorów gospodarki światowej o najwyższym potencjale ekonomicznym, jako najlepiej przygotowanych do budowy globalnych sieci biznesowych;
- analizy schematów budowania swoich systemów sieciowych przez liderów trzech wybranych sektorów;
- porównanie filarów modeli biznesowych 10 badanych korporacji sektora motoryzacyjnego, stanowiącego studium przypadku;
- próbę oceny związku rozwoju struktur sieciowych ze stabilnością pozycji konkurencyjnej korporacji-*orchestratora* w globalnej przestrzeni biznesowej.

Zakres czasowy badań w analizach danych statystycznych, charakteryzujących gospodarkę światową w ujęciu sektorowym (rozdział IV) obejmuje lata 1990–2008¹¹. Zestawienia danych statystycznych dla największych korporacji transnarodowych sektora motoryzacyjnego, jako *orchestratorów* sieci biznesowych (rozdział VI), wykonano dla lat 2000–2010. Analizy historii budowania sieci przez badane podmioty sięgają początku XX w. Studia teoretyczne koncentrują się na koncepcjach, obejmujących okres od początku lat 90. XX w. Kontekst historyczny rozważań stanowi okres kreowania globalnej przestrzeni gospodarczej po II wojnie światowej.

Celem rozdziału pierwszego jest próba wykazania, że postępująca globalizacja ma zasadnicze znaczenie dla kierunków zmian, zachodzących w korporacjach transnarodowych. Tworzy sprzyjający klimat dla rozwoju podmiotom otwartym na zacieśnianie współpracy w skali globalnej – warunki stymulujące kreowanie powiązań w globalnej przestrzeni systematycznie pozbawianej granic

¹¹ Uwzględniono dane opublikowane w *World Investment Report* do maja 2011 r.

wewnętrznych. Korporacje transnarodowe realizują swoje strategie ekspansji, angażując się w różnego typu formy integracyjne: budują globalne łańcuchy produkcyjne, dokonują inwestycji bezpośrednich (BIZ), a także kolejnych fuzji i przejęć (M&As). W rozdziale zaakcentowano, że cechą charakterystyczną obecnego etapu globalizacji jest konkurowanie między systemami korporacyjnymi, a nie pojedynczymi podmiotami. W odniesieniu do przedsiębiorstwa oznacza to przeniesienie rywalizacji na poziom zintegrowanych systemów globalnych. W rozdziale starano się wykazać, że konsekwencją zmian w gospodarce światowej jest intensyfikacja BIZ oraz M&As, które stanowią strategię przystosowywania korporacji transnarodowych do nowych uwarunkowań globalnej przestrzeni biznesowej.

Celem rozdziału II jest próba wykazania, że struktura organizacyjna jest uźródłowieniem strategii konkurencyjnej. Założono, że czynnikiem decydującym o konkurencyjności w długim okresie jest przyjęta strategia rozwoju, a jej widocznym na zewnątrz obrazem jest sposób kształtowania struktur organizacyjnych. Dla wskazania związku między strategią a strukturą przeanalizowano zmiany parametrów strategicznych systemów zarządzania korporacji. Starano się także wskazać, że realizacja zaawansowanych strategii konkurencyjnych powoduje, że modele organizacyjne korporacji stają się coraz bardziej złożone. W rozdziale starano się wykazać, że determinantą struktury organizacyjnej jest strategia poprawy konkurencyjności, a efektywność tej struktury zależy od stopnia jej otwartości na współpracę, czyli elastyczności, gdyż tylko takie struktury są zdolne do kreowania wiedzy, stanowiącej fundament przewagi konkurencyjnej we współczesnej gospodarce.

W rozdziale II przedstawiono ewolucję poglądów na temat konkurencyjności w naukach ekonomicznych, starając się zaakcentować, że jej efektem jest interdyscyplinarne spojrzenie na podstawy przewagi konkurencyjnej. Uznano, że interdyscyplinarność współczesnej teorii przedsiębiorstwa jest przesłanką, uzasadniającą zbudowanie nowego paradygmatu konkurencyjności międzynarodowej, który uwzględniałby elementy dotychczas niedoceniane, jako istotne w budowaniu pozycji konkurencyjnej na rynku międzynarodowym. Zwrócono uwagę na zaburzenie dotychczasowych linii podziału między mikro- i makroekonomicznym podejściem do analizy konkurencyjności. Podkreślono konieczność przeniesienia punktu ciężkości z zasobów tradycyjnych na zasoby niematerialne, zwłaszcza te odpowiedzialne za kreowanie innowacyjnej wiedzy.

Celem rozdziału III jest próba wykazania, że globalizacja, zmieniając charakter konkurencji, dokonała redefinicji znaczenia poszczególnych kategorii kapitału organizacji, co spowodowało przekształcanie korporacji transnarodowych w organizacje sieciowe – podstawa weryfikacji pierwszej hipotezy szczegółowej. Uznano, że sieci stanowią strukturę regulacyjną, umiejscowioną między rynkiem a hierarchią. Najwyższą formą organizacyjną, odpowiadającą na wyzwania gospodarki opartej na wiedzy, są globalne sieci biznesowe, stanowiące systemy powiązań sieciowych o charakterze kooperacyjnym. W celu zaakcentowania

specyfiki modelu globalnej sieci biznesowej przedstawiono analizę metodyki myślenia sieciowego i cechy mniej zaawansowanych koncepcji powiązań sieciowych. Szczególne miejsce w pracy zajmuje koncepcja procesu integracji biznesowej, w której wykorzystując etapowy model integracji państw, starano się, dokonując koniecznych modyfikacji i interpretacji, wyjaśnić zachowania korporacji transnarodowych. Przyjęto założenie, że w konsekwencji globalizacji struktury organizacyjne przedsiębiorstw stale ewoluują w kierunku systemów, zapewniających już nie tylko sprawny transfer informacji, ale samogenerujących wiedzę, czyli zdolnych do kreowania nowej, wzorcowej wiedzy.

W rozdziale III starano się wykazać, że globalna sieć biznesowa to system regulacyjny, stanowiący interaktywny składnik strategii konkurencyjnej, a nie tylko bierne jej uzewnętrznienie. Wynika to z założenia, że globalna sieć biznesowa jest zdolna nie tylko przyspieszać transfer wiedzy w skali globalnej, ale stale generować wartość dodaną do zmieniających się standardów. Istotą systemu jest trójwarstwowość powiązań. Najsilniejsze „scalenie” wywołują M&As, tworząc powiązania własnościowe. Kolejną warstwę stanowią powiązania strategiczne, czyli wszelkie porozumienia o charakterze długookresowym, niekoniecznie oparte na własności (kontraktowe, administracyjne), np. alianse strategiczne, *joint venture*. Najbardziej zewnętrzną warstwę stanowią powiązania typu kooperacyjnego. Współpraca w tej warstwie może dotyczyć nawet bezpośrednich konkurentów i jest wyrazem dojrzałości organizacyjnej, polegającej na implementacji zasad społecznej odpowiedzialności organizacji. We wszystkich warstwach istnieje przestrzeń dla zachowań o charakterze współpracy i konkurencji, a zatem układ ma charakter kooperacyjny.

Budowanie systemów tego typu powiązań dotyczy wszystkich sektorów gospodarki światowej, z tym że zaawansowanie tego procesu jest różne. W ich konsekwencji następuje stopniowa oligopolizacja poszczególnych branż. Powiązania wewnątrzorganizacyjne, zapewniając korporacjom przewagę internalizacyjną, skłaniają je do stałego rozbudowywania sieci współpracy na różnych poziomach, jako metody poprawy konkurencyjności w warunkach globalizacji. Proces ma charakter ciągły. „Pajęczynowy” system powiązań stabilizuje gospodarkę światową, gdyż ogranicza szoki innowacyjne. Powszechna staje się ewolucyjna forma wprowadzania nowości, jako efekt rozlewania się wiedzy wewnątrz globalnych sieci – od centrów kompetencji do poszczególnych ogniw systemu. Dla maksymalizacji globalnej efektywności możliwe jest np. czasowe „wstrzymywanie” pomysłów innowacyjnych w celu pełnej eksploatacji międzynarodowego cyklu życia produktów.

W rozdziale IV została podjęta próba analizy procesu budowania globalnych sieci biznesowych przez największe przedsiębiorstwa międzynarodowe – stanowiąca podstawę empirycznej weryfikacji drugiej hipotezy szczegółowej. W pierwszej części przedstawiono gospodarkę światową jako całość – uwzględniając w analizie branżowej wszystkie podmioty sklasyfikowane jako największe

korporacje transnarodowe przez UNCTAD w latach 1990–2008. W celu analizy zmian potencjału poszczególnych sektorów podzielono podmioty na dziewięć obszarów branżowych, a następnie przeanalizowano ich aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i wskaźnik TNI. Na podstawie dokonanych zestawień statystycznych wybrano do dalszych analiz trzy sektory: motoryzacyjny, petrochemiczny, elektro-niczny. Kryterium wyboru stanowiła stabilność podmiotowa składu sektora – niezmienność w grupie liderów w badanym okresie 1990–2008 oraz systematyczny wzrost potencjału (mierzony aktywami, sprzedażą, zatrudnieniem), ze szczególnym uwzględnieniem zaangażowania zagranicznego. W drugiej części rozdziału przedstawiono kształtowanie się systemów powiązań globalnych na przykładzie trzech wybranych sektorów gospodarki światowej – analizując w każdym z nich modele ekspansji trzech wiodących korporacji. Dokonano analizy mechanizmu budowania sieci biznesowych, wykorzystując etapy modelu integracji biznesowej. W rozdziale starano się wykazać, że można wskazać empiryczne przykłady budowania globalnych sieci biznesowych, w których konkretne korporacje transnarodowe pełnią rolę *orchestratorów*.

W rozdziale V przedstawiono analizę modeli ekspansji 10 wiodących korporacji sektora motoryzacyjnego, jako podstawę oceny ich zdolności do bycia *orchestratorami* globalnych sieci biznesowych – próba weryfikacji trzeciej hipotezy szczegółowej. Nacisk położono na zmiany zachodzące w strukturach organizacyjnych i systemie zarządzania badanych korporacji. Odwołano się do koncepcji organizacji opartych na wiedzy, które uznano za wzorcowe dla warunkowań rynkowych, ukształtowanych w warunkach postępującej globalizacji korporacyjnej. Starano się sprawdzić: czy strategie konkurencyjne korporacji-*orchestratorów* wykazują zbieżność fundamentalnych zasad, czy ścieżki rozwoju badanych przedsiębiorstw można uznać za realizację koncepcji integracji biznesowej, czy korporacje te wykazują cechy *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych. W rozdziale starano się wykazać, że analiza filarów modelu biznesowego *orchestratora*, zapisanych w strategii pozwala ocenić potencjał konkurencyjny podmiotu i jego poziom zaawansowania rozwojowego. Porównanie priorytetów strategicznych badanych korporacji z uwagi na fakt, że zmieniają się one wraz z etapem rozwoju sieci biznesowej, umożliwia usytuowanie podmiotu względem głównych konkurentów.

W ostatnim rozdziale starano się zweryfikować czwartą hipotezę szczegółową, że pomiar konkurencyjności korporacji-*orchestratorów* wymaga zastosowania metod wielowymiarowej oceny potencjału konkurencyjnego. Podstawą badania było przyjęcie założenia, że zmiana paradygmatu konkurencyjności międzynarodowej wymusiła budowanie potencjału konkurencyjnego na bazie globalnie rozlokowanych zasobów połączonego kapitału ekonomicznego i intelektualnego. Pierwszy stanowi rodzaj fundamentu wyjściowego – ma charakter minimum kwalifikacyjnego zdolności do bycia *orchestratorem*. Drugi pełni rolę mnożnika, pozwalającego na kreowanie wartości dodanej dzięki globalnej sieci

powiązań biznesowych. Dla oceny konkurencyjności korporacji-*orchestratorów* został zatem zbudowany miernik zdolności do kreacji wartości dodanej, obejmujący kapitał produkcyjno-sprzedazowy i finansowy oraz kapitał strukturalny i instytucjonalny. Uznano, że ich synergiczne działanie decyduje o potencjale rozwojowym podmiotu, stanowiąc kapitał wiedzy organizacji¹².

W rozdziale VI podjęto próbę oceny konkurencyjności korporacji-*orchestratorów* sektora motoryzacyjnego z wykorzystaniem miernika zdolności do kreacji wartości dodanej (MS)¹³, a następnie zestawiono tę ocenę z tradycyjnym spojrzeniem na pozycje poszczególnych korporacji w świetle wybranych klasyfikacji międzynarodowych. Dla każdej z 10 badanych korporacji sektora obliczono wartość miernika MS, a następnie rangowanie według MS zestawiono z innymi klasyfikacjami według pojedynczych parametrów zaczerpniętych m. in. z: *World Investment Report*, *The 100 Top Brands*, *Forbes The Global 2000*, *The Most Admired Companies*. Celem porównań jest sprawdzenie zbieżności analiz wielowymiarowych i klasyfikacji, dokonywanych na podstawie jednego parametru. Pozwoli to na weryfikację czwartej hipotezy szczegółowej, a tym samym istotnie przyczyni się do weryfikacji hipotezy głównej.

Podsumowaniem rozważań rozprawy jest próba uogólnienia wniosków z badań (przeprowadzonych dla sektora motoryzacyjnego), przy zachowaniu ostrożności interpretacji rozszerzającej. Dokonano oceny wpływu zmian struktur organizacyjnych korporacji na system gospodarki światowej jako całości. Zwrócono uwagę na występujące sprzężenia zwrotne. Z jednej strony zmiany w korporacjach, polegające m. in. na kreowaniu globalnych sieci biznesowych, wymuszone zostały przez postępującą liberalizację gospodarki światowej. Z drugiej – powstające pod wpływem tych zmian globalne sieci biznesowe oddziałują na poziom makroekonomiczny, stając się siłą napędową nowej fazy procesów globalizacji.

¹² Przy konstrukcji miernika wykorzystano m. in. elementy holistycznego podejścia do pomiaru wartości (S. Pike i G. Roos), benchmarkingowania kapitału intelektualnego (J. M. Viedma) oraz koncepcji pomiaru dynamicznej wartości kapitału intelektualnego (A. Bounfour). W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele metod oceny zasobów wiedzy. Np. M. J. Stankiewicz dokonuje zestawienia 26 metod i narzędzi wykorzystywanych do pomiaru zasobów wiedzy oraz 8 do oceny poziomu zarządzania wiedzą. *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 150, 162–187.

¹³ Uwzględniono w nim: wskaźnik rentowności aktywów, nakłady korporacji na badania i rozwój w przeliczeniu na jednego zatrudnionego, zaangażowanie aktywów niematerialnych w kreowanie wartości sprzedaży oraz wskaźniki umiędzynarodowienia aktywów i zatrudnienia.

Ze wszelkich kryzysów finansowych wychodzą coraz silniejsze.
Są liderami przemian gospodarczych.
Burzą bariery w wymianie międzynarodowej.
R. Boruc, M. Remisiewicz, *Parada...*

Za nimi stoi logika procesów globalizacji,
uwalniająca siły rynkowe od barier,
dająca szansę prowadzenia rozproszonej w sensie geograficznym
i zintegrowanej w wymiarze funkcjonalnym działalności.
K. Piórko, „*Władza*”...

Rozdział I

KORPORACJE TRANSNARODOWE WOBEC WYZWAŃ GLOBALNEJ PRZESTRZENI BIZNESOWEJ

Obiektem rozważań niniejszej monografii są korporacje transnarodowe. Korporacje postrzegane są, co sugeruje motto rozdziału, jako podmioty, które sprawnie przystosowują się do zmieniających się warunków, w tym także w dobie postępującej globalizacji i liberalizacji gospodarki światowej. Dzięki dostosowaniu swoich struktur i zasad funkcjonowania do uwarunkowań otoczenia uzyskują korzyści, wynikające z różnic w rozmieszczeniu czynników produkcji (zasobów naturalnych, kapitału, pracy) oraz specyfiki polityki poszczególnych państw.

Przedstawiono definicje, typologię i ewolucję korporacji oraz ich rolę w procesach globalizacji. Kluczową część rozdziału stanowi analiza strategii ekspansji korporacji transnarodowych w świetle wybranych teorii.

1.1. Definicje, typologia i ewolucja korporacji transnarodowych

Na wstępie podjęto próbę przedstawienia specyfiki korporacji transnarodowych jako istotnych elementów konstytuujących strukturę współczesnej gospodarki. Zaprezentowano dylematy terminologiczne, związane ze specyfiką badanych obiektów. Odwołano się także do historycznych uwarunkowań rozwoju korporacji i kształtowania ich struktur, prezentując etapy zdobywania i umacniania pozycji w gospodarce światowej. Dokonano także przeglądu metod klasyfikacji korporacji i możliwych sposobów oceny ich siły.

1.1.1. Korporacje transnarodowe – uwagi terminologiczne i definicyjne

Najogólniej, korporacje transnarodowe postrzegane są jako podmioty zarządzające globalnie zorganizowaną siecią produkcyjno-usługową oraz kontrolujące

znaczne obszary gospodarki poprzez zaangażowanie kapitałowe. Ich działalność utożsamiana jest z globalizacją rynków i kształtowaniem globalnych systemów produkcji, restrukturyzacją gospodarek narodowych i wzrostem współzależności między nimi, a zatem zmianami w funkcjonowaniu niemal wszystkich sfer życia gospodarczo-społecznego. Są to podmioty bardzo różnorodne, a ich definiowanie, jak i nazewnictwo stosowane w stosunku do nich zmienia się w miarę dokonywania się przemian w ich działalności. Działania i cechy korporacji podlegają z kolei ewolucji wraz z pogłębianiem się procesu internacjonalizacji¹.

Dość powszechnie dla określania korporacji transnarodowych (KTN), czyli w literaturze anglojęzycznej *transnational corporations* (TNC), używa się także innych terminów: „przedsiębiorstwa międzynarodowe” (*international enterprises*), „przedsiębiorstwa wielonarodowe” (*multinational enterprises*)² czy „przedsiębiorstwa globalne” (*global enterprises/global corporations*)³.

Starając się doprecyzować zakres pojęć oraz znaczenie używanej terminologii, należy rozpocząć od wyboru między określeniami „korporacja” (*corporation*) a „przedsiębiorstwo” (*enterprises*). Słowo „przedsiębiorstwo” akcentuje elementy podmiotowości w sensie prawnym, zadania funkcjonalne – działalność zarobkowa oraz aspekt przedmiotowy – zorganizowany kompleks majątkowy w postaci materialnych i niematerialnych dóbr służących realizacji zadań gospodarczych⁴. Słowo „korporacja” zasadniczo rozumiane jest jako określenie wielkiego przedsiębiorstwa lub grupy podmiotów, działających wspólnie jako jedna organizacja⁵.

¹ Podrozdział opracowano wykorzystując elementy książki: M. Rosińska-Bukowska, *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009, s. 102–112.

² W latach 50. XX w. w odniesieniu do podmiotów, prowadzących działalność o zasięgu pozakrajowym, powszechnie używano terminu „przedsiębiorstwo międzynarodowe” (*international enterprises*), które w kolejnym dziesięcioleciu zostało zastąpione przez termin „przedsiębiorstwo wielonarodowe” (*multinational enterprises*).

³ Np. według E. Durera przedsiębiorstwo międzynarodowe oznacza firmę, która zajmuje się wyłącznie eksportem lub pokrewnymi formami aktywności zagranicznej (sprzedaż, licencja). E. H. Siebler twierdzi, że staje się międzynarodowe dopiero, gdy punkt ciężkości jego działalności przesunie się do tych zagranicznych filii. Przedsiębiorstwo globalne (światowe) to najogólniej firma, która posiada filie na całym świecie oraz względnie duży udział w rynkach zagranicznych. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996, s. 27–28.

⁴ Termin „przedsiębiorstwo” jest ujęciem szerszym, oznaczającym wszystkie podmioty powołane do prowadzenia działalności gospodarczej, niezależnie od ich formy prawnej i organizacyjnej. G. Wujek, *Reglamentacja prawa przedsiębiorstw wielonarodowych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1982, s. 10–24 oraz A. Jakubecki, A. Kidyba, J. Mojak, R. Skubisz, *Prawo spółek – zarys*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 40–44.

⁵ Należy jednak zaznaczyć, że kiedy w połowie XIX w. (1849) zaczęto posługiwać się pojęciem „*corporation*” w znaczeniu ekonomicznym, to myśłano raczej o stowarzyszeniu/związku/zrzeszeniu osób, uznanych za osobę prawną, mającym na celu realizację określonych wspólnych zadań. Dopiero po II wojnie światowej nabrało ono współczesnego znaczenia – synonimu dużych przedsiębiorstw.

W kontekście prowadzonych w niniejszej pracy badań zasadne wydaje się używanie raczej słowa „korporacja” z uwagi na akcentowanie złożoności organizacyjnej oraz nastawienia na współpracę jednostek składowych, czyli uwypuklanie specyfiki zasad działania oraz kultury organizacyjnej⁶. Określenie „korporacja transnarodowa” (*transnational corporation*) powszechnie stosowane jest od połowy lat 70. XX w.⁷ Starano się w ten sposób zwrócić uwagę, że jest to podmiot działający poza kontrolą konkretnego państwa, choć prowadzący poszczególne operacje zgodnie z zasadami systemu prawnego państw, w których zlokalizowane są jego jednostki. Określenie „korporacje transnarodowe” jest obecnie najczęściej używanym terminem, jednak poszczególni autorzy stosują także inne terminy⁸. Z uwagi na brak sztywnych reguł oraz kryteriów w stosowanej terminologii wydaje się, że zamienne używanie pojęć „korporacja”, jak i „przedsiębiorstwo” oraz przymiotników – międzynarodowe, wielonarodowe, transnarodowe, ponadnarodowe, globalne jest dopuszczalne dla zachowania płynności językowej⁹.

Pierwszą, oficjalną definicję korporacji transnarodowych sformułowano w raporcie ONZ z 1973 r.¹⁰. Definicją kluczową dla niniejszych rozważań jest jednak powstała w 1976 r. definicja OECD. Wskazano w niej bowiem atrybuty wyróżniające korporacje – specyfikę wewnętrznych powiązań korporacyjnych oraz rolę kreowanej przez nie wiedzy. Koncepcja ta jest zgodna z przyjętym w pracy założeniem, że decydujące znaczenie ma wpływ, jaki korporacje wywierają na działalność innych podmiotów, w szczególności poprzez transfer wiedzy i zasobów, a niekoniecznie powiązania wynikające z własności¹¹. Korporacje,

⁶ W takim znaczeniu użyto określenia „korporacja” po raz pierwszy w 1975 r. na łamach tygodnika „BusinessWeek”. W konsekwencji później pojawiły się pojęcia „tożsamość korporacyjna” i „kultura korporacyjna” jako wyróżniki tej grupy przedsiębiorstw.

⁷ Po raz pierwszy posłużył się nim (w 1964 r.) amerykański ekonomista E. Karcher. Z kolei określenia „*megacorporations*” użyto na łamach magazynu „Forbes” (w 1977 r.) dla podkreślenia siły, tkwiącej w rozrastających się w skali globalnej przedsiębiorstwach. K. Marzęda, *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa–Lublin 2007, s. 18–19.

⁸ Np. A. Zorska używa terminu „korporacje transnarodowe”, A. Jarczewska-Romaniuk opisuje „przedsiębiorstwa międzynarodowe”, J. Rymarczyk stosuje określenie „korporacje międzynarodowe”, E. Cyrson „korporacje wielonarodowe”.

⁹ Należy jednak zaznaczyć, że pojęcia te nie są tożsame, zwłaszcza gdy mają wskazać strategię korporacji. Np. polskie przedsiębiorstwa Orlen, PKO BP można nazwać z pewnością międzynarodowymi, ale nie globalnymi czy transnarodowymi.

¹⁰ Mowa w niej o przedsiębiorstwach posiadających kontrolę nad fabrykami, kopalniami, biurami sprzedaży i temu podobnymi w dwóch lub więcej krajach. W kolejnych raportach rozszerzano tę definicję. G. Modelski, *Transnational Corporations and World Order: Readings in International Political Policy Economy*, W. H. Freeman and Company, San Francisco 1979, s. 14–33, 309–332.

¹¹ M. Wilkins wskazuje, że istotą jest nie tyle sam transfer kapitału, ale przed wszystkim dyfuzja idącej za nim wiedzy (technologii, kwalifikacji, metod organizacji, zarządzania i marketingu), transferowanej poza kraj macierzysty korporacji. KTN przemieszczają zatem ponad granicami aktywa materialne i niematerialne określane jako „pakiet biznesowy” lub „pakiet inwestycyjny” (kapitał, marki, kwalifikacje, metody marketingowe i organizacyjne itd.), pozwalające na transfer zasobów

prowadząc działalność gospodarczą na wielu obszarach, oddziałują coraz silniej na sferę polityki wewnętrznej i zagranicznej poszczególnych państw, a nawet na stosunki międzynarodowe (Z. J. Pietraś¹²). Rozwój korporacji spowodował zatem zmianę definicji opisujących istotę ich funkcjonowania. Stopniowo odchodzono od akcentowania aspektu własności, czyli stanu posiadania i wynikającej z niego kontroli majątku, a zaczęto postrzegać KTN poprzez pryzmat ich zaangażowania w bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)¹³ i skutki tychże dla poszczególnych obszarów. W miarę postępującej ekspansji inwestycyjnej korporacji eksponowano kwestie zasad organizowania międzynarodowej działalności produkcyjno-handlowo-usługowej i złożoności struktur organizacyjnych. W konsekwencji sukcesy tych organizacji wiązano z profesjonalnie opracowaną strategią¹⁴.

P. Dicken jako pierwszy wskazał, że nie własność zasobów, lecz zdolność organizowania, integrowania, a zwłaszcza sprawnego koordynowania działań różnych jednostek w procesie realizacji przyjętej strategii rozwojowej nastawionej na tworzenie wartości dodanej, jest specyficznym atrybutem współczesnych korporacji transnarodowych¹⁵. Formułę oficjalnej definicji uwzględniającej jako równoprawny aspekt organizacyjny (obok prawno-formalnego i kapitałowego) zaproponowała Agenda ONZ ds. Handlu i Rozwoju UNCTAD. W myśl definicji UNCTAD korporacja transnarodowa to przedsiębiorstwo, będące spółką kapitałową (akcyjną lub inną jednostką gospodarczą), składającą się z korporacji-matki (posiadającej kontrolę nad co najmniej 10% akcji lub innych udziałów w jednostkach gospodarczych zlokalizowanych poza krajem pochodzenia) i afiliowanych przy niej przedsiębiorstw zagranicznych w postaci: filii, jednostek zależnych i stowarzyszonych. Definicję tę przyjęto w niniejszej rozprawie jako podstawową.

i zdolności wytwórczych, stymulujących rozwój ekonomiczny i kreowanie powiązań krajów w skali globalnej. M. Wilkins, *Multinational Corporations. An Historical Account*, [w:] *Transnational Corporations and the World Economy*, eds R. Kozul-Wright, R. Rowthorn, Wider-McMillan Press-St. Martin's Press, London–New York 1998, s. 6, 95.

¹² Z. J. Pietraś, *Podstawy teorii stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1986, s. 80.

¹³ A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998, s. 49–50.

¹⁴ Koncentrowanie się na aspekcie własności w definiowaniu pojęcia korporacji wynikało z kluczowej roli właściciela (faza kapitalizmu przedsiębiorczego). Efektem profesjonalizacji zarządzania było uwypuklenie aspektu koordynowania struktur organizacyjnych i uzyskiwania wpływu na rozwój organizacji przez menedżerów (era kapitalizmu menedżerskiego). Kolejnym etapem w rozwoju jest obecny model, uwzględniający grupy interesariuszy (era kapitalizmu inwestorskiego). M. Rosińska-Bukowska, *Rola korporacji...*, s. 258–270.

¹⁵ P. Dicken, *Global Shift. Internationalization of Economic Activity*, The Guilford Press, New York 1992, s. 226 oraz idem, *Global Shift: Transforming the World Economy*, Guilford Press, New York 1998, s. 8. W kolejnych wydaniach swego dzieła dokonywał dalszych, pogłębionych analiz: np. idem, *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, Sage Publications Ltd, London 2007.

Problem metodologiczny stanowi jednak kwestia definiowania owych afiliowanych przy korporacji-matce podmiotów¹⁶. Znacznie utrudnia to badanie struktury korporacji. A. Jarczewska-Romaniuk, bazując na raporcie *WIR2001*, uważa, że na strukturę ekonomiczno-technologiczną korporacji składają się trzy kategorie elementów¹⁷: filie/oddziały (*branches*) – 100% udziałów pozostaje pod kontrolą inwestora, będącego rezydentem innego kraju, jednostki zależne (*subsidiaries*) – 50% akcji lub innych zasobów kontrolowanych jest przez korporację-matkę oraz jednostki stowarzyszone (*associates*) – od 10 do 50% akcji lub innych zasobów kontrolowanych jest przez przedsiębiorstwo macierzyste. A. Moraczewska wyraźnie odróżnia oddziały od filii oraz przedstawia dwie formy współpracy niezależnych podmiotów: *joint venture* i holdingi. Za filie uznaje samodzielnie działające przedsiębiorstwa posiadające osobowość prawną państwa, w którym prowadzą działalność¹⁸. Oddziały nie posiadają osobowości prawnej i podlegają prawu państwa pochodzenia korporacji-matki¹⁹. Spółki *joint venture* to rodzaj przedsięwzięć wspólnych, czyli z udziałem inwestora z państwa przyjmującego²⁰.

¹⁶ A. Rugman, M. Brooke i H. Remmers akcentują przede wszystkim umiędzynarodowienie działalności. S. Rolfe kładzie nacisk na aspekt własności (i częściowo kontroli). A. Rubner podkreśla orientację na zysk i scentralizowaną kontrolę nad krajowymi i zagranicznymi jednostkami zależnymi, wchodzącymi w skład KTN. J. M. Stopford i L. T. Jr. Wells wypuklają elementy zarządzania jako koordynacji i kontroli działalność filii zgodnie z celami wspólnej strategii całego przedsiębiorstwa. A. Rugman, *The End of Globalization: Why Global Strategy is a Myth and How to Profit from the Realities of Region Markets*, Amocom, New York 2001, s. 5; E. Cyrson, *Korporacje wielonarodowe. Prawidłowości ekspansji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1981, s. 11–12; A. Rubner, *The Might of the Multinationals: The Rise and Fall the Corporate Legend*, Praeger, New York 1990, s. 11–17; L. Ciamaga, *Struktura gospodarki światowej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej, Warszawa 2004, s. 177.

¹⁷ A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2004, s. 17–23 oraz *WIR2001*, s. 275.

¹⁸ Kontrola filii jest całkowita, udział przedsiębiorstwa macierzystego, co najmniej 95% akcji. Filia może też być zarządzana mniejszościowo, jeśli udział w akcjach jest mniejszy niż 50%. Filie posiadają własne zarządy i rady nadzorcze, są uprawnione do zakładania własnych przedstawicielstw, także w innych państwach. A. Moraczewska, *Korporacje transnarodowe w procesach globalizacji*, [w:] M. Pietraś, *Oblicza procesów globalizacji*, Wydawnictwo UMCS Lublin 2002, s. 90–100.

¹⁹ Nie mogą same podejmować właściwie żadnych decyzji, a jedynie reprezentują inwestora na podstawie udzielonych pełnomocnictw. Oddział musi spełniać jeden z warunków: posiadać stałą lokalizację (przedstawicielstwo), lokalne struktury, majątek trwały lub ruchomy należący do zagranicznego inwestora lub być spółką partnerską z udziałem kapitału poniżej 10%. M. Ciecierski, *Wywiad biznesowy w korporacjach transnarodowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 137–138.

²⁰ Wkładem jest kapitał przynajmniej dwóch niezależnych od siebie w kwestii ekonomicznej, prawnej i administracyjnej partnerów, pochodzących z różnych krajów. Spółka tworzona jest z udziałem kapitału prywatnego, jak i państwowego – *foreign local joint ventures*, a główną korzyścią jest silna identyfikacja korporacji z krajem goszczącym. Możliwe jest, że partnerzy reprezentują tylko kapitał zagraniczny (*foreign joint ventures*). T. Pakulska, M. Poniatowska-Jaksch, *Korporacje transnarodowe, a globalne pozyskiwanie zasobów*; Wydawnictwo SGH, Warszawa 2009, s. 86.

Holdingi grupują różne, samodzielne pod względem prawnym przedsiębiorstwa, ale jedno z nich zwykle posiada pozycję dominującą.

Z uwagi na brak w literaturze przedmiotu spójnej typologii afiliowanych przy korporacji-matce podmiotów w niniejszej pracy przyjęto podział oparty na zaproponowanym przez A. Zorską. Podstawą wyróżnienia form jednostek afiliowanych jest zdolność do omijania zniekształceń rynku i obniżania kosztów transakcyjnych, dzięki sprawności internalizacji działań, czyli realizacji transakcji w ramach własnej struktury złożonej z różnorodnych typów powiązań. W konsekwencji pojawiają się trzy formy afiliacji (wszystkie potocznie określane mianem filii)²¹:

- spółki oparte na własności udziałów – z pełnym lub większościovym udziałem kapitałowym, czyli zwykle powyżej 50% (*wholly-owned* lub *majority-owned company*) lub mniejszym, ale pozwalającym na decydowanie o organizacji, administracji i zarządzaniu (strategiczny udziałowiec);
- spółki oparte na strategicznym partnerstwie kapitałowym – z udziałem korporacji-matki 10–50%, w tym: spółki stowarzyszone (*associate company*), spółki mieszane (*mixed company*), wspólne przedsięwzięcia (*joint venture*); z poziomu udziału kapitału własnego korporacji oraz zakresu rozproszenia pozostałych udziałów wynika adekwatne uczestnictwo w zarządzaniu organizacją;
- spółki oparte na umowach o współpracy i niewielkim zaangażowaniu kapitałowym – oddziały (*branches*), udział korporacji-matki poniżej 10% własności akcji lub posiadanie, co najmniej przez rok, majątku nieruchomego lub ruchomego w kraju goszczącym.

Wszystkie typy afiliacji są efektem realizacji koncepcji strategicznego rozwoju poprzez angażowanie się korporacji w bezpośrednie inwestycje zagraniczne (teoria lokalizacji i aliansów strategicznych²²) w celu budowania łańcucha produkcji międzynarodowej, pozwalającego na generowanie globalnej wartości dodanej (teoria produkcji międzynarodowej J. H. Dunninga)²³. Istotne, że nie jest to jedynie kwestia doraźnego obniżania kosztów transakcyjnych, a dążenie do kreowania wiedzy i jej wykorzystywania jako podstawy przewagi konkurencyjnej, co zaakcentowali B. Kogut i U. Zander²⁴. Wiedza „osadzona jest w sieciach

²¹ Opracowano na podstawie: P. J. Buckley, M. Cassone, *The Future of Multinational Enterprise*, McMillan Press, London–Basingstoke 1976, s. 33 oraz A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 122–123.

²² Alianse mogą przybierać formy inwestycyjne (fuzje i przejęcia, inwestycje typu *greenfield*, filie, oddziały) lub pozainwestycyjne (inne powiązania kooperacyjne). K. Sowa, *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 56.

²³ J. H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham 1993, s. 4 oraz idem, *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future*, „International Journal of the Economics of Business” 2001, Vol. 8, No 2, s. 173–190.

²⁴ B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of Multinational Corporation*, „Journal of International Business Studies” 2003, Vol. 34, s. 516–529.

i określonych uwarunkowaniach instytucjonalnych”, dlatego korporacje preferują internalizację transakcji²⁵.

Usystematyzowaną definicję korporacji uwzględniającą te spostrzeżenia zaprezentowali N. Nohria i S. Ghoshal²⁶. Przedstawili korporację jako organizację optymalizującą warunki dla kreowania wiedzy oraz umożliwiającą osiągnięcie maksymalnych efektów jej wykorzystywania dzięki internalizacji przepływów wiedzy. A. Zorska podkreśla, że organizacja staje się jednak wysoce efektywna, stale pomnażając zasoby wiedzy, co jest możliwe dzięki wewnętrznie spójnej strukturze, wynikającej z kultury organizacyjnej, w tym z dopasowania do społeczno-socjologicznych uwarunkowań procesu zarządzania. Sukcesywne wzbogacanie wiedzy wymaga utrzymywania przez organizację systemu powiązań zewnętrznych na bazie, których „własne wyspecjalizowane działania tworzące wartość są uzupełniane zakontraktowanymi czynnościami, realizowanymi przez dostawców zewnętrznych”, będących niezależnymi firmami, zlokalizowanymi często w różnych państwach. Można zatem mówić o kreowaniu ponadgranicznych sieci transferu wiedzy, powstających dzięki zdolności do integracji i koordynacji działań jednostek rozproszonych geograficznie oraz organizacyjnie²⁷.

Podsumowując rozważania dotyczące kwestii definiowania korporacji transnarodowych, zasadne wydaje się skoncentrowanie uwagi na atrybutach, wyróżniających ten typ podmiotów. Podstawowe cechy korporacji, mające znaczenie dla realizowanych przez nie strategii konkurencyjnych, przedstawiono w postaci systemu „naczyń połączonych” (schemat 1.1).

Za atrybuty korporacji transnarodowych, świadczące o ich „wyjątkowości” w zestawieniu z przedsiębiorstwami znajdującymi się na mniej zaawansowanym poziomie rozwoju, przyjęto takie ich cechy, jak²⁸:

- globalna efektywność (*global efficiency*),
- geograficzne rozproszenie (*geographical dispersion*),
- zdolność arbitrażowania (*arbitrage*),
- złożoność organizacyjna (*complexity*),
- konieczność specjalizacji (*specialization*),

²⁵ A. Zorska, analizując koncepcję B. Koguta i U. Zandera, wskazała na konieczność uwypuklenia aspektów socjologicznych, behawioralnych i instytucjonalnych. Przedsiębiorstwo jako społeczność (*social community*) rozwija się w środowisku sprzyjającym kreowaniu wiedzy. A. Zorska, *Korporacje...*, s. 125.

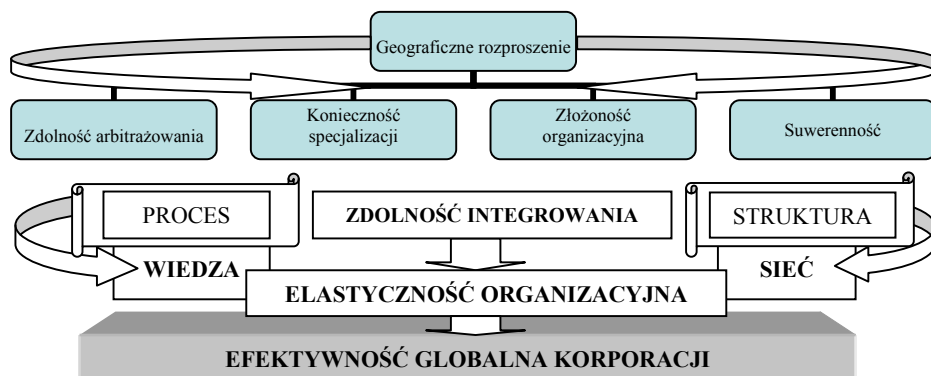
²⁶ N. Nohria, S. Ghoshal, *The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers; San Francisco 1997, s. 1–2. Pierwszy raz koncepcja została zaprezentowana w zarysie w 1993 r. Publikacja N. Nohrii i S. Ghoshala stanowi zatem kontynuację badań B. Koguta i U. Zandera.

²⁷ A. Zorska, *Korporacje...*, s. 123–125.

²⁸ Zestawienie atrybutów KTN opracowano, wykorzystując rozważania zawarte w pracach: A. Zorska, *Korporacje...*, s. 126–132; eadem, *Ku globalizacji...*, s. 50–57; *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M. K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000, s. 245–248.

- zdolność integrowania (*integration*),
- wewnątrzorganizacyjny transfer wiedzy (*knowledge*),
- sieciowość (*networks*),
- elastyczność organizacyjna (*flexibility*),
- suwerenność (*sovereignty*).

Schemat 1.1. Atrybuty korporacji transnarodowych jako system



Źródło: opracowanie własne.

Globalna efektywność oznacza dążenie do optymalizacji operacji w układzie globalnym. Przejawia się w podziale zadań badawczych, produkcyjnych oraz handlowych, którego celem jest obniżenie kosztów, zwiększanie wartości dodanej, wzrost innowacyjności i poprawa elastyczności systemu korporacyjnego jako całości (niekoniecznie we wszystkich jednostkach organizacyjnych w danym czasie). Efektywność poszczególnych jednostek organizacyjnych nie jest podstawowym celem organizacji. Dopuszcza się przejściowe ponoszenie strat przez niektóre jednostki, ponieważ stosowane jest systemowe podejście do zyskowności, oznaczające, że to przyjęta strategia determinuje zachowania elementów składowych. Dla realizacji wyższego celu, czyli podniesienia globalnej efektywności w przyszłości, możliwe jest czasowe finansowanie niektórych jednostek z budżetu ogólnego organizacji.

Geograficzne rozproszenie oznacza dążenie do rozmieszczania poszczególnych operacji, realizowanych przez korporację w całej przestrzeni globalnej. Jest konsekwencją poszukiwania maksymalnej globalnej efektywności. Poszczególne funkcje, a zatem i jednostki organizacyjne, lokowane są na różnych kontynentach, w wielu krajach w celu „wyłuskiwania” najlepszych lokalizacji dla prowadzenia danego typu działalności.

Zdolność arbitrażowania polega na wykorzystywaniu przez korporacje, istniejących niejako naturalnie, różnic w możliwych warunkach realizacji konkretnych

procesów na poszczególnych obszarach w skali gospodarki światowej. Korporacje, mając możliwość prowadzenia swoich operacji w wybranym miejscu na świecie, dokonują porównania już nie tylko warunków ekonomicznych (cen, kursów, stóp procentowych, stawek podatkowych itd.) i formalnoprawnych (administracyjnych, legislacyjnych), ale także aspektów technologicznych, geograficznych, kulturowych, socjologicznych. Wykorzystują także możliwości internalizacji wielu czynności, ponieważ przeprowadzając je w ramach własnych struktur organizacyjnych, potrafią ominąć ewentualne niedogodności rynkowe²⁹.

Złożoność organizacyjna oznacza, że korporacje świadomie budują złożone struktury organizacyjnie. W efekcie liczba wzajemnie oddziałujących na siebie elementów jest ogromna w każdej płaszczyźnie: własności, technologii, struktur produkcyjnych, organizacyjnych oraz przestrzennych, strategii, zasad konkurencji, systemów zarządzania, łańcuchów tworzenia wartości etc. W konsekwencji korporacja stanowi dynamiczny, żywy organizm, samoorganizujący się system. Złożoność organizacyjna wynika także z faktu, że działalność produkcyjno-handlowa, a także inwestycyjna jest prowadzona przez korporację nie tylko w ramach posiadanego majątku, stanowiącego własność korporacji (różne typy afiliacji), lecz również w niezależnych przedsiębiorstwach, w wyniku zawartych z nimi porozumień (systemy kooperacyjne). Złożoność jest pochodną fragmentaryzacji łańcucha tworzenia wartości na funkcje i mniejsze operacje, różniące się specyfiką zadań i sposobów realizacji poszczególnych procesów z uwagi na działalność na wielu różnych obszarach. Złożoność organizacyjna służy wykorzystywaniu szans, płynących z globalnego otoczenia.

Konieczność specjalizacji stanowi naturalną konsekwencję rozproszenia operacji wewnątrz korporacji i oznacza wymóg koncentracji na doskonaleniu przez poszczególne jednostki składowe przedsiębiorstwa swoich kluczowych kompetencji. Korporacja powinna kierować się ideą operacyjnej doskonałości. Oznacza to, że ma szukać możliwości realizacji poszczególnych czynności i procesów w sposób najlepszy z osiągalnych. Niekiedy zatem pewne czynności powierza się wyspecjalizowanym jednostkom poza nią, jeżeli korporacja we własnym zakresie daną czynność wykonałaby poniżej przyjętego aktualnie standardu. Specjalistyczne funkcje lub operacje na potrzeby całego systemu korporacyjnego zleca się najlepszym w danej sferze jednostkom korporacji (przesuwając ich wykonanie do najlepszych). W ten sposób wymusza się koncentrację każdego z elementów na swoim obszarze kompetencji. W efekcie następuje nie tylko

²⁹ Pojęcie „arbitrażu”, jako zdolności do eksploatacji różnic występujących między poszczególnymi obszarami (regionami, państwami) w wyniku odpowiedniej lokalizacji elementów łańcucha wartości wprowadził P. Ghemawat. Zaproponował trójkąt AAA – Adaptacja, Agregacja, Arbitraż, gdzie: adaptacja – dostosowania lokalne, agregacja – integracja w skali globalnej, arbitraż – wybór pomiędzy standaryzacją a adaptacją. P. Ghemawat, *Managing Differences. The Central Challenge of Global Strategy*, „Harvard Business Review”, March 2007, s. 59–68.

wydłużenie serii produkcyjnych (korzyści skali), ale przede wszystkim pojawia się efekt kumulacji doświadczenia, co prowadzi do podnoszenia ogólnej efektywności systemu korporacyjnego. Specjalizacja widziana z zewnątrz korporacji oznacza możliwość wskazania rdzenia kompetencji organizacji jako całości, czyli określenia sektora, a nawet dziedziny, którą podmiot reprezentuje, mimo często znacznej dywersyfikacji prowadzonej przez niego działalności.

Zdolność integrowania jest jedną z cech konstytuujących system korporacji, ponieważ bez owej zdolności rozproszone geograficznie, zróżnicowane formalnie, specjalizujące się w konkretnych procesach (coraz głębsza fragmentaryzacja funkcji i operacji) jednostki nie byłyby zdolne do osiągnięcia globalnej efektywności. Konieczne jest stworzenie mechanizmu integrującego, zapewniającego ich połączenie i skoordynowanie w różnych konfiguracjach w obrębie systemu korporacji. Mechanizm ma umożliwiać wewnątrz korporacyjne przepływy (kadr, technologii, środków finansowych, produktów, półproduktów, informacji), a przede wszystkim stanowić kanał dyfuzji wiedzy, przyspieszającej proces uczenia się. Konieczność dostosowywania się korporacji do dynamicznych zmian otoczenia wzmacnia rolę integracji, jako kluczowej cechy korporacji. Tylko podmioty zdolne do integrowania „zleconych czynności w ramach tzw. rekombinowanego łańcucha wartości”³⁰ potrafią w pełni wykorzystać szanse płynące z otoczenia.

Kluczowa rola wewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy wydaje się kolejną cechą o szczególnym znaczeniu. Wiedza stała się we współczesnej gospodarce determinantą pozycji konkurencyjnej. Siła korporacji transnarodowych tkwi w zdolności do kumulowania wiedzy z różnych źródeł, poziomów, kultur oraz generowania na tej bazie nowych jej strumieni. Korporacje są niejako predestynowane do konkurowania w warunkach budowy gospodarki opartej na wiedzy, gdyż posiadają odpowiednie atrybuty. Po pierwsze, potencjał finansowy do tworzenia rozbudowanych systemów kreowania nowej wiedzy – własna baza B+R. Po drugie, utrzymując kontakty z szeroko rozumianym otoczeniem zewnętrznym (instytucjami, uczelniami, wyspecjalizowanymi podwykonawcami), są zdolne do stałego wzbogacania istniejących zasobów. Po trzecie, „pajęczynowe” kanały upowszechniania informacji, norm, standardów, doświadczeń, spostrzeżeń w ramach własnych struktur nie tylko przyspieszają przepływ, ale umożliwiają stałe wprowadzanie udoskonaleń – wewnątrz korporacyjny system przemieszczania i wzbogacania wiedzy.

Z uwagi na fakt, że wiedza nabrała obecnie znaczenia strategicznego, korporacje uczyniły z niej instrument sterowania alokacją zasobów, doбором miejsc lokalizacji działalności, zasadami budowy struktur organizacyjnych. Konsekwencją jest tworzenie powiązań sieciowych opartych na jej transferze. W warunkach

³⁰ Pojęcie „rekombinowanego łańcucha wartości” omawiają w swojej pracy: J. C. Aurik, G. J. Jonk, R. E. Willen, *Rebuilding Corporate Genome. Unlocking the Real Value of Your Business*, J. Wiley&Sons, Hoboken 2003, s. 46–52.

globalnej konkurencji powiązania sieciowe wydają się optymalnym rozwiązaniem, pozwalającym na dyfuzję wiedzy (wewnątrz sieci), przy równoczesnym zabezpieczeniu przed jej niekontrolowanym wyciekiem i utratą w ten sposób pozycji konkurencyjnej. Współpraca w ramach różnorodnych typów powiązań (zróżnicowane możliwości mniej i bardziej zaangażowanej afiliacji) przyczynia się do poprawy efektywności organizacji, dzięki dostępowi do wyższej jakości zasobów i zdolności integrujących się w ten sposób podmiotów. Sieci obejmują zarówno organizacyjne jednostki biznesu wewnątrz korporacji, jak również podmioty z otoczenia zewnętrznego (w tym: dostawców, usługodawców, odbiorców, konkurentów, ośrodki badawczo-rozwojowe, uczelnie, instytucje państwowe i samorządowe itd.).

Elastyczność organizowania i koordynowania wszystkich procesów jest dla działających na dynamicznie zmieniającym się globalnym rynku korporacji niezmiernie ważną cechą. Oznacza nie tyle zdolność, co przede wszystkim gotowość do szybkiego i skutecznego wprowadzania zmian zarówno operacyjnych, jak i strategicznych, umożliwiających im dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych. Z jednej strony elastyczność organizacyjna polega na formowaniu nowych jednostek, układów i powiązań (z wykorzystaniem różnych typów afiliacji: filie, mieszane spółki, alianse) lub na przekształcaniu już istniejących, z drugiej zdolności do rekonfiguracji struktur „wewnętrznych” systemu korporacyjnego po dokonaniu określonych „ruchów integracyjnych” (w tym głównie fuzji i przejęć). W szerszym znaczeniu to zdolność izomorficznego dostosowania się do uwarunkowań międzynarodowego biznesu, umiejętnego ulokowana się w konkretnych miejscach dzięki reorganizacji struktur. W węższym znaczeniu to kwestia dostosowania globalnie zaprojektowanych i realizowanych funkcji/operacji lub produktów do specyficznych potrzeb poszczególnych rynków lokalnych. Wzrost elastyczności organizacji oznacza możliwość skrócenia czasu wszystkich czynności, ale przede wszystkim usprawnienie systemów komunikowania się między poszczególnymi elementami organizacji. Elastyczność organizacyjna wiąże się z systematyczną przebudową struktur produktowo-geograficznych, polegającą na poprawie przejrzystości systemu zarządzania rozrastającym się, globalnym systemem korporacji. W efekcie pojawiają się jednostki koordynujące na poziomie globalnym, mające na celu wytyczanie kierunków rozwoju, ustanowienie modelowych zasad postępowania w określonych sytuacjach, a następnie „zgranie” wszystkich elementów systemu korporacyjnego.

Działając w wielu państwach i posiadając potencjał ekonomiczny większy od wielu z nich, korporacje transnarodowe podejmują strategiczne decyzje i realizują posunięcia w dużej mierze niezależne od interesów poszczególnych gospodarek narodowych. Atrybut ten nazwano suwerennością. Realizowane przez korporacje strategie nie muszą być bowiem zbieżne ani z interesami państw goszczących, ani macierzystych (jednak w tym drugim przypadku symbioza interesów występuje dużo częściej). Prowadzenie działalności na wielu obszarach powoduje jednak, że

korporacje są narażone na ryzyko, wynikające z konieczności rozpoznania zasad panujących w różnych systemach ekonomicznych, społecznych i prawno-politycznych. Tworząc standardy ogólne, które mają obowiązywać wszystkich członków systemu biznesowego muszą zatem znajdować rozwiązania kompromisowe. Rozrastająca się w miarę geograficznego rozszerzenia działalności sieć współzależności skłania korporacje do angażowania się w przedsięwzięcia na rzecz „ograniczania suwerenności państw” w ustanawianiu przepisów krepujących swobody gospodarcze (w tym na forum międzynarodowym)³¹. Kwestia suwerenności korporacji we współczesnej gospodarce nabiera, zatem nowego wymiaru.

Podsumowując, należy podkreślić, że istotą rozwoju korporacji transnarodowych jest specyficzna filozofia ekspansji. Przedstawione cechy jako atrybuty właściwe korporacjom mogą występować także u innych podmiotów uczestniczących w biznesie międzynarodowym, jednak korporacje transnarodowe zwykle posiadają równocześnie większość spośród 10 wymienionych cech, a dodatkowo walory te są znacznie bardziej wyraziste. Siła korporacji wynika z ich zdolności do dostosowywania się do zmiennego otoczenia dzięki umiejętności integrowania i koordynacji zdywersyfikowanej, globalnie rozproszonej działalności. Określone działania (reakcje) korporacji i ich cechy wynikają ze stopnia zaangażowania międzynarodowego, co stanowi podstawę kategoryzacji działających w przestrzeni globalnej uczestników³².

1.1.2. Pozycja korporacji w gospodarce światowej – etapy rozwoju, klasyfikacje

Początków rozwoju korporacji we współczesnym rozumieniu należy upatrywać w wykorzystaniu szans stworzonych przez rozwój metod masowej produkcji na bazie zmian technologicznych, przyspieszenie przepływu informacji oraz intensyfikację współpracy firm poszukujących wartości dodanej poprzez uruchomienie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W literaturze dość powszechnie wyodrębnia się trzy fazy rozwoju korporacji. Faza europejska to okres trwający od połowy XIX w. do II wojny światowej, który charakteryzował się dominacją przedsiębiorstw europejskich (zwłaszcza jako eksporterów kapitału). Motywy ekspansji stanowiło „omijanie” barier handlowych, obniżenie kosztów transakcyjnych oraz uzyskiwanie dostępu do

³¹ Ograniczenia dla suwerenności korporacji stanowią ponadto systemy nadzoru właścicielskiego (*corporate governance*), będące konsekwencją zmian w strukturach własności korporacji. W tym wypadku korporacje dążą do ujednoczenia standardów w tym zakresie w skali globalnej.

³² Na gruncie teoretycznym to koncepcja *Integration/Responsiveness* (zwana I/R), stanowiąca element modelu ewolucyjnego KTN. Zgodnie z nim wyodrębniono czynniki selekcji wewnętrznej (zdolności dostosowawcze organizacji) i zewnętrznej (czerpanie korzyści z otoczenia międzynarodowego – umiędzynarodowienia działalności) przedmiotów. D. E. Westney, S. Zaheer, *The Multinational Enterprise as an Organization*, [w:] *The Oxford Handbook of International Business*, eds A. M. Rugman, T. L. Brewer, Oxford University Press; Oxford 2001, s. 349–379.

lokalnych surowców. Faza amerykańska to okres przypadający na lata 1945–1973, związany z dominacją przedsiębiorstw pochodzących ze Stanów Zjednoczonych w niemal wszystkich sektorach³³. Faza obecna to faza triady, trwająca od 1973 r. Rozpoczął ją proces stopniowego „doganiania” amerykańskich liderów przez najpotężniejsze przedsiębiorstwa europejskie i azjatyckie³⁴. Nazwa fazy wynika z powstania układu osadzonego na trzech geograficzno-cywilizacyjnych filarach.

Wraz z tworzeniem zrównoważonego regionalnie systemu gospodarki światowej najpotężniejsze korporacje zaczęły coraz intensywniej rozbudowywać swoje międzynarodowe struktury. W efekcie systematycznie wzrastały ich aktywa, wartość dokonywanych inwestycji, poziom sprzedaży i zatrudnienia³⁵. W 1999 r. obrót każdej z pięciu największych korporacji (General Motors, Wal-Mart, Exxon Mobil, Ford Motor i Daimler-Chrysler) był większy niż PKB 182 państw. Łączne, obroty 200 największych z nich wzrastały szybciej niż ogólnoswiatowa aktywność gospodarcza³⁶. W ciągu pół wieku liczba korporacji transnarodowych wzrosła z 7 tys. podmiotów (1969) do 82 tys. (2009)³⁷ – wykres 1.1.

Rozwój korporacji powodował powstawanie licznych klasyfikacji dotyczących ich działalności. W niniejszej pracy jako najbardziej przydatne wybrano rankingi: *World Investment Report (WIR)* – UNCTAD; *The BusinessWeek Global (1000, 1200, 2000)*, *The 100 Top Brands* – „BusinessWeek”; *Fortune Global (500, 1000)* – CNN; *The Global 2000* – „Forbes”; *The Best Global Brands* – „BusinessWeek”, *Interbrand/Bloomberg*; *The BrandZ Top 100* – „Financial Times”³⁸.

³³ W tym okresie 70% największych KTN pochodziło ze Stanów Zjednoczonych (zakładały one swoje filie produkcyjne w Europie oraz Azji, często na bazie wcześniejszych wojskowych baz logistycznych). P. Bożyk, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 478.

³⁴ Firmy europejskie i japońskie zwiększyły swą aktywność inwestycyjną, (np. w latach 1980–1987 ich BIZ w USA wzrosły o ponad 200%). Do grona dynamicznie rozwijających się obszarów dołączyły Chiny, Indie, Korea Płd. (w latach 1993–2003 liczba chińskich korporacji wzrosła z 379 do 2000, indyjskich w latach 1991–2004 z 187 do 1700). M. A. Kolka, *Korporacje transnarodowe – ich znaczenie w erze globalizacji*, <http://globaleconomy.pl/content/view/1774/24> [07.10.2010].

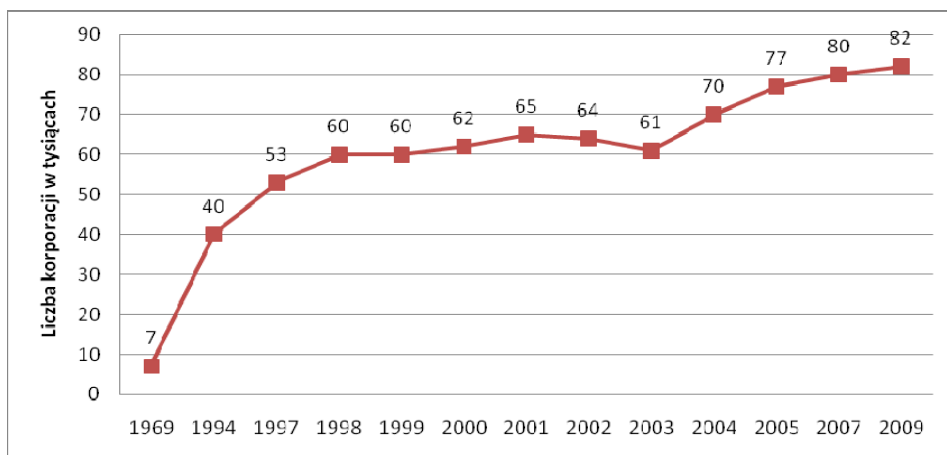
³⁵ Aktywa KTN stanowiły w 1982 r. 18% globalnego PKB, a w 2006 r. aż 106%. Z kolei wartość BIZ wzrosła w latach 1960–2001 z 67,7 mld USD do 6,6 bln USD. Sprzedaż KTN w latach 1982–2006 wzrosła 8-krotnie (z 3 do ponad 25 bln USD). Zatrudnienie w KTN w latach 1982–2006 wzrosło 3,5-krotnie (z 21,5 do ponad 72 mln pracowników). E. Czarny, J. Kleinert, *Firmy wielonarodowe w gospodarce światowej*, [w:] *Globalizacja do A do Z*, red. E. Czarny, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004, s. 236, www.nbp.pl [15.10.2007]; A. Zorska, *Ku globalizacji...*, s. 49 oraz *WIR2007*, s. 9.

³⁶ W latach 1983–1999 ich łączne obroty wzrosły o ok. 25% w stosunku do światowego PKB. Wartość sprzedaży filii KTN w 1990 r. była wyższa od eksportu światowego o 32%, a w 2003 r. aż o 90%. *WIR2004*, s. 9.

³⁷ Z. Pierścioneek, *Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*, www.centrumwiedzy.edu.pl [02.03.2007]; A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 69–70 oraz *WIR2006*, s. 5; *WIR2005*, s. xix; *WIR2004*, s. xvii; *WIR2003*, s. xiv; *WIR2002*, s. 1.

³⁸ Stosują one różne kryteria klasyfikowania korporacji m. in.: wartość przychodów ze sprzedaży, wartość rynkową, wielkość zysku, wartość posiadanych aktywów (ogółem lub

Wykres 1.1. Liczba korporacji transnarodowych na świecie w latach 1969–2009



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Sporek, *Korporacje transnarodowe jako podmioty współczesnej gospodarki światowej*, [w:] *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo AE, Poznań 2005, s. 197 oraz *WIR2006* s. 5; *WIR2005*, s. xix; *WIR2004*, s. xvii; *WIR2003*, s. xii; *WIR2002*, s. 1; Z. Pierścionek, *Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*, www.centrumwiedzy.edu.pl [02.03.2007]; M. A. Kolka, *Korporacje transnarodowe – ich znaczenie w erze globalizacji*, <http://globaleconomy.pl/content/view/1774/24> [07.10.2010].

Klasyfikacja *WIR* dokonuje rangowania według wartości aktywów zagranicznych. W raportach podawane są jednak także dane o: wartości aktywów, sprzedaży oraz wielkości zatrudnienia (ogółem i za granicą) oraz wskaźnik umiędzynarodowienia działalności (TNI) i indeks internacjonalizacji (II)³⁹. W tab. 1.1 przedstawiono ranking 20 najpotężniejszych niefinansowych⁴⁰ korporacji transnarodowych świata według *World Investment Report 2009 (WIR2009)*.

zagranicznych), wartość marki. Żadna z klasyfikacji nie uwzględnia wszystkich kryteriów, trudno też wybrać najlepszą.

³⁹ Wskaźnik TNI (*Transnationality Index*) to średnia z trzech wskaźników: stosunku kapitału zagranicznego do ogólnego kapitału firmy, stosunku zagranicznej sprzedaży firmy do ogólnej sprzedaży oraz stosunku zatrudnienia za granicą do ogólnego zatrudnienia firmy. TNI wyraża intensywność lokowania za granicą funkcji/operacji realizowanych przez przedsiębiorstwo. Indeks II (*Internationalization Index*) oddaje relację liczby zagranicznych filii do liczby wszystkich filii danej korporacji, przy czym liczone są wyłącznie filie o większościowym udziale danej korporacji.

⁴⁰ Korporacje finansowe klasyfikowane są osobno. Ranking zawiera m. in. indeks geograficznego rozproszenia filii (GSI) i indeks rozprzestrzenienia sieci (NSI). GSI (*Geographical Spread Index*) – iloczyn pierwiastka kwadratowego z indeksu internacjonalizacji (II), odzwierciedlającego liczbę zagranicznych filii w ogólnej liczbie filii oraz liczby krajów goszczących. NSI (*Network Spread Index*) – odzwierciedla liczbę krajów goszczących i liczbę filii podmiotu (na podstawie II). *WIR2004*, Annex Table A.I.14, s. 279–280; Table A.I.24 i Table A.I.25, s. 310.

Tabela 1.1. Najpotężniejsze korporacje transnarodowe według *WIR2009*

Nazwa korporacji	Wartość aktywów za granicą w mld USD (2008)	Wartość aktywów ogółem w mld USD (2008)	Wartość sprzedaży za granicą w mld USD (2008)	Wartość sprzedaży ogółem w mld USD (2008)	Zatrudnienie za granicą w tys. osób (2008)	Zatrudnienie ogółem w tys. osób (2008)
General Electric	440,4	797,8	97,5	182,5	171,0	323,0
Vodafone Group Plc	204,9	222,6	52,0	60,0	68,7	79,1
Royal Dutch Shell	222,3	282,4	261,4	458,4	85,0	102,0
British Petroleum	187,5	228,2	283,9	365,7	76,1	92,0
ExxonMobil	161,2	228,0	322,0	459,6	50,3	79,9
Toyota Motor Corp.	183,3	320,2	143,9	226,2	123,6	320,8
Total	141,4	164,7	189,8	250,5	59,9	97,0
Electricite De France	128,6	278,8	41,8	89,5	17,2	155,9
Ford Motor Company	102,6	223,0	75,8	129,2	134,0	213,0
E.ON AG	141,2	218,6	50,4	120,7	57,3	96,6
ArcelorMittal	127,1	133,1	124,9	124,9	248,7	315,9
Telefonica SA	95,4	139,0	51,5	80,6	197,1	251,8
Volkswagen Group	123,7	233,7	119,9	158,4	179,3	357,2
ConocoPhillips	77,9	142,9	74,3	240,8	15,1	33,8
Siemens AG	110,0	131,5	90,1	107,6	295,0	427,0
Daimler AG	87,9	184,0	103,1	133,4	105,4	273,2
Chevron Corporation	106,1	161,2	153,8	273,0	35,0	67,0
France Telecom	81,4	132,6	34,7	74,4	79,2	182,8
Deutsche Telekom AG	95,0	171,4	45,6	85,8	96,0	227,7
GDF Suez	119,4	232,7	65,6	94,5	129,1	234,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *WIR2009*, Table A.I.10, s. 228.

Szczególnie cennym walorem rankingu *WIR* z punktu widzenia prowadzonych badań jest duża stabilność grona klasyfikowanych KTN. Analizując jednak zestawienia *WIR*, można zauważyć, że podmioty te dość istotnie się różnią. Na przykład lider rankingu *WIR2009* w kategorii aktywa zagraniczne – General Electric – osiągnął wartość przychodów ze sprzedaży na poziomie niecałych 200 mld USD. Ponad dwukrotnie większe wartości zanotowały – ExxonMobil i Royal Dutch/Shell. Wiele korporacji, które zajęły dalsze miejsca, miało obroty przekraczające wielkości dla podmiotów z czołówki rankingu, np.: Wal-Mart

(401,2 mld USD w 2008 r. sklasyfikowany na pozycji 29). Z kolei analiza sprzedaży zagranicznej pokazała, że tylko 9 korporacji sklasyfikowanych w *WIR2009* przekroczyło granicę 100 mld USD obrotów poza krajem macierzystym⁴¹. W kategorii wielkości zatrudnienia liderami były spółki handlu detalicznego: Wal-Mart (2,1 mln pracowników) oraz Carrefour (blisko 0,5 mln pracowników). Prowadzi to do konkluzji, że w zależności od przyjętego za bazy parametru uzyskamy różne zbiory wiodących korporacji, dlatego w kolejnych tab. 1.2–1.5 przedstawiono także inne klasyfikacje.

Ranking „Forbesa” eksponuje zdolność korporacji do generowania dywidendy oraz budowania zaufania inwestorów⁴², prezentując korporacje uporządkowane wg wartości rynkowej (tab. 1.2).

Tabela 1.2. Korporacje o najwyższej wartości rynkowej w 2010 r.
– dane za lata 2001–2010 (w mld USD)

Korporacja	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PetroChina	333,8	270,56	546,14	208,76	172,23	–	–	–	–	–
Exxon Mobil	<u>308,8</u>	<u>335,54</u>	465,51	410,65	362,53	361,09	283,61	<u>244,93</u>	<u>271,23</u>	306,7
Microsoft	254,5	<u>143,58</u>	<u>253,15</u>	<u>275,85</u>	<u>279,02</u>	294,65	284,43	<u>263,99</u>	<u>275,70</u>	369,1
Wal-Mart	205,4	<u>193,15</u>	<u>198,60</u>	201,36	<u>188,86</u>	<u>202,14</u>	241,19	<u>232,22</u>	240,91	231,1
China Mobile	199,7	<u>175,85</u>	308,59	185,31	96,89	96,77	56,66	–	–	–
BHP Billiton	192,4	<u>96,65</u>	190,62	122,29	109,13	95,08	53,16	<u>20,81</u>	22,63	20,41
Petrobras –Petroleo Brasil	190,3	110,97	236,67	99,29	99,82	72,27	27,18	–	–	–
Apple	189,5	<u>79,54</u>	109,88	72,92	57,92	56,63	10,46	<u>6,45</u>	8,25	6,91
Procter &Gamble	184,5	<u>141,18</u>	203,67	200,34	197,12	195,44	139,35	118,88	116,38	83,7
Johnson &Johnson	174,9	<u>138,29</u>	<u>175,51</u>	182,12	<u>171,51</u>	183,71	165,32	<u>161,36</u>	186,94	135,5
Nestle	173,7	<u>118,99</u>	188,11	142,65	<u>113,92</u>	114,97	104,87	<u>83,00</u>	96,16	80,43

⁴¹ Na pierwszych pięciu miejscach znalazły się spółki petrochemiczne. Były to: ExxonMobil (321 mld USD), British Petroleum (283,9 mld USD), Royal Dutch/Shell 261,4 mld USD), Total (189,8 mld USD), Chevron Corp. (153, 8 mld USD). W gronie tym figurowały trzy korporacje motoryzacyjne: Toyota Motor (143,9 mld USD), Volkswagen Group (119,9 mld USD), Daimler AG (103,1 mld USD) oraz jedna (ArcelorMittal – 124,9 mld USD), której pozycja nie związana była raczej z reprezentowaną branżą, a krajem pochodzenia (Luksemburg, co sprawia, że 100% sprzedaży korporacji to sprzedaż zagraniczna). *WIR2009* Annex A, Table A.I.10, s. 228.

⁴² Przygotowywane zestawienia uwzględniają sprzedaż, zyski, aktywa i wartość rynkową (ilożyczeń ceny akcji w określonym dniu i ilości wyemitowanych papierów wartościowych przeliczony na USD według aktualnego kursu).

Tab. 1.2 cd.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
General Electric	169,6	<u>89,87</u>	<u>330,93</u>	358,98	<u>348,45</u>	377,42	328,11	<u>286,09</u>	<u>309,46</u>	486,7
Google	169,4	106,57	147,66	–	–	–	–	–	–	–
Royal Dutch Shell	168,6	<u>135,10</u>	221,09	208,25	<u>203,52</u>	211,79	174,83	<u>158,47</u>	<u>194,55</u>	216,5
Bank of America	167,6	<u>25,29</u>	<u>176,53</u>	226,61	184,17	184,16	169,84	<u>111,05</u>	117,09	95,2
British Petroleum	167,1	<u>119,70</u>	204,94	<u>198,14</u>	<u>225,93</u>	236,23	193,05	<u>153,24</u>	<u>192,12</u>	199,8
IBM, USA	167,0	<u>123,47</u>	157,62	139,92	<u>126,74</u>	<u>140,42</u>	150,55	148,79	<u>137,72</u>	196,9
JP Morgan Chase	166,2	<u>85,87</u>	<u>136,88</u>	170,97	144,13	134,01	75,25	<u>66,70</u>	<u>71,55</u>	97,01
Chevron	146,2	<u>121,70</u>	179,97	149,37	<u>126,80</u>	128,66	96,70	<u>75,79</u>	93,14	61,65

Uwaga: podkreśleniem oznaczono spadek wartości (o min. 1 mld USD) w stosunku do roku poprzedniego, **pogrubieniem** najwyższą dotychczasową wartość rynkową, – brak danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.businessweek.com: [2004] The BusinessWeek. Global 1000-Leaders 2004, „BusinessWeek”, 25.07.2004, s. 68–75; [2002] The BusinessWeek. Global 1000-Leaders 2002, *ibidem*, 15.07.2002, s. 39–46; [2001] The BusinessWeek. Global 1000-Country by Country, *ibidem*, 09.07.2001, s. 60–75; money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/full_list/ [03.03.2010]; www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html [03.03.2010]; www.forbes.com/lists/2010/18/global-10_The-Global-2000_Rank_13.html [28.11.2010].

Tabela 1.3. Najcenniejsze marki świata (2010)
– wartości (w mld USD) w latach 2000–2010 wg „BusinessWeek”/Interbrand

Pozycja	Nazwa marki	Wartość marki (2010)	Wartość marki (2009)	Wartość marki (2008)	Wartość marki (2007)	Wartość marki (2006)	Wartość marki (2005)	Wartość marki (2004)	Wartość marki (2003)	Wartość marki (2002)	Wartość marki (2001)	Wartość marki (2000)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Coca-Cola	70,4	68,7	66,7	<u>65,3</u>	67,0	67,5	<u>67,4</u>	70,4	69,6	68,9	72,5
2	IBM	64,7	60,2	59,0	57,1	56,2	53,4	53,8	51,8	<u>51,2</u>	52,7	53,2
3	Microsoft	60,9	<u>56,6</u>	59,0	58,7	<u>56,9</u>	59,9	61,4	65,2	<u>64,1</u>	<u>65,1</u>	70,2
4	Google	43,6	32,0	25,6	17,8	12,4	8,5	marka nie była notowana w rankingu				
5	General Electric	<u>42,8</u>	<u>47,8</u>	53,1	51,6	48,9	47,0	44,1	42,3	<u>41,3</u>	42,4	38,1
6	Mc Donald's	33,6	32,3	31,0	29,4	25,5	26,0	25,0	<u>24,7</u>	26,4	<u>25,3</u>	27,9
7	Intel	32,0	30,6	31,3	<u>30,9</u>	<u>32,3</u>	35,6	33,5	31,1	<u>30,9</u>	<u>34,7</u>	39,0
8	Nokia	<u>29,5</u>	34,9	35,9	33,7	30,1	26,4	<u>24,0</u>	29,4	<u>30,1</u>	<u>35,0</u>	38,5

Tab. 1.3 cd.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
9	Walt Disney	28,7	28,4	29,2	29,2	27,8	<u>24,4</u>	27,1	<u>28,0</u>	<u>29,3</u>	<u>32,6</u>	33,5
10	Hewlett-Packard	26,9	24,1	23,5	22,2	20,5	<u>18,9</u>	21,0	19,7	<u>16,8</u>	<u>18,0</u>	20,6
11	Toyota	<u>26,2</u>	<u>31,3</u>	34,0	32,1	27,9	24,8	22,7	20,8	19,4	18,6	18,8
12	Mercedes-Benz	25,2	<u>23,9</u>	25,6	23,6	21,8	<u>20,0</u>	21,3	21,4	21,0	21,7	21,1
13	Gillette	23,3	22,8	22,7	20,4	19,5	17,5	16,7	16,0	15,0	<u>15,3</u>	17,4
14	Cisco System	23,2	22,0	21,3	19,1	17,5	16,6	15,9	15,8	16,3	<u>17,2</u>	20,1
15	BMW	22,3	<u>21,7</u>	23,3	21,6	19,6	17,1	15,9	15,1	14,4	13,9	13,0
16	Louis Vuitton	21,9	21,1	21,6	20,3	17,6	16,1	6,6	6,7	7,0	7,0	6,9
17	Apple	21,1	15,4	13,7	11,0	9,1	8,0	6,9	5,5	5,3	<u>5,5</u>	6,6
18	Marlboro	<u>20,0</u>	<u>19,0</u>	21,3	21,3	21,3	21,2	22,1	<u>22,2</u>	24,1	22,0	22,1
19	Samsung	19,5	17,5	17,7	16,8	16,1	15,0	12,5	10,8	8,3	6,4	5,2
20	Honda Motor	18,5	<u>17,8</u>	19,1	18,0	17,1	15,8	14,9	15,6	15,1	14,6	15,2

Uwaga: podkreśleniem oznaczono spadek wartości o min. 1 mld USD w stosunku do poprzedniego roku, **pogrubieniem** najwyższą dotychczasową wartość marki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2003, 2002] *Special Report Top Brands*; „BusinessWeek”, 04.08.2003, s. 72–78; [2004, 2003] *The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands*; *ibidem*, 02.08.2004, s. 68–71; [2005, 2004] *The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands*; *ibidem*, 01.08.2005, s. 90–94; [2007, 2006] *Rankings The 100 Top Brands*; *ibidem*, 06.08.2007, s. 59–64; [2001–2008, 2009] www.interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx [26.03.2010]; [2010] www.interbrand.com/en/knowledge/best-global-brands-2010.aspx [16.04.2010].

Warto zauważyć, że dane za lata 2008–2010 charakteryzowały się silnymi wahaniami (spowodowanymi prawdopodobnie skutkami światowego kryzysu finansowego), a w konsekwencji w czołówce rankingu nastąpiło bardzo znaczne „przetarasowanie”. W pierwszej dwudziestce aż połowa dotychczasowych liderów została zastąpiona przez inne firmy. Stanowi to dowód, że ocena spółki przez pryzmat bieżącej wartości rynkowej wydaje się być obciążona znacznym ryzykiem błędu. Znacznie stabilniejszym zestawieniem jest ranking najcenniejszych marek świata. W tab. 1.3 przedstawiono 20 najcenniejszych marek na świecie oraz zmiany ich wartości w latach 2000–2010.

Analiza zestawienia wskazuje, że właścicielami połowy najwartościowszych marek są korporacje amerykańskie⁴³. Plasują się one na siedmiu czołowych miej-

⁴³ W 2009 r. na liście umieściło swoje firmy 13 państw (9 europejskich, a ponadto Stany Zjednoczone, Japonia, Korea Południowa, Kanada). W Europie największą liczbę „wartościowych” marek posiadały Niemcy (10 firm), Francja (8 firm), Szwajcaria (5 firm), Wielka Brytania i Włochy (po 4 firmy). Kontynent azjatycki reprezentowały Japonia (7 firm) oraz Korea Południowa (2 firmy). Best Global Brands 2009 Rankings; <http://interbrand.com> [26.03.2010].

scach rankingu (2010): Coca-Cola⁴⁴, IBM, Microsoft, Google, General Electric, McDonald's, Intel. Ciekawym spostrzeżeniem wydaje się, że wszystkie siedem nazw marek jest tożsame z nazwą korporacji będącej jej właścicielem⁴⁵. Branżą, która najlepiej prezentuje się w rankingu, jest sektor szeroko rozumianych technologii elektroniczno-informatycznych⁴⁶. Na wysokich miejscach znajdują się także marki motoryzacyjne. W okresie, za który zestawienie jest sporządzane (od 2000 r.), wykazuje ono bardzo dużą stabilność. Analizując jednak inny ranking, także przedstawiający wartości marek, opracowywany przez „Financial Times” – *BrandZ* (tab. 1.4) zwraca uwagę częściowa nieporównywalność obu zestawień⁴⁷. W ten sposób starano się podkreślić, że problemem bywa także metodologia sporządzania różnorodnych raportów i klasyfikacji. Rozbieżności dotyczą nie tylko pozycji, ale podawanych wartości, jak i składu czołowej grupy podmiotów.

Tabela 1.4. Najcenniejsze marki świata (wg wartości w 2010 r.) wg „Financial Times”
– wartości (w mld USD) w latach 2007–2011

Pozycja	Nazwa marki	Wartość marki (2011)	Wartość marki (2010)	Wartość marki (2009)	Wartość marki (2008)	Wartość marki (2007)
1	2	3	4	5	6	7
1	Google	111,5 (2)	114,3	100,0 (1)	86,1 (1)	66,4 (1)
2	IBM	100,8 (3)	86,4	66,6 (4)	55,3 (6)	33,6 (7)
3	Apple	153,3 (1)	83,1	63,1 (6)	55,2 (7)	24,7 (9)
4	Microsoft	78,2 (5)	76,3	76,2 (2)	70,9 (3)	54,9 (3)
5	Coca-Cola	73,7 (6)	68,0	67,6 (3)	58,2 (4)	49,6 (4)

⁴⁴ Coca-cola jest najbardziej rozpoznawalną (najcenniejszą) marką niezmiennie od momentu publikowania rankingu. Szacuje się, że ponad 90% obywateli świata rozpoznaje tę markę. Należy zauważyć jednak, że o ile na świecie (ogólnie), a także w USA i Europie jest to dominacja niepodważalna, o tyle w Azji jest to pozycja w drugiej dziesiątce wśród najcenniejszych marek. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 210–211.

⁴⁵ Korporacje te stosują zatem strategię marki rodzinnej. Inny przypadek stanowi sytuacja, gdy korporacja realizuje strategię marek indywidualnych. Oznacza to, że promowana jest marka produktu, a nie nazwa firmy. Klient zna takie marki, jak: Domestos, Algida, Elizabeth Arden, Knorr, a nie ich właściciela Unilever.

⁴⁶ Główni reprezentanci to: Microsoft, IBM, Intel, ale także HP, Samsung, Sony, Oracle, Dell, Nintendo, SAP, BlackBerry, Panasonic. Można także uwzględnić spółki związane z usługami internetowymi, takie jak: Google, Ebay, Yahoo i Amazon, co biorąc pod uwagę dynamikę ich rozwoju jeszcze umacnia pozycję tego sektora.

⁴⁷ Najcenniejsza marka świata wg „Financial Times” to w 2010 r. Google, a w 2011 r. Apple. W pierwszej 20 rankingu *BrandZ* brak chociażby marek motoryzacyjnych (w 2011 r. Toyota była 27, BMW 30, Mercedes 50, Honda 56, Porsche 66, Nissan 88). Ranking *BrandZ* publikowany jest dotychczas za lata 2007–2011.

Tab. 1.4 cd.

1	2	3	4	5	6	7
6	McDonald's	81,0 (4)	66,0	66,6 (5)	49,5 (8)	33,1 (8)
7	Marlboro	67,5 (8)	57,0	49,5	37,3 (9)	39,2 (6)
8	China Mobile	57,3 (9)	52,6	61,3	57,2 (5)	41,2 (5)
9	GE	50,3 (10)	45,0	59,8	71,4 (2)	61,9 (2)
10	Vodafone	43,6 (12)	44,4	53,7	37,0	21,1 (10)
11	ICBC	44,4 (11)	43,9	38,1	28,0	16,5
12	HP	35,4 (18)	39,7	26,7	29,3	25,0
13	Wal-Mart	37,3 (15)	39,4	41,1	34,5	36,9
14	BlackBerry	24,6 (25)	30,7	27,5	13,7	2,8
15	Amazon	37,6 (14)	27,5	21,3	11,5	6,0
16	UPS	35,7 (17)	26,5	27,8	30,5	nowa
17	Tesco	21,8 (31)	25,7	22,9	23,2	16,6
18	Visa	28,5 (20)	24,9	16,3	nowa	nowa
19	Oracle	26,9 (22)	24,8	21,4	22,9	17,8
20	Verizon	42,8 (13)	24,7	17,7	19,2	16,2

Uwaga: **pogrubieniem** oznaczono najwyższą dotychczasową wartość marki. Obok wartości danej marki podano w nawiasach miejsca w rankingu w danym roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Financial Times Special Report. Global Brands*, [29.04.2009], <http://www.ft.com/reports/global-brands> [10.11.2010] oraz http://www.millwardbrown.com/2011_BrandZ_FinancialTimes_SpecialReport.sflb.ashx [19.05.2011].

Tabela 1.5. Korporacje o najwyższej wartości sprzedaży (w 2010 r.)
– wielkość przychodów i zysków (w mld USD) w latach 2005–2010

Korporacja	Przychody						Zyski					
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2010	2009	2008	2007	2006	2005
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Wal-Mart Stores	408,2	405,6	378,8	351,1	351,1	288,2	14,3	13,4	12,7	11,3	11,3	10,3
Royal Dutch Shell	<u>285,1</u>	458,4	355,8	318,8	318,8	268,7	<u>12,5</u>	<u>26,3</u>	31,3	25,4	25,4	18,2
Exxon Mobil, USA	<u>284,6</u>	442,8	372,8	347,2	347,3	270,8	<u>19,3</u>	42,2	40,6	39,5	39,5	25,3
British Petroleum	<u>246,1</u>	367,0	291,4	274,3	<u>274,4</u>	285,1	<u>16,6</u>	21,2	20,8	22,0	22,0	15,4
Toyota Motor	204,1	<u>204,3</u>	230,2	204,7	204,7	172,6	2,3 ^b	<u>-4,3</u>	15,0	14,0	14,1	10,9
Japan Post Holdings	202,2	198,7	<i>a</i>	<i>a</i>	<i>a</i>	<i>a</i>	4,8	4,2	<i>a</i>	<i>a</i>	<i>a</i>	<i>a</i>
Sinopec	<u>187,5</u>	207,8	159,3	131,6	131,6	75,1	5,8	<u>2,0</u>	4,2	3,7	3,7	1,3
State Grid	184,5	164,1	132,9	107,2	87,0	71,3	<u>-0,3</u>	<u>0,7</u>	4,4	2,2	1,1	0,7

Tab. 1.5 cd.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
AXA	175,3	80,3	162,8	139,7	129,8	121,6	5,0	<u>1,3</u>	7,7	6,4	5,2	3,1
China National Petroleum	<u>165,5</u>	181,1	129,8	110,5	109,5	67,7	10,3	<u>10,3</u>	14,9	13,3	13,3	8,8
Chevron	<u>163,6</u>	263,2	210,8	200,6	200,6	148,0	<u>10,5</u>	23,9	18,7	17,1	17,1	13,3
ING Group	<u>163,2</u>	226,6	201,5	158,3	158,3	105,9	-1,3	<u>-1,1</u>	12,6	9,6	9,7	7,4
General Electric	<u>156,8</u>	183,2	176,7	168,3	168,3	152,4	<u>11,0</u>	<u>17,4</u>	22,2	20,8	20,8	16,6
Total	<u>155,9</u>	234,7	187,3	168,4	168,4	152,6	<u>11,7</u>	<u>15,5</u>	18,0	14,8	14,8	11,9
Bank of America	150,4	<u>113,1</u>	119,2	117,0	84,0	63,3	6,3	<u>4,0</u>	<u>15,0</u>	21,1	16,5	14,1
Volkswagen	<u>146,2</u>	166,6	149,0	132,3	132,3	110,6	<u>1,3</u>	7,0	5,6	3,4	3,4	0,8
ConocoPhillips	139,5	230,8	178,6	172,4	172,5	121,7	4,9	<u>-17,0</u>	<u>11,9</u>	15,5	15,6	8,1
BNP Paribas	130,7	136,1	140,7	109,2	85,7	68,6	8,1	<u>4,4</u>	10,7	11,5	7,3	5,8
Assicurazioni Generali	126,0	103,1	113,8	101,8	101,4	83,3	1,8	<u>1,3</u>	4,0	3,0	2,4	1,6
Allianz	<u>126,0</u>	142,4	140,6	125,3	125,3	118,9	6,0	<u>-3,6</u>	10,9	8,8	8,8	2,7

Uwaga: podkreśleniem oznaczono odnotowany spadek wartości (o min. 1 mld USD) w stosunku do roku poprzedniego; **pogrubieniem** oznaczono najwyższą dotychczasową wartość; ^a Korporacja znalazła się w rankingu poniżej pozycji 100; ^b Wg rankingu Forbes 2010 *Toyota Motor* nie osiągnęła zysku, a odnotowała stratę w wysokości 4,49 mld USD.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Fortune Global 500* (*Fortune 1000* dla korporacji amerykańskich): http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/full_list [05.12.2010] (za lata 2006–2010) oraz http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/2005 [03.03.2010].

Kolejna prezentowana klasyfikacja pozwala zauważyć, że odpowiednio dobierając kryterium rangowania na czołowych pozycjach mogą znaleźć się podmioty, które w innych rankingach zajmowały odleglejsze miejsca. Magazyn „Fortune” ustala ranking 500 największych korporacji na świecie na podstawie wartości ich przychodów ze sprzedaży. W tab. 1.5 zamieszczono ranking 20 korporacji o najwyższej wartości sprzedaży w 2010 r.⁴⁸

Listę *Fortune Global 500* otwiera korporacja Wal-Mart, jedna z czterech spółek sektora handlu detalicznego w gronie korporacji o najwyższych przychodach⁴⁹.

⁴⁸ Zestawienie *Global 500* charakteryzuje się dużą dynamiką (w przeciwieństwie do zaprezentowanego wcześniej rankingu marek). Rzadko zdarza się, aby jakaś korporacja przez kilka lat utrzymywała niezmienną pozycję.

⁴⁹ Przychody Wal-Mart to 408,2 mld USD w 2010 r. W historii obrotu powyżej 400 mld zanotowały jeszcze tylko w 2009 r. Shell (458,4 mld USD) i Exxon (442,8 mld USD). Korporacje handlowe (poza Wal-Mart) uplasowały się w 2010 r. odpowiednio na 22 miejscu: Carrefour (121,4 mld USD), 57 – Metro (91,1 mld USD), 58 – Tesco (90,2 mld USD). http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/full_list/ [03.12.2010].

Analiza składu listy⁵⁰ pozwala jednak stwierdzić, że w ujęciu branżowym największe obroty odnotowują sektory petrochemiczny i motoryzacyjny (Royal Dutch Shell, ExxonMobil, BP, Chevron, Total czy Toyota, Volkswagen, Ford, Daimler, General Motors) oraz branża usług finansowo-ubezpieczeniowych (Bank of America, ING Group, AXA, Generali, Allianz).

Konstatacją rozważań odnośnie do możliwości oceny pozycji korporacji transnarodowych w gospodarce światowej na podstawie konkretnego rankingu jest stwierdzenie, że zaliczenie danego podmiotu do kategorii najpotężniejszych zależy w istocie od przyjętych kryteriów. Te z kolei nie zawsze są przejrzyste i dostatecznie ostre, co wynika z braku jednolitej definicji korporacji, a tym samym ustalenia kluczowych parametrów dla oceny ich potencjału. Wydaje się zatem, że analiza znaczenia danej KTN we współczesnej gospodarce z uwagi na złożoność badanych podmiotów wymaga posługiwania się równocześnie wszystkimi typami klasyfikacji. Istotę dociekań niniejszej pracy stanowi poszukiwanie źródeł obecnej pozycji korporacji w gospodarce światowej na podstawie analizy etapów i elementów ich strategii rozwojowych. Te wydają się być zbudowane z wykorzystaniem holistycznej wizji⁵¹, stąd konieczne jest wielowymiarowe postrzeganie ich działalności. W ujęciu ilościowym zasadne jest zatem zestawienie informacji odnośnie do możliwie wielu składowych potencjalnego sukcesu, w analizie jakościowej sięgnięcie np. do uwarunkowań rozwoju poszczególnych podmiotów i wynikających z nich zasad budowania obecnych struktur.

1.2. Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji

W niniejszym podrozdziale starano się wykazać, że procesy globalizacji napędzają zmiany w sferze funkcjonowania przedsiębiorstw, a powstające pod ich wpływem struktury w coraz większym stopniu są zdolne do generowania sprzężeń zwrotnych. Rozwój globalizacji polega bowiem w istocie na przyspieszeniu tworzenia globalnej przestrzeni biznesowej, co oznacza przeniesienie konkurencji na poziom międzynarodowy. Następuje nieustanne pogłębianie stopnia umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw oraz zakresu integracji. Wynikiem ewolucji systemu gospodarki światowej jest zatem dynamiczny rozwój korporacji

⁵⁰ Ciekawostką jest fakt, że po raz pierwszy w 2007 r. państwa europejskie (UE) wprowadziły na listę więcej firm (163) niż ich główny konkurent Stany Zjednoczone. Inne państwa, których korporacje znalazły się wówczas w rankingu, to: Chiny (24 firmy), Kanada (16), Korea Południowa (14), Australia (8), Tajwan (6), Malezja (1) i Singapur (1). www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full_list/index.html [23.07.2007].

⁵¹ J. Ch. Smuts (1870–1950): czynnikami determinującymi sukces są „całości”, których nie da się sprowadzić do sumy ich części.

transnarodowych⁵². Uaktywnianie mechanizmów koncentracji kapitału na rynku przedsiębiorstw, prowadzące do wyłaniania liderów regionalnych i branżowych, stanowi efekt kolejnych fal globalizacji.

Uzasadnieniem dla podjęcia rozważań odnośnie do ewolucji procesów globalizacyjnych w kontekście badań nad konkurencyjnością korporacji transnarodowych jest zatem współzależność obu procesów, a wręcz występowanie od pewnego momentu sprzężeń zwrotnych. Silne oddziaływanie korporacji transnarodowych na gospodarkę światową szczególnie widoczne jest od lat 70. XX w., a związane jest ze zmianą charakteru relacji państwa – korporacje. Obie grupy podmiotów zaczęły bowiem wówczas intensyfikować działania integracyjne, upatrując w tworzeniu „układów korporacyjnych” sposobu na poprawę swoich pozycji.

1.2.1. Postrzeganie globalizacji w świetle rozważań teoretycznych

W niniejszym podrozdziale przedstawiono ewolucję procesu globalizacji oraz podjęto próbę wykazania, że przyczyniła się ona do zmian w strukturze gospodarce światowej, a tym samym miała istotny wpływ na miejsce w niej korporacji. W kontekście niniejszych rozważań istotne wydaje się usystematyzowanie kluczowych cech globalizacji⁵³, mogących mieć znaczenie dla kształtowania uwarunkowań działania korporacji transnarodowych. Do cech tych zaliczono:

- kompresję czasu i przestrzeni – w wyniku postępu cywilizacyjnego oznaczającego przyspieszony rozwój równocześnie wielu uzupełniających się sfer: produkcji, transportu, dystrybucji, komunikacji; wynika to z dynamicznego postępu nauki i techniki oraz organizacji i zarządzania i powoduje „kurczenie się dystansu” w efekcie przeplatania się i nakładania działań dokonywanych w tym samym czasie, lecz w różnych przestrzeniach;
- wielowymiarowość i wieloaspektowość powiązań (gospodarczych, politycznych, społeczno-kulturowych) – budowanie sieci relacji równocześnie na wszystkich poziomach: mikro (jednostki ludzkie, przedsiębiorstwa), mezo (regiony, sektory), makro (gospodarki, organizacje międzynarodowe), meta (społeczności, cywilizacje, systemy);

⁵² R. Vernon twierdził nawet, że korporacje transnarodowe są „produktem ubocznym” postępującej liberalizacji i globalizacji gospodarki światowej. R. Vernon, *In the Hurricane's Eyes: The Troubled Prospects of Multinational Enterprises*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1998, s. 1.

⁵³ Pierwsze definicje pojęcia „globalizacja” formułowano w latach 60. XX w. Powszechnie zaczęto go używać w literaturze światowej w połowie lat 70. XX w. J. A. Scholte, *Globalization: A Critical Introduction*, St. Martin's Press Inc, New York 2000, s. 43–56. Wybrane definicje, np. A. Giddensa, R. O. Keohane'a, D. Levy'ego, A. G. Mc Grewa, A. Zorskiej, B. Liberskiej, Wł. Szymańskiego, B. Wawrzyniaka, przedstawiono w książce: M. Rosińska-Bukowska, *Rola korporacji...*, s. 26–38.

- „odterytorialnienie” większości działań – oderwanie ich od konkretnego terytorium na rzecz włączania do globalnych łańcuchów tworzenia wartości koordynowanych przez „regionalnych-sektoralnych” liderów; powstawanie globalnych, oligopolistycznych systemów;

- łańcuchowość modeli rozwojowych – globalizacja to efekt liberalizacji, która spowodowała „rozszerzanie” dotychczas istniejących granic, wzrastająca otwartość sprzyjała współpracy i integracji, co oznaczało narastanie współzależności w ramach globalnego systemu powiązań, to z kolei przyczyniło się do kreowania sieci, czyli struktur „naczyni połączonych” oddziaływujących na siebie wzajemnie i generujących sprzężenia zwrotne;

- konieczność podejścia systemowego – z uwagi na dialektyczny i dynamiczny charakter zjawiska – kreatywne łączenie antagonizmów typu globalizacja i regionalizacja (glokalizacja), współpraca i konkurencja (kooperacja) oraz systematyczny jego rozwój a tym samym wzrost siły i zakresu oddziaływania (określanie go zatem mianem procesu a nie stanu).

Wykorzystując wymienione cechy, wydaje się, że globalizację można zdefiniować jako etapowy proces liberalizacji przepływów towarów, usług, kapitału ludzkiego i finansowego, zmierzający do stworzenia zintegrowanej, globalnej przestrzeni opartej na korporacyjnym ładzie instytucjonalnym, dzięki któremu możliwe staje się funkcjonowanie w złożonej sieci powiązań. Korporacyjność oznacza, że zdolność do oddziaływania na poziomie globalnym posiadają jedynie organizmy zintegrowane, a nie pojedyncze podmioty (dotyczy to i państw, i przedsiębiorstw). Podkreślić należy, że globalizacja wiąże się z postępem procesów liberalizacji zarówno w sferze makro, jak i mikroekonomicznej. W tym kontekście przytoczyć warto rozważania J. H. Dunninga, który kładąc nacisk na budowanie globalnego systemu powiązań, wymienia również warunki niezbędne do funkcjonowania takiego systemu⁵⁴.

W niniejszej pracy przyjęto, że zasadniczym przejawem globalizacji jest przeniesienie odpowiedzialności za kreowanie uwarunkowań rozwoju na danym obszarze z państw narodowych na ponadnarodowe podmioty i instytucje⁵⁵. Na globalizację

⁵⁴ Należą do nich: liberalizacja warunków realizowania handlu międzynarodowego, standaryzacja podstawowych zasad lokowania inwestycji zagranicznych oraz produkcyjna i handlowa swoboda działalności przedsiębiorstw międzynarodowych i ich filii. J. H. Dunning, *The Global Economy, Domestic Governance, Strategies and Transnational Corporations: Interactions and Policy Implication*, „Transnational Corporations” 1992, No 3, s. 8.

⁵⁵ W dalszej części etap ten określono mianem globalizacji *sensu stricto*. Odpowiada to definicji laureata nagrody Nobla J. E. Stigliza, że globalizacja to: „ściślejsza integracja państw oraz ludzi na świecie, spowodowana ogromną redukcją kosztów transportu i telekomunikacji oraz zniesieniem sztucznych barier w przepływach dóbr, usług, kapitału, wiedzy”, której „towarzyszyło tworzenie nowych instytucji, które obok już istniejących zaczęły prowadzić działalność przekraczającą granice państw”. J. E. Stigliz, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 26.

składają się zatem zjawiska znane już wcześniej, a związane z pogłębianiem się międzynarodowego podziału pracy, rozwojem wymiany międzynarodowej i rynku światowego oraz zjawiska relatywnie nowe, jak: intensyfikacja międzynarodowych przepływów kapitałów, technologii, zasobów ludzkich oraz kreowanie złożonych struktur ponadnarodowych (państw i przedsiębiorstw). Fundamentalnymi zasadami rozwoju współczesnych procesów globalizacyjnych są:

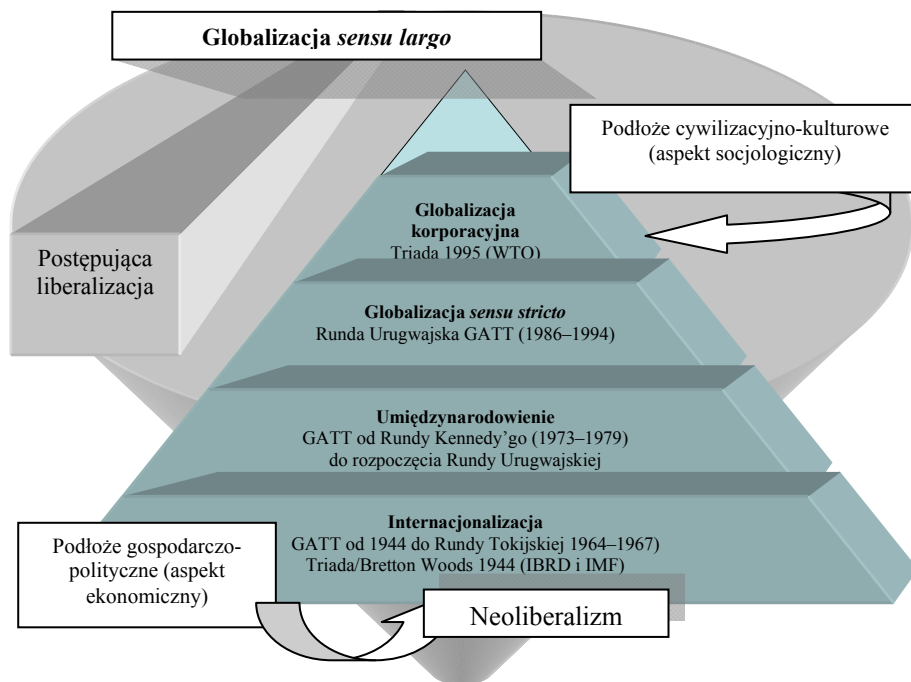
- zasada standaryzacji i upowszechniania wzorców, czyli parametryzacja wszelkich możliwych aspektów życia społeczno-gospodarczego, mająca na celu ustanawianie standardów i możliwie szybkie wdrażanie ich jako rozwiązań minimalnych;
- zasada efektywności globalnej przy zachowaniu lokalnej tożsamości, która oznacza koncentrację kapitału w skali globalnej oraz polaryzację regionalną/produktową związaną ze specyfiką obszaru (z liderem dyktującym tempo i kierunek zmian);
- zasada wymogu umiędzynarodowienia działalności jako fundamentu budowania trwałej pozycji konkurencyjnej dzięki efektowi synergii, pojawiającemu się w wyniku połączenia skali działalności z możliwościami różnicowania strategii dla poszczególnych obszarów;
- zasada społecznej odpowiedzialności, będąca nowym elementem strategii globalnej, wymuszająca m. in. współpracę z konkurentami (np. w kwestii innowacji ekologicznych czy eliminacji globalnych zagrożeń) w celu realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Zabiegiem, pozwalającym na analizę roli korporacji transnarodowych w procesach globalizacji, jest dokonanie podziału zachodzących procesów na kolejne fazy rozwojowe. Analiza badań literaturowych⁵⁶ wskazuje bowiem, że z historycznego punktu widzenia każda forma poszerzania działalności na rynki pozakrajowe może być uznawana za globalizację. Aby zapobiec tak szerokiemu podejściu, wprowadzono pojęcie globalizacji nowożytnej, inaczej globalizacji *sensu largo*, w ramach, której wyodrębniono cztery fazy rozwoju: internacjonalizację, umiędzynarodowienie⁵⁷, globalizację *sensu stricto*, globalizację korporacyjną (schemat 1.2).

⁵⁶ Nie kwestionując bynajmniej historycznego podłoża zjawiska, w niniejszej pracy termin „globalizacja” odnosić będzie się do zmian, dokonujących się po II wojnie światowej. Wcześniejsze procesy uznano za preglobalizacyjne, czyli konieczne dla osiągnięcia obecnego stanu, jednak nieobjmujące pełnego kontekstu zachodzących przemian (aby uznać je za globalizację).

⁵⁷ Należy zaznaczyć, że zasadniczo pojęcia „internacjonalizacja” i „umiędzynarodowienie” są synonimami. Tworząc etapowy model rozwoju procesów globalizacji, wykorzystano je jednak jako nazwy kolejnych etapów. Za internacjonalizację uznano fazę wstępną, w której dominowały nieregularne, „poszukujące” działania eksportowe. Odwołano się do rozwiniętej koncepcji modelu uppsalskiego – wprowadzającej etap zerowej internacjonalizacji (trzech „pierwszych kroków w internacjonalizacji”). Za umiędzynarodowienie uznano dopiero etap, w którym budowanie regularnych i trwałych relacji na rynkach zagranicznych uznano za konieczność rozwojową. Wykorzystano idee modelu *Product – Operation mode – Market* (rozszerzanie działalności jako ekspansja na nowe rynki zagraniczne) oraz koncepcji *Born Globals* (od początku swego istnienia podmioty działają na rynku międzynarodowym). F. Wiedersheim-Paul, H. C. Olson, L. S. Welch, *Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization*, „Journal of International

Schemat 1.2. Fazy rozwoju procesów globalizacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Globalizacja *sensu largo* to najogólniej zmiana percepcji świata, którą obserwujemy po II wojnie światowej⁵⁸. Wówczas zaczął się instytucjonalnie kształtować współczesny model gospodarki światowej⁵⁹. O przejściu do fazy globalizacji *sensu stricto* można mówić symbolicznie od Rundy Urugwajskiej GATT (1986–1994). Cezurę przyjęto, mając na uwadze fakt dostrzeżenia pod-

Business Studies” 1978, Vol. 9(1), s. 47–58 oraz A. Blomstermo, D. Deo Sharma, *Learning in the Internationalization Process of Firm*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham Northampton, Massachusetts 2003, s. 262–263.

⁵⁸ W efekcie uruchomienia procesu budowania systemu trwałych powiązań gospodarczych między państwami (od drugiej połowy XIX w.), który zapoczątkował ujednoclenie systemu gospodarowania na świecie. Został przerwany przez dwie wojny światowe i obecnego kształtu nabrał dopiero po II wojnie światowej (liberalizacja przepływów handlowych, kapitałowych i usługowych z pomocą organizacji międzynarodowych oraz regionalnych ugrupowań integracyjnych). A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006, s. 17–21.

⁵⁹ Powstał wówczas model Triady 1944, który składał się w sensie geograficznym ze Stanów Zjednoczonych, Europy Zachodniej i Japonii, a w ujęciu multilateralnych instytucji globalnych obejmował Układ Ogólny w sprawie Taryf Celnych i Handlu (GATT), Międzynarodowy Fundusz Walutowy (IMF) oraz Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju (IBRD).

czas rokowań jako istotnych kwestii: rozwoju usług, znaczenia inwestycji bezpośrednich oraz własności intelektualnej, które stanowią determinanty przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Za początek etapu globalizacji korporacyjnej uznano z kolei model zmodyfikowanej Triady 1995⁶⁰. Niektórzy ekonomiści dla podkreślenia dokonujących się zmian wprowadzają nawet pojęcia: Pentady i Sekstady. Pentada obejmuje: UE, NAFTE, Japonię i Azję Płd.-Wsch., Chiny oraz Rosję. Sekstada to poszerzenie grona o kolejny biegun – Indie⁶¹.

Globalizacja *sensu stricto* stwarza warunki, w których korporacje transnarodowe stopniowo zyskują miano potęg gospodarczych, gdyż stanowi podatny grunt dla realizacji ich strategii rozwojowych. Opiera się bowiem na czterech filarach: wszechobecności zmian⁶², przyspieszonym tempie rozpowszechniania wiedzy w skali globalnej, integracji, prowadzącej do oligopolizacji poszczególnych obszarów (geograficznych i branżowych) oraz zmianie funkcji i rangi niemal wszystkich typów organizacji. W ten sposób wyraźnie różni się od faz ją poprzedzających: internacjonalizacji i umiędzynarodowienia.

W okresie „internacjonalizacji” dominowały relacje bilateralne bądź ciągi takich transakcji. Główną przesłanką zaistnienia współpracy były korzyści lokalizacyjne oraz odmienność ofert (teoria przewag względnych), a najczęstszym motywem podejmowania wymiany był wzrost korzyści skali. Uczestniczące podmioty charakteryzowała znaczna różnorodność, wynikająca z ich „narodowości”. Ważną rolę w wyborze strategii rozwoju odgrywały decyzje władz państw macierzystych i goszczących – np. preferencyjne umowy

⁶⁰ Tworzą go: obszar amerykański ze Stanami Zjednoczonymi, obszar europejski z Unią Europejską oraz obszar azjatycki z Chinami, Indiami i Japonią. Także na gruncie instytucji międzynarodowych obserwujemy istotne zmiany: prawne umocowanie GATT jako WTO oraz „obudowanie” IBRD kolejnymi instytucjami i utworzenie w ten sposób Grupy Banku Światowego. Symbolicznie za wejście w fazę globalizacji korporacyjnej przyjęto rozpoczęcie działalności WTO (1995), które zostało wsparte na: pakiecie obejmującym towary (GATT1994) oraz usługi (GATS), kwestie barier technicznych w handlu (TBT), a także handlowych aspektów polityki inwestycyjnej (TRIMs) oraz praw własności intelektualnej (TRIPS). Dodatkowo coraz częściej pojawiały się dowody na docenianie siły „korporacyjnego podejścia” – np. w 2003 r. na szczycie WTO w Cancún państwa najsłabiej rozwinięte skupione w grupie G-90 przeciwstawiły się planom silniejszych państw grupy G-20. Rozwijanie współpracy BRICS (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny, Arabia Saudyjska) jako projektu polityczno-gospodarczego przeciwważnego do G-7.

⁶¹ W ten sposób stopniowo uwzględniana zostaje grupa BRIC (jeszcze bez Brazylii). Prognozy *Goldman Sachs* wskazują, że do 2050 r. Chiny i Indie staną się dominującymi globalnymi dostawcami towarów przemysłowych i usług, a Brazylia i Rosja – surowców. S. Flejterski, P. T. Wahl, *Ekonomia globalna – synteza*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 220 oraz Г. Афанасьев; *К 2050 году экономики стран БРИК обгонят G7*, <http://prognosis-future.org/tag/2050> [21.09.2011].

⁶² W siedmiu przenikających się płaszczyznach: finansów i własności kapitału, rynków i strategii rynkowej, technologii oraz badań i wiedzy, stylu życia oraz modelu konsumpcji i kultury, zarządzania i regulacji prawnych, ujednoczenia politycznego, przemian świadomości społecznej. Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji* Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1996, s. 43–54.

międzynarodowe. Okres „umiędzynarodowienia” stanowił wyższy poziom, gdyż charakteryzował się przenoszeniem między gospodarkami czynników produkcji (w tym zwłaszcza kapitałów)⁶³. Motywem podejmowania działań była chęć zdobycia przewagi konkurencyjnej, dzięki stałej akceptacji danej grupy nabywców i na tym kapitale budowanie udziałów w konkretnym segmencie rynku. Jeżeli uczestniczące podmioty charakteryzowały się zbliżonym poziomem rozwoju, oferta miała zwykle charakter dość uniwersalny, kierowana była do danych grup nabywców. Ten etap rozwoju procesów globalizacyjnych związany był z intensyfikacją napływu na poszczególne obszary konkretnego typu inwestycji. Rodzaj inwestycji zwykle wiązał się z poziomem rozwoju regionu (już nie określonych państw). Taki model ekspansji dominował w gospodarce światowej od II połowy lat 70. do lat 90. XX w.

Globalizacja *sensu stricto* jest poziomem wyższym, gdyż najważniejszy strumień przepływów stanowi transfer wiedzy. Kluczowe znaczenie ma zrozumienie istoty piramidy wiedzy, czyli konieczności gromadzenia danych w celu uzyskania informacji i przekształcenia ich w użyteczną wiedzę. Dla możliwie najefektywniejszego zbierania danych, „wyłuskiwania” z nich informacji, a następnie eksploatacji „wytworzonej” wiedzy właściwe jest rozwijanie i pogłębianie współpracy. Następuje rozbudowywanie struktur organizacyjnych poszczególnych podmiotów. W przypadku korporacji może to objawiać się intensyfikacją różnych form poszerzania swoich struktur (fuzje i przejęcia, *joint venture*, umowy o współpracy). Celem jest stworzenie wewnętrznej platformy transferu wiedzy. Internalizacja, czyli powiązania w strukturach wewnętrznych, służą budowie długookresowej pozycji konkurencyjnej opartej na zasadach synergii. Podmioty operujące na poziomie globalnym są zróżnicowane wewnętrznie, co wynika z realizacji strategii globalnego rozprzestrzeniania się. Zewnętrznie wykazują jednak wiele cech wspólnych. Pozory owej zewnętrznej identyczności są następstwem *benchmarkingu*, czyli szybkiego przenoszenia w skali globalnej wzorców produktów, procesów, modeli zarządzania.

Najbardziej zaawansowanym etapem jest globalizacja korporacyjna⁶⁴. Jej istotą jest powstawanie układów powiązań o charakterze korporacyjnym. „Zjawiska napędzające globalizację eskalują wśród podmiotów gospodarczych dążenia do

⁶³ Większość podmiotów dochodzi latami do pozycji podmiotu w pełni zorientowanego na rynek międzynarodowy. P. Pietrasieński, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005, s. 24–28.

⁶⁴ Pojęcie „globalizacji korporacyjnej” pojawiło się w literaturze stosunkowo niedawno (najczęściej za datę przyjmuje się konferencję ministerialną WTO w Seattle w 1999 r.). Jego pierwotną funkcją było zaakcentowanie roli (głównie negatywnej) korporacji transnarodowych we współczesnej gospodarce. K. Marzęda opisała trzy ujęcia: statyczne, dynamiczne, systemowe. Przyjęte w niniejszej pracy postrzeżenie istoty tej fazy globalizacji najbliższe jest ujęciu systemowemu. K. Marzęda, *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa–Lublin 2007, s. 9–10, 31–39.

koncentracji”⁶⁵. Korporacyjność rozumiana jest jako „wyższość” działania grupowego nad indywidualnym. Wynika to z faktu, że złożoność globalnej przestrzeni wymusza budowanie koalicji. Podmioty najlepiej przygotowane do nowych wyzwań zyskują przewagę. W ten sposób korporacje transnarodowe dzięki zbudowaniu odpowiednio silnej struktury koalicyjnej (sieci globalnej) poprawiają swoje pozycje. Korporacje występują zatem jako jeden z uczestników procesu. Dopiero zbudowanie koalicji i to z odpowiednio dobranych elementów – sieci o charakterze kooperacyjnym⁶⁶ powoduje, że mogą stać się jego siłą sprawczą. Specyficzną cechą tej fazy jest tworzenie układów interaktywnych powiązań konkurencyjno-kooperacyjnych, w którym pozycja w systemie zależy od kompetencji podmiotu i jego aktywności (nie ma mowy o biernym przystosowywaniu się). Elementami składowymi systemów koalicyjnych są zróżnicowane pod względem prawnym i organizacyjnym podmioty, posiadające znaczny stopień autonomii: przedsiębiorstwa – w tym korporacje, państwa – a nawet ugrupowania, różnorodne organizacje – lokalne, regionalne, międzynarodowe.

W tab. 1.6 przedstawiono fazy globalizacji *sensu largo* z uwzględnieniem ich podstawowych cech wyróżniających.

Przechodzenie globalizacji przez kolejne fazy oznacza, że rynek coraz bardziej „wymyka się” spod kontroli państw, a mechanizm alokacyjny dotyczy globalnej przestrzeni. Uruchomione zostają dwa równoległe postępujące procesy: stopniowego wyrównywania się cen czynników produkcji na rynku światowym oraz ujednoczenia reguł działania w sferze gospodarczej na kolejnych poziomach (bilateralnym, regionalnym, subregionalnym, globalnym). Następuje eliminacja podmiotów i miejsc, które nie spełniają wymogów konkurencyjności. Wejście w fazę globalizacji korporacyjnej to uznanie, że „ochronę przed wykluczeniem” stanowi włączenie się w proces integracji (dotyczy to zarówno państw, jak i przedsiębiorstw)⁶⁷. Przenoszenie wypracowywanych wzorców następuje bowiem znacznie szybciej między współpracującymi podmiotami. Kreatorem struktur jest mechanizm rynkowy.

⁶⁵ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klustry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 33.

⁶⁶ Pojęcia kooperacji (koopetycji) w rozumieniu równoczesnej współpracy i konkurencji używają m. in: Y. Lou *Toward Coopetition within a Multinational Enterprise*, „Journal of World Business” 2005, Vol. 40, s. 71–72; M. Zineldin, *Co-operation: The Organisation of the Future*, „Intelligence&Planning” 2004, Vol. 22, No 7, s. 780–790. W literaturze polskiej np. J. Cygler, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2, s. 61–77 czy J. Sawicki, *Kooperencja – strategia przyszłości*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 3. W niniejszym opracowaniu koncepcja zostanie szerzej omówiona w rozdziale III.

⁶⁷ Działalność KTN, szczególnie napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, może przyczynić się do pogłębienia różnic dochodowych i rozwojowych. To państwa przyjmujące muszą prowadzić właściwą politykę gospodarczą, aby mogły maksymalizować korzyści i zminimalizować ewentualne negatywne konsekwencje napływu BIZ. *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Oziewicz, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006, s. 118.

Tabela 1.6. Fazy globalizacji *sensu largo*

Koncepcja / Cechy	Internacjonalizacja	Umiędzynarodowienie	Globalizacja <i>sensu stricto</i>	Globalizacja korporacyjna
Dominujące strumienie przepływów	Towary (w mniejszym stopniu usługi)	Czynniki produkcji – głównie kapitał	Transfer wiedzy; piramida: dane, informacje, wiedza	Skumulowane wewnętrzne sieciowe strumienie; wyróżniające kompetencje
Typ przewagi konstytuujący powiązania	Przewaga komparatywna	Przewaga konkurencyjna w danym segmencie	Przewaga wynikająca z udziału w rynku globalnym	Przewaga „kooperacyjna” – wzrost zrównoważony oparty na synergii
Decydujący czynnik podejmowania działalności za granicą	Korzyści skali (cena), unikalność oferty (produkt)	Umacnianie pozycji, stabilność udziału w rynku branżowym	Maksymalizacja udziału w rynku globalnym – rozwój struktur globalnych	Paradygmat OLI (własność, lokalizacja, internalizacja) i paradygmat KKK (kontrola, konkurencja, kooperacja)
Istota strategii konkurencyjnej	Wymiana handlowa (eksport /import, poszukiwanie rynków)	Stale przepływy kapitałowe – inwestycje zagraniczne	Budowanie struktur pozwalających na wewnętrzny transfer wiedzy (internalizacja)	Budowanie interakcyjnych sieci kreowania wiedzy; wartość dodana do globalnie ustalonego standardu
Charakterystyka podmiotów uczestniczących	Zróżnicowane – cechy określane przez kraj pochodzenia	Wzajemnie podobne (zbliżony poziom rozwoju)	Podmioty w skali makro podobne o wewnętrznie zróżnicowanej strukturze	Podmioty o strukturach sieci wieloogniskowej – autonomia zewnętrzna, zróżnicowane modele organizacyjne
Oferta produktowa	Bardzo zróżnicowana; wynikająca z lokalizacji	Podobna dla obszarów o zbliżonym poziomie rozwoju	Globalnie wręcz identyczna (standardowa), regionalnie zróżnicowana	Spełniająca globalnie wyznaczone standardy – silna marka globalna lub portfel ofert dla rynku globalnego

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu pojęcie globalizacji korporacyjnej często zawęża się jedynie do zjawisk stanowiących konsekwencję działalności korporacji transnarodowych. Traktuje się korporacje jako jedyną siłę sprawczą dokonujących się zmian, a przynajmniej ich inicjatora. Przyjmując takie ujęcie, należałoby uznać, że jedynie KTN są „organizacjami inteligentnymi”, zdolnymi do aktywności i kreatywnego działania i dlatego sterują globalizacją dla własnych celów⁶⁸. W niniejszej pracy

⁶⁸ KTN wykorzystują globalizację do realizacji własnych celów, czyli realizując tzw. Agendę Korporacyjną, posługują się rządami państw, organizacjami międzynarodowymi, władzami

przyjęto, że powstające układy stanowią odpowiedź na wyzwania o charakterze obiektywnym – wynik ewolucji gospodarki światowej. Powstające organizmy zintegrowane to formuły współpracy wymuszające rezygnację z części suwerenności (kontroli) na rzecz poprawy zdolności konkurencyjnych. Obecna faza globalizacji charakteryzuje się sieciowymi powiązaniem i coraz bardziej złożonymi, pogłębiającymi się współzależnościami między rosnącą liczbą podmiotów. Rozwój układów zintegrowanych wynika z faktu, że poszczególni uczestnicy uświadamiają sobie, że tylko w ten sposób są zdolni wywierać wpływ na globalne interakcje⁶⁹. Powiązania stanowią zatem efekt dostosowań strategicznych konkretnych typów podmiotów. Jest to nowy etap rozwojowy, którego istotą są zmiany o charakterze jakościowym⁷⁰ – wykrystalizowanie się globalnej przestrzeni biznesowej filarami, której są sieci biznesowe oraz ugrupowania integracyjne.

1.2.2. Globalna przestrzeń biznesowa jako efekt globalizacji korporacyjnej

Odrzucenie koncepcji o roli korporacji transnarodowych jako sił sprawczych globalizacji podyktowane jest uznaniem, że jej przyjęcie naruszałoby dotychczasowy stan równowagi przestrzeni globalnej oparty na trójdzielnej, hierarchicznej strukturze makro-mezo-mikro i zastąpienie jej międzynarodowym systemem korporacyjnym (*international corporate system*), w którym jedynym typem organizacji zdolnym do realizacji własnej strategii są korporacje. Tym samym za nieuprawnione uznano zrównywanie „korporacyjności” z „korporacjoceństwem”⁷¹. Przyjęto natomiast podejście mówiące o powstaniu w wyniku zachodzących zmian globalnej przestrzeni, charakteryzującej się przeplataniem trzech dotychczas odrębnych sfer: gospodarczej, politycznej i cywilizacyjno-kulturowej. Skutkuje to koniecznością zintegrowanego – korporacyjnego działania. Istotą globalizacji korporacyjnej jest zatem korporacyjność, jako zdolność do tworzenia powiązań i czerpania z nich korzyści. Nie oznacza ona podmiotowego uprzywilejowania korporacji transnarodowych.

Konstatując, faza globalizacji korporacyjnej to etap, w którym gospodarka światowa nie stanowi już uporządkowanej struktury wertykalnej (z wydzielonymi

lokalnymi itd. jak narzędziami. J. Brecher, T. Costello, *Global Village or Global Pillage*, Cambridge Massachusetts 1998 s. 4–29 oraz E. S. Herman, *Threat of Globalization*, „New Politics Winter” 1999, Vol. 7, No 2, s. 40.

⁶⁹ B. Liberska, *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, [w:] *Globalizacja: mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 17–32.

⁷⁰ E. Oziewicz, *Globalizacja we współczesnej gospodarce światowej i jej skutki*, [w:] *Przemiany...*, s. 239.

⁷¹ Np. K. Marzęda wymienia korporacjoceństwem jako właściwość globalizacji korporacyjnej. K. Marzęda, *Procesy...*, s. 38–39.

strefami), a raczej system sieciowy. W tym nowym horyzontalnym ujęciu rozwój całości jest zdeterminowany sprawnością funkcjonowania poszczególnych części składowych, ale i żaden z elementów w dłuższej perspektywie nie jest zdolny do rozwoju, jeżeli system jako całość nie będzie sprawny. Przekształcenie tradycyjnych struktur gospodarki światowej w przestrzeń globalną nastąpiło w efekcie ewoluowania samej globalizacji. Należy podkreślić, że kluczowym elementem konstytuującym proces była liberalizacja przepływów, której siłą napędową były państwa (i ich organizacje). Niedostatecznie szybko zauważyły one jednak, że nowe uwarunkowania rozwoju sprzyjają dynamicznemu rozwojowi korporacji transnarodowych. W efekcie ich zdolność oddziaływania na nie ulegała osłabieniu. Rezultatem było naruszenie dotychczasowego porządku w tym sensie, że podmioty sfery mikroekonomicznej stały się zdolne wpływać na zmiany na wyższych poziomach. Zasadnicze znaczenie w niniejszych rozważaniach ma stwierdzenie, że decydujący jest nie typ podmiotu a jego nastawienie do nowego modelu światowego systemu gospodarczego.

Za filary ukształtowanego w wyniku liberalizacji przepływów międzynarodowych oraz postępów procesów globalizacji nowego ładu ekonomicznego (globalnej przestrzeni biznesowej) należy uznać:

- sieciowość – która wynika z wymogu korporacyjności; systemy korporacyjne mogą być oparte na sieciowości zamierzonej: ugrupowania integracyjne, organizacje międzynarodowe, sieci biznesowe lub sieciowości niezamierzonej, która jest efektem oddziaływania zintegrowanych relacji rynkowych na podmioty „niezrzeszone” – ta druga grupa podmiotów jest „wciągana” do sieci niekiedy bezwiednie poprzez podejmowanie określonych czynności (w istocie stanowi kolejne poziomy struktury sieciowej); sieciowość prowadzi do oligopolizacji przestrzeni globalnej;

- kooperacyjność – wymóg zdolności do łączenia walki konkurencyjnej ze współpracą; kooperowanie w pewnych obszarach nawet z bezpośrednimi konkurentami to wyraz przedkładania długookresowych celów nad doraźne korzyści (względny bezpieczeństwa, przyszłościowe rozwiązania innowacyjne);

- globalność – nieustanna „globalna presja”, jako efekt szybkiego rozprzestrzeniania się informacji – przyspieszenie „starzenia” się standardów; istnienie ciągłości, często nieuświadomianych sobie przez uczestników sprzężeń zwrotnych; mogą to być impulsy, wywołujące skutki niezamierzone a nawet niedostrzegane przez źródło, emitujące impuls;

- międzykulturowość – jest odpowiedzią na horyzontalizację wertykalnej struktury gospodarki światowej; wielopłaszczyznowość działalności wymusza redefinicję wzorców i modeli zachowań w celu identyfikacji ze zróżnicowanym globalnie otoczeniem instytucjonalnym – dyfuzja kultur⁷²; interakcyjność relacji

⁷² Należy zaznaczyć, że klasyczne podejście dyfuzjonistyczne wymaga, aby „nowa kultura” odrzuciła elementy „starej”, nie dopuszczając do procesu wzbogacania. W tym znaczeniu nie mamy do czynienia z dyfuzją, a raczej z kreatywnym przenikaniem.

ma stanowić bazę do kreowania wartości dodanej jako podstawy konkurowania – konkurencja powyżej globalnego standardu w oparciu o lokalne przewagi.

Konkludując, oznacza to, że zmieniły się podstawowe uwarunkowania rozwoju podmiotów, w tym zasady budowania konkurencyjności. Istotą fazy globalizacji korporacyjnej jest oligopolistyczna konstrukcja przestrzeni, będąca konsekwencją budowania systemów powiązań sieciowych jako struktur, doceniających siłę zbiorowego oddziaływania. Utrzymanie pozycji konkurencyjnej wymaga nieustannego przyswajania i przetwarzania wiedzy, pozyskiwanej z multikulturowego otoczenia tak rozległego, że przekracza to zdolności pojedynczych podmiotów. Korporacyjność jako forma integracji nie oznacza jednak „prostej kompilacji” – podejście ilościowe⁷³, ale dążenie do uzyskania efektów synergicznych – podejście jakościowe. Kluczowe jest jednak, że następuje przeniesienie tworzenia wartości z względnie hermetycznych, zamkniętych obszarów (przemysłów, sektorów, regionów) do otwartej, dynamicznie zmieniającej się globalnej przestrzeni biznesowej. Kreowane są standardy globalne dla poszczególnych procesów, a konkurowanie odbywa się na poziomie wartości dodanej, czyli powyżej owych standardów.

Standardy globalne poddawane są jednak presji multikulturowego otoczenia. Filtrowane są przez formy kulturowe (symbole) właściwe dla danej społeczności. Nie podlegają prostej replikacji, gdyż każdy z kręgów kulturowych inaczej rozumie budowanie więzi, mobilność, otwartość, inaczej definiuje istotne elementy decydujące o trwałości i rodzaju zobowiązań. Transnarodowe więzi, łączące uczestników nawet w ramach jednej sieci są zatem niejednorodne⁷⁴. Można powiedzieć, że nadal funkcjonują regionalne światy, mające umocowanie w konkretnej przestrzeni, (co jest widoczne w strukturach globalnych korporacji – działy geograficzne), ale w światach tych rozprzestrzeniają się, przychodzące z zewnątrz wieści, artefakty i obrazy, które wywołują rewizję myślenia o lokalnej tożsamości, przez co stają się aspiracjami i wyzwaniem⁷⁵. W ten sposób do niedawna zamknięte enklawy regionalne⁷⁶ stają się interaktywnymi elementami globalnej przestrzeni. Z uwagi na fakt, że postrzeganie „napiętnowane” jest zawsze specyfiką lokalnego

⁷³ Integracja podmiotów, służąca konkurowaniu ilościowemu z otoczeniem zewnętrznym – internacjonalizacja i umiędzynaradawianie. „Ułomność” tych modeli wynikała z wyłączenia mechanizmów konkurencji wewnętrznej i koncentrację wyłącznie na konkurencyjności zewnętrznej.

⁷⁴ Następuje ewolucja kulturowa, zachodząca jednak nie w wyizolowanych strukturach lokalnych (konkretnych branżach czy społeczeństwach), ale we wzajemnie powiązanych systemach. E. Wolf, *Europe and the People without History*, University of California Press, Berkeley 1997, s. 76 oraz A. Tsing, *Conclusion: The Global Situation*, [w:], *The Anthropology of Globalization*, eds J. X. Inda, R. Rosaldo, Blackwell Publishing, Oxford 2002, s. 456.

⁷⁵ W. J. Burszta, *Różnorodność i tożsamość. Antropologia jako kulturowa refleksyjność*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2004, s. 101.

⁷⁶ Regiony oparte były na zgodności cech geograficznych, kulturowych i cywilizacyjnych, czyli istnieniu pewnego regionalnego wzorca zachowań, mieszczących się w ramach systemu wartości danej kultury („geografia cech”). A. Appadurai, *Grassroots Globalization and the Research Imagination*, „Public Culture” 2000, No 12, s. 1–19.

otoczenia instytucjonalnego korporacje realizują adekwatne dla poszczególnych obszarów strategię cząstkowe. Na bazie tych samych standardów wyjściowych – wzorców procesów tworzą odmiany produktów, struktur organizacyjnych. W ten sposób możliwe jest połączenie globalności i multikulturowości.

1.3. Strategie ekspansji korporacji transnarodowych w świetle wybranych teorii

W warunkach postępujących dynamicznie procesów globalizacji, a zwłaszcza w kontekście wejścia w fazę globalizacji korporacyjnej, problematyka strategii internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa wymaga nowego spojrzenia⁷⁷. Dotychczas dominowało raczej podejście ignorujące znaczenie zmian występujących w otoczeniu jako czynników mogących wywołać zmiany strategii przedsiębiorstwa. Uznanie konieczności funkcjonowania w globalnej przestrzeni biznesowej za niejako zewnętrznie narzucony wymóg skutkuje stwierdzeniem, że umiędzynarodawianie działalności to etap rozwojowy organizacji a nie odrębna koncepcja strategiczna⁷⁸. W tym kontekście zasadne wydaje się przyjęcie, że korporacje transnarodowe dostosowują się do wyzwań globalnej przestrzeni biznesowej, konstruując odpowiednie strategie ekspansji międzynarodowej⁷⁹. Strategie te polegają na tworzeniu wartości w długim okresie dzięki właściwej koncepcji integracji i kreatywnej koordynacji działań. Powoduje to dynamiczny rozwój różnorodnych form powiązań określanych w literaturze najczęściej wspólnym mianem aliansów strategicznych⁸⁰.

W niniejszej książce nie dokonywano jednak szczegółowej analizy możliwych relacji typu aliansowego, a skoncentrowano się jedynie na wybranych formach integracji przedsiębiorstw istotnych dla budowania trwałych powiązań na rynku międzynarodowym. W tym celu przyjęto, że alians może mieć charakter:

⁷⁷ Należy zaznaczyć, że w dalszej części pracy określenia: „internacjonalizacja”, „umiędzynarodowienie” i „globalizacja” dla zachowania płynności językowej używane będą zamiennie. Uznano bowiem, że obecny poziom rozwoju procesów globalizacji obejmuje wszystkie trzy wcześniejsze etapy (wyróżnione w podrozdziale 1.2.1).

⁷⁸ Współcześnie umiędzynarodowienie firmy staje się wręcz koniecznością, a wynika ze stałego poszukiwania nowych miejsc z zasobami nasyconymi wiedzą. M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 58–61.

⁷⁹ Termin „ekspansja” w tym ujęciu to redefinicja tegoż pojęcia stosowanego w odniesieniu do państw (np. u A. Gorczyńska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw: w poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008, s. 11). W przypadku przedsiębiorstw oznacza rozwój związany ze wzrostem aktywów, sprzedaży, zdobywaniem nowych rynków i stref wpływów, w tym „podporządkowywaniem” sobie innych podmiotów.

⁸⁰ Spowodowało to pojawienie się określenia „kapitalizm ery aliansów”. H. Chwistecka-Dudek i A. Borczech twierdzą nawet, że pod koniec XX w. powstała nowa forma rywalizacji między przedsiębiorstwami, polegająca na konkurencji opartej na aliansach strategicznych. H. Chwistecka-Dudek, A. Borczech, *Alianse jako gra strategiczna*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005.

strategiczny lub sytuacyjny, formalny lub nieformalny oraz kapitałowy lub niekapitałowy⁸¹. W konsekwencji wskazano trzy typy relacji⁸²:

- strategiczne, formalne i kapitałowe – powiązania oparte na własności, związane z transakcjami fuzji i przejęciami udziałów;
- strategiczne, niekoniecznie formalne i niekoniecznie kapitałowe – aliansy typu „strategiczne zwanie” (*strategic match*); mogą występować w różnych formach organizacyjnych, także w takich, gdy strony wnoszą konkretne kapitały do wspólnego przedsięwzięcia (np. *joint venture*);
- niekoniecznie strategiczne, najczęściej półformalne, rzadko oparte na wkładzie określonego kapitału – relacje kooperacyjne wszelkiego typu: umowy o współpracy, w tym nawet jednorazowe, sponsorskie, dotyczące współdziałania konkurentów; pozwalają przedsiębiorstwom uczestniczyć w procesie kreacji nowych technologii, nowych segmentów rynku, globalnych wzorców i trendów; mogą być zawierane z podmiotami wyspecjalizowanymi w określonych czynnościach (np. w niszach rynkowych) czy działającymi na konkretnych rynkach lokalnych (specjalizacja instytucjonalna – kultura, religia).

Wszystkie wymienione formy powiązań mają charakter aliansów. Polegają na łączeniu i/lub koordynacji zasobów, umiejętności i kompetencji uczestników, służącą wzmocnieniu poszczególnych ogniw łańcucha tworzenia wartości. Dwa pierwsze typy powiązań mają charakter strategiczny, a różnice między nimi nie tyle dotyczą formy, co „głębokości zespolenia partnerów”. Przewaga partnerów aliansu opiera się zwykle na kumulacji doświadczenia (efekt synergii). Strategiczność relacji sprawia, że z czasem koncentrują się na swoich kluczowych kompetencjach (czynnościach, segmentach) i wówczas często formalizują współpracę (np. poprzez transakcję wymiany udziałów czy nawet fuzję). W dalszej części podrozdziału podjęto próbę analizy strategii ekspansji korporacji transnarodowych, uwzględniając wskazane typy relacji biznesowych w świetle wybranych teorii.

1.3.1. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej – paradygmat OLI

Przyjmując, że docelowym modelem rozwoju korporacji jest globalna konfiguracja działalności biznesowej w celu maksymalizacji wartości dodanej, w niniejszym podrozdziale odwołano się do sformułowanej przez J. H. Dunninga eklektycznej

⁸¹ Określenie „niekapitałowe” może być mylące, nie oznacza bowiem, że do prowadzenia działalności nie jest potrzebny kapitał, ale że niekoniecznie powstaje nowy podmiot gospodarczy ze wspólnym kapitałem uczestniczących w aliansie stron. Najczęstsze formy kooperacji niekapitałowej to: *franchising*, licencjonowanie, kontrakty menedżerskie, inwestycje „pod klucz”, kontrakty na poddostawy. K. Fonfara, M. Gorynia (red. nauk.), E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE, Poznań 2000, s. 50–67.

⁸² Wykorzystano analizy, dotyczące typów aliansów strategicznych: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1997, s. 12–19, 63–77, 86–103.

teorii produkcji międzynarodowej. Uznanie jej za filar dorobku teoretycznego służącego wyjaśnieniu międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw i zachodzących w nich w wyniku tego procesu zmian organizacyjnych wydaje się właściwe z kilku powodów. Po pierwsze, teoria produkcji międzynarodowej łączy w sobie elementy mikro i makroekonomiczne. Po drugie, ma charakter interdyscyplinarny. Po trzecie, jest teorią ewoluującą, elastyczną, pozwalającą na jej kolejne adaptacje w miarę zmieniających się warunków, co nadaje jej niemal wymiar ponadczasowości.

W celu wskazania fundamentalnych elementów teorii J. H. Dunninga przedstawiono teorie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw z obszaru głównego nurtu ekonomii, które wydają się być bazą źródłową dla omawianej teorii eklektycznej⁸³. Podstawę „piramidy” stanowią klasyczne teorie wymiany międzynarodowej, z których jako szczególnie istotne dla jej rozwoju zaczerpnięto spostrzeżenia o znaczeniu dobrowolności relacji dla efektywności współpracy, możliwości uzyskiwania korzyści z wymiany międzynarodowej na bazie względnych różnic w kosztach wytwarzania, wpływie postępu technologicznego na wysokość nakładów na dany czynnik produkcji jak również udziału poszczególnych grup kosztów w koszcie całkowitym oraz istnienie współzależności poziomu płac i struktury obrotów handlowych podmiotów, biorących udział w wymianie. Kolejną warstwą są neoklasyczne teorie wymiany międzynarodowej, uzasadniające podejmowanie działalności za granicą perspektywą wyrównywania cen czynników produkcji, wskazujące na korzyści płynące ze specjalizacji czy z wykorzystania posiadanej przewagi technologicznej. Trzecią grupę stanowią teorie internacjonalizacji, rozważające motywy ekspansji poprzez operowanie pojęciem konkurencyjności. Wydaje się jednak, że dopiero koncepcje zaklasyfikowane jako teorie produkcji międzynarodowej należy uznać za rzeczywisty fundament syntetycznego ujęcia, jakim jest eklektyczna teoria J. H. Dunninga (tab. 1.7)⁸⁴. Z uwagi na fakt, że celem pracy jest analiza działalności korporacji transnarodowych odwoływanie się właśnie do tej warstwy jest merytorycznie uzasadnione⁸⁵.

Pierwszy element paradygmatu OLI sformułowanego przez J. H. Dunninga stanowi posiadanie przewagi własnościowej (*Ownership*). Według S. H. Hymera przyczyną wyjścia na rynek międzynarodowy jest próba pełnego jej wykorzystania

⁸³ Istotny wkład odnośnie do umiędzynarodowienia jako strategicznej decyzji przedsiębiorstwa znajdujemy także w teoriach zarządzania międzynarodowego, o czym wspomniano w podrozdziale 1.3.4.

⁸⁴ J. H. Dunning, *Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of Eclectic Theory*, „Oxfords Bulletin of Economics and Statistic” 1979, No 4; idem, *International Production and the Multinational Enterprise*, G. Allen and Unwin, London 1981; idem, *The Eclectic Paradigm of International Productions: A Restatement of Some Possible Options*, „Journal of International Business Studies” 1988, No 2.

⁸⁵ Pozostałe teorie są oczywiście związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa *per se*, ale płynące z nich wnioski jedynie w ograniczonym zakresie (opisu ogólnych uwarunkowań) mogą zostać wykorzystane w prowadzonym badaniu.

poprzez zwiększenie skali działalności oraz możliwość przedłużania cykli życia swoich produktów⁸⁶. Przewaga własnościowa opiera się na „byciu właścicielem”: zasobów, umiejętności, kompetencji. Może zatem wynikać np. ze specjalizacji (nisza), marki, potencjału innowacyjnego, preferencyjnego dostęp do zasobów lub rynków, korzyści skali, zdolności do dywersyfikacji oferty, umiejętności organizacyjnych. Przewaga lokalizacyjna (*Location*) opiera się na odpowiednim przestrzennym rozlokowaniu elementów organizacji i maksymalnym wykorzystania regionalnego zróżnicowania – cen czynników produkcji, zasad lokaty kapitału, stanu infrastruktury, uwarunkowań społeczno-kulturowych. Przewaga internalizacyjna (*Internalization*) uzyskiwana jest dzięki omijaniu zniekształceń rynkowych przez nadanie możliwie wielu operacjom charakteru wewnątrzorganizacyjnego. Przeniesienie „do wnętrza” pozwala organizacji na obniżenie kosztów transakcyjnych, specjalizację, wykorzystanie efektu skali, pełniejszą kontrolę jakości wszystkich procesów (w tym usług okołoproductowych). Istotnym elementem jest także obniżenie ryzyka związanego z „wyciekiem cennej wiedzy” czy zmniejszenie ryzyka po stronie popytu dzięki wzrostowi udziału w rynku.

Tabela 1.7. Struktura „piramidy” budującej eklektyczną teorię J. H. Dunninga

Warstwa piramidy	Podstawowe teorie (nazwy, najważniejsi autorzy)
1	2
Teorie produkcji międzynarodowej	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria eklektyczna J. H. Dunninga • (paradygmat OLI – <i>Ownership – Location – Internalization</i>) <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> • Teoria międzynarodowej sieci powiązań – sieciowy model internacjonalizacji (J. Johanson, L. Mattsson) • Teoria internalizacji (R. H. Coase, O. E. Williamson, P. J. Buckley, M. Casson) • Teoria zachowywania się przedsiębiorstw w skali międzynarodowej (Y. Aharony) • Teoria oligopolistycznej reakcji (F. T. Knickerbocker) • Teoria przewagi własnościowej – monopolistycznej (Ch. Kindleberger, S. Hymer, R. Caves)
Teorie internacjonalizacji (poszczególnych obszarów działalności)	<ul style="list-style-type: none"> • Teorie lokalizacji (W. Launhardt, A. Weber, W. Isard, P. Tesch, L. Nerth) • Teoria dywersyfikacji inwestycji (G. Gagazzi) • Teoria <i>portfolio</i> (M. H. Markowitz) • Teoria obszarów celnych i walutowych (R. Z. Aliber) • Teoria względnych przesunięć kosztów siły roboczej i kapitału (K. Kojima) • Teoria cyklu życia gałęzi (S. Hirsch) • Teoria cyklu życia produktu (R. Vernon) • Teoria wielkiej skali produkcji i zbytu (B. Haufbauer, J. Keesing, H. Dreeze)

⁸⁶ S. H. Hymer, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge Massachusetts 1976, s. 25.

Tab. 1.7 cd.

1	2
Neoklasyczne teorie wymiany międzynarodowej	<ul style="list-style-type: none"> • Teorie popytowo-podażowe (S. Linder) • Teoria neotechnologiczna – luki technologicznej (M. V. Posner) • Teoria neoczynnikowa – czteroczynnikowa (R. Baldwin, B. Haufbauer) • Teoria dwuczynnikowa (J. Vanek, J. Keesing) • Teoria przemieszczania czynników produkcji (P. A. Samuelson, W. Stolper) • Teoria obfitości zasobów (E. Heckscher i B. Ohlin)
Klasyczne teorie wymiany międzynarodowej	<ul style="list-style-type: none"> • Model R. Dornbuscha, S. Fishera, P. A. Samulesona • Teoria kosztów komparatywnych (D. Ricardo) • Teoria kosztów absolutnych (A. Smith)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa–Bydgoszcz 2004, s. 55–59; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004, s. 33–52; *Makro i mikro ekonomia. Podstawowe problemy*, red. S. Marciniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 37–48; M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1994, s. 58–163, 618–634; J. Misala, *Wymiana międzynarodowa i gospodarka światowa. Teoria i mechanizmy funkcjonowania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 108–119; J. Świerkocki, *Zarys ekonomii międzynarodowej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011, s. 19–66.

Im wyraźniejsza jest przewaga własnościowa przedsiębiorstwa, tym większe poczucie „wyjątkowości”, a zatem nasila się pragnienie zachowania tajników przewagi wewnątrz przedsiębiorstwa, czyli skłonność do internalizacji. To powoduje rozrost struktur organizacyjnych. Kolejny etap to umiejętne wykorzystywanie atutów lokalizacyjnych krajów goszczących, co stymuluje dalszą ekspansję. W ten sposób następuje sprzężenie własności, internalizacji i lokalizacji. W toku produkcji międzynarodowej ustanawiane zostają relacje wiążące wiedzę techniczną, kapitał finansowy, doświadczenie w zarządzaniu z przedsiębiorczością i innowacyjnością⁸⁷.

Szczególną rolę w budowaniu systemu produkcji międzynarodowej na bazie własności, lokalizacji i internalizacji J. H. Dunning przypisywał bezpośrednim inwestycjom zagranicznym (BIZ)⁸⁸. Koncentrując się na motywach podejmowa-

⁸⁷ J. Misala, *Teorie międzynarodowej wymiany gospodarczej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1990, s. 238–240.

⁸⁸ Należy zaznaczyć, że w tym miejscu zachodzi rozbieżność między definicją „produkcji międzynarodowej” wg ONZ a pierwotnym spojrzeniem J. H. Dunninga. W myśl definicji ONZ produkcja międzynarodowa to produkcja zagranicznych filii korporacji oraz produkcja innych przedsiębiorstw połączonych z KTN inwestycyjnymi (BIZ) lub pozainwestycyjnymi powiązaniem (umowami, aliansami). J. H. Dunning, *International Production...*, s. 72–79 oraz *Globalization and Liberalization. Development In the Face of Two Powerful Currents*, UNCTAD, New York–Geneva 1996, s. 21.

nia inwestycji, zauważył, że istotna jest nie tyle własność niepowtarzalnej struktury zasobów, co zdolność do ich specyficznego wykorzystania⁸⁹. Wynika z tego, że o rozwoju produkcji międzynarodowej decyduje poziom wiedzy – zdolność kreowania procesów zamiany zasobów na wartość. Oznacza to, że samo posiadanie zasobów tak materialnych (surowce, kapitał finansowy), jak i niematerialnych (siła robocza, technologia, informacja, zdolności organizacyjno-zarządcze) nie jest elementem wystarczającym. Istotne jest zwrócenie uwagi na rolę endogenicznego postępu technicznego, czyli wewnętrznych możliwości innowacyjnych, opartych na procesach uczenia się i stałym ulepszaniu metod organizacji i zarządzania⁹⁰.

Konkludując, w świetle eklektycznej teorii J. H. Dunninga istnieją trzy podstawowe elementy, na których korporacje budują swoje pozycje konkurencyjne: własność, lokalizacja i internalizacja. Dokonując interpretacji poszczególnych kategorii w kontekście przedstawianych parametrów oceny korporacji można przyjąć, że własność odzwierciedla przede wszystkim poziom aktywów, ale także posiadanie silnej marki czy różnorodnych patentów. Obraz możliwych przewag lokalizacyjnych może być „mierzony” zakresem umiędzynarodowienia aktywów, sprzedaży, zatrudnienia – poziomem wskaźnika TNI. Internalizacja wydaje się trudno uchwytana za pomocą miar ilościowych. Możliwa jednak jest jej ocena na podstawie historii rozwoju poszczególnych korporacji – analiza aliansów strategicznych (fuzji, przejęć, umów o współpracy). Zasadniczo wydaje się, że determinanty przewagi konkurencyjnej można podzielić na: czynniki dające korzyści wynikające z posiadania specyficznych zasobów i umiejętności oraz czynniki oparte na zarządzaniu nimi w ramach zintegrowanej struktury. Obie grupy stanowią bazę kształtowania strategii konkurencyjnej korporacji, decydując o kierunkach i zakresie inwestycji zagranicznych oraz realizowanym modelu produkcji międzynarodowej.

1.3.2. Etapy internacjonalizacji w świetle teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych

W niniejszym podrozdziale podjęto próbę wykazania, że sposób realizacji przez korporacje transnarodowe bezpośrednich inwestycji zagranicznych świadczy o etapie internacjonalizacji ich działalności. Korporacje są we współczesnej

⁸⁹ Wskazał cztery podstawowe typy inwestycji. Związane z poszukiwaniem: zasobów – naturalnych, siły roboczej, rynków – produkcja na rynek kraju goszczącego, handel, świadczenie usług, wyższej efektywności – specjalizacja produktowa, racjonalizacja procesu produkcyjnego oraz miejsc realizacji zamierzeń strategicznych – fuzje, przejęcia. J. H. Dunning, *Multinational Enterprises...*, s. 57–60.

⁹⁰ Można znaleźć tu odniesienia do badań J. S. Baina i S. H. Hymera oraz Ch. P. Kindlebergera i R. E. Cavesa. J. H. Dunning, *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*, „Journal of International Business Studies” 1995, No 3, s. 462–482.

gospodarce głównymi kanałami transmisji kapitału. Modyfikują swoje strategie, reagując na zmiany uwarunkowań rozwoju działalności na rynku międzynarodowym. Czynniki stymulujące przyciąganie BIZ stanowią formę interakcji na linii korporacje – państwa. Analiza strategii korporacji pozwala zatem na egzemplifikację zachodzących zmian. Należy zaznaczyć, że teoria bezpośrednich inwestycji zagranicznych traktowana jest w niniejszym opracowaniu, jako ujęcie szersze od eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej opartej na paradygmacie OLI⁹¹.

Stawiając tezę, że sposób realizacji BIZ przez korporacje transnarodowe świadczy o etapie internacjonalizacji ich działalności, należy skoncentrować się na analizie czynników decydujących o podjęciu inwestycji, czyli przyczynach wyboru konkretnych miejsc lokowania swojej aktywności przez korporacje. Wybór nowych kierunków ekspansji (krajów goszczących) związany jest bowiem przede wszystkim z rodzajem poszukiwanych korzyści: rynku zbytu, określonych typów zasobów, możliwości wzrostu efektywności posiadanych aktywów, doskonalenia strategicznego systemu wyróżniających kompetencji. Realizowane inwestycje należy zatem odnosić wprost do przyjętej przez daną korporację strategii, gdyż są instrumentalnym jej odbiciem. Rodzaj strategii ekspansji wynika w znacznej mierze z pozycji danego podmiotu w sektorze. Struktura branżowa widziana jako siła i charakter konkurencji w danym segmencie na poszczególnych obszarach geograficznych nakazuje korporacji przyjęcie określonej postawy – strategii pionierskiej lub naśladowczej. Z tego wynikają także zasady angażowania kapitału, czyli wybór typu inwestycji – form instytucjonalnych⁹².

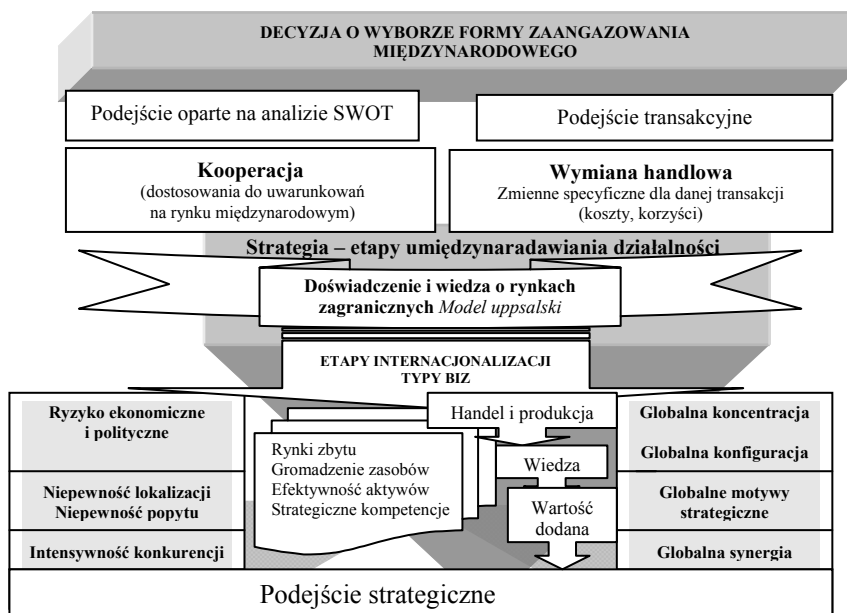
Starając się „umocować teoretycznie” powiązanie sposobu realizacji przez korporacje inwestycji zagranicznych z etapem internacjonalizacji, czyli fazą rozwoju danego podmiotu, można odwołać się do wyróżnianych w literaturze trzech podejść⁹³: transakcyjnego – odwołującego się do teorii kosztów transakcyjnych, analizy otoczenia – opartego na analizie bieżącej pozycji rynkowej oraz strategicznego – rozpatrującego przede wszystkim trwałość uzyskiwanych korzyści (schemat 1.3).

⁹¹ Takie ujęcie jest zgodne z rekomendacją M. Gorynii a odmienne od koncepcji A. Zorskiej.

⁹² Podstawowe „instytucjonalne” formy zaangażowania, uwzględniając własność zasobów oraz zakres kontroli nad zaangażowanym kapitałem, to: eksport, sprzedaż licencji, *franchising* poddostawy, montownie, dostawy obiektów „pod klucz”, inwestycje strategiczne, *joint venture*, przejęcia, otwieranie filii, fuzje, produkcja własna za granicą. Przejście do wyższych form jest związane ze zmianą mechanizmu koordynowania transakcji i operacji z rynkowych (eksport, poddostawcy) i międzykorporacyjnych (porozumienia, *joint venture*) po wewnątrz korporacyjne (filie, fuzje, przejęcia). Formy zagranicznej ekspansji jako sposoby wejścia na rynki zagraniczne opisali m. in.: K. Fonfara, M. Gorynia (red. nauk.), E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie...*, s. 50–78.

⁹³ A. Zorska, *Ku globalizacji?...*, s. 181–184.

Schemat 1.3. Forma zaangażowania międzynarodowego jako etap internacjonalizacji działalności



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem elementów: A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998, s. 185.

W pierwszym przypadku szczególnie często wykorzystywaną formą współpracy są *joint venture*, które angażują zwykle lokalne podmioty kraju goszczącego, co obniża koszty jak również ryzyko. Drugie podejście polega na dokładnej analizie czynników w otoczeniu zewnętrznym (szans i zagrożeń) oraz wewnętrznym (wskazanie słabych i mocnych stron). Przedsiębiorstwo przeprowadza analizę SWOT dla poszczególnych opcji (rynków). Podejście strategiczne uwzględnia konieczność kompleksowego spojrzenia na funkcjonowanie podmiotu na rynku międzynarodowym i odwołuje się równocześnie do trzech aspektów: transakcji, otoczenia i strategii organizacji. Istotnym elementem, decydującym o wyborze formy zaangażowania jest doświadczenie podmiotu i skumulowana wiedza na temat poszczególnych rynków (model uppsalski)⁹⁴.

⁹⁴ W miarę wzrostu wiedzy i w wyniku kumulacji doświadczenia podmioty skłonne są do coraz większego różnicowania form swojego zaangażowania, co potwierdzają badania empiryczne. Model uppsalski powstał na podstawie badań szwedzkich firm. J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Internalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, „Journal of International Business Studies” 1977, No 8. Do podobnych wniosków doszedł P. J. Buckley, *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprise*, McMillan Press, London 1995.

Najwyżej rozwinięte korporacje wykorzystują pełne spektrum form zaangażowania w formie BIZ – podejście strategiczne. Istotne jest jednak, że poszczególne podmioty dochodzą do tego etapu w sposób ewolucyjny. Tempo tego procesu zależy od pozycji w globalnej przestrzeni biznesowej. Oznacza to, że w dobie globalizacji korporacyjnej w ramach tworzonych systemów zintegrowanych jednostki składowe wdrażają swoje modele BIZ w zależności od funkcji w systemie. Podejście strategiczne realizowane jest na poziomie globalnym. W ten sposób korporacje dążą do optymalizacji ogólnokorporacyjnej efektywności, uwzględniając „lokalne” przewagi.

Tworzenie przez korporacje transnarodowe swoich systemów produkcji międzynarodowej na bazie różnorodnych typów BIZ wykracza poza tradycyjny model rozwoju oparty na inwestycjach. Powstające hybrydowe formy powiązań aliansowych, obejmujące sieci wewnątrz- i międzykorporacyjne, mają za zadanie kreowanie wiedzy, pozwalającej na konkurowanie wartością dodaną. Wykorzystując koncepcję A. Zorskiej, można uznać, że zaangażowanie korporacji na rynkach międzynarodowych rozpoczyna się etapem internacjonalizacji wstępnej – inwestycje dotyczące rozwoju rynków zbytu i poszukiwaniu tanich źródeł zasobów (np. pracy czy surowców). Kolejny etap to internacjonalizacja kompetencyjna (odpowiadająca fazie umiędzynarodowienia) – zdobywanie wiedzy, służącej efektywniejszemu wykorzystaniu posiadanych aktywów i struktur. Najwyższy etap odpowiadający fazie globalizacji *sensu stricto* stanowi internacjonalizacja systemowa – polegająca na budowaniu systemów powiązań inwestycyjnych w całej gospodarce światowej, mających za zadanie generowanie wartości dodanej (połączenie skali i zróżnicowania)⁹⁵.

Należy zauważyć, że bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią stały element strategii ekspansji kapitałowej korporacji na rynki międzynarodowe. Przyczyniają się do kreowania kolejnych warstw powiązań (niejako obok łańcucha produkcyjnego⁹⁶), oplatających globalne systemy produkcyjne a decydujących o generowaniu wiedzy i wartości dodanej. Zmieniają się jedynie czynniki brane pod uwagę przez korporacje przy wyborze miejsc lokalizacji kapitału w tych wyższych etapach internacjonalizacji działalności. W ten sposób uwidacznia się związek między realizowaną przez korporacje strategią a zbiorem zachęt inwestycyjnych przygotowywanych przez poszczególne obszary (państwa, regiony)⁹⁷.

⁹⁵ A. Zorska wyróżnia trzy modele rozwoju KTN: oparty na inwestycjach, wiedzy i łańcuchu tworzenia wartości dodanej. A. Zorska, *Korporacje...*, s. 139–171.

⁹⁶ Dlatego właśnie teoria bezpośrednich inwestycji zagranicznych traktowana jest w niniejszym opracowaniu jako ujęcie szersze od eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej.

⁹⁷ Istotnym elementem rozwoju BIZ była standaryzacja zasad realizacji inwestycji w wyniku osiągnięcia konsensusu między państwami a korporacjami, po toczącej się latami rywalizacji (do lat 80. XX w.). Dostrzeżenie możliwości czerpania korzyści przez obie strony doprowadziło do uregulowania wzajemnych stosunków. Analiza zmian narodowych regulacji, dotyczących BIZ pozwala stwierdzić, że w latach 1997–2004 liczba regulacji ułatwiających przepływ BIZ systematycznie

Poprzez rozwój inwestycji zagranicznych KTN uzyskały możliwość takiej konfiguracji łańcucha tworzenia wartości w skali międzynarodowej, która pozwalała im podporządkowywać sobie znaczną część zmiennych otoczenia, które dla pozostałych podmiotów pozostawały zmiennymi egzogenicznymi. Znaczące jest, że ustalenie globalnych standardów oznaczało wyznaczenie swoistego minimum, uprawniającego do inwestowania na rynku globalnym. Doprowadziło do dewaluacji tradycyjnych tzw. twardych czynników lokalizacyjnych i koncentracji na tzw. czynnikach miękkich⁹⁸. Rodzaje zachęt oferowane przez poszczególne obszary stały się podstawą decyzji korporacji odnośnie do miejsc lokaty inwestycji.

Można wskazać trzy fazy procesu analizowania przez korporacje lokalizacji swoich inwestycji. W pierwszej fazie zazwyczaj poszukiwane są atrakcyjne rynki zbytu lub źródła zasobów. Na podstawie prostej analizy SWOT otoczenia międzynarodowego wyłaniane są punkty potencjalnie atrakcyjne. Podstawą wyboru miejsc dla inwestycji handlowych są zwykle – rozmiar rynku, odległość, siła „miejscowej” konkurencji. Wybór często ma charakter niejako intuicyjny. Potencjał korporacji i jej pozycja rynkowa zakreślają ramy analizy SWOT. W ten sposób wskazany zostaje orientacyjny kierunek ekspansji. Wśród miejsc spełniających wymogi wyjściowe wyselekcjonowanych zostaje kilka, których ocena polega zazwyczaj na porównaniu wyróżniających punktów – np. wyprzedzenie konkurencji, istnienie obszarów preferencyjnych (okręgi przemysłowe, specjalne strefy ekonomiczne, klastry) czy atrakcyjnych zasobów jak lokalne marki.

Jakość relacji handlowych (eksport – import) stanowi zwykle podstawę wyboru miejsc głębszej ekspansji. Dla najlepszych obszarów wyłonionych w toku internacjonalizacji wstępnej wykonywane są analizy popytu, porównanie nakładów i wyników. Sprawdzana jest stabilność oferowanych warunków, w tym np. przepisów prawno-administracyjnych, zasad dokonywania transakcji połączeniowych, standardów regulacji rynku, polityki konkurencji. Korporacja przechodzi w fazę internacjonalizacji kompetencyjnej, jeżeli „wpisuje” się to w założenia jej strategii konkurencyjnej. Warunkiem podjęcia inwestycji jest spełnianie wyznaczonych przez daną korporację progów minimum dla poszczególnych parametrów – są to swego rodzaju wskaźniki konwergencji. Realizowane w tej fazie inwestycje mają na celu poprawę jakości konkretnych kompetencji – służą wzrostowi efektywności posiadanych aktywów. Tylko kompatybilność nowych inwestycji – pozyskanych elementów składowych z systemem korporacyjnym umożliwia generowanie nowej wiedzy i sprawny jej transfer wewnątrz organizacji. W fazie internacjonalizacji

rosła. A. Rugman, D. Lecraw, L. Booth. *International Business. Firm and Environment*, Mc Graw-Hill, New York 1985, s. 254–275 oraz *WIR2005* Table I.5, *WIR2007* Table I.8, *WIR2009* Table I.14.

⁹⁸ M. Rosińska, *Kierunki globalnych przepływów kapitałowych a znaczenie miękkich czynników lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych w procesie decyzyjnym*, [w:] *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w budowaniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw i regionów*, red. W. Karaszewski, Wydawnictwo UMK, Toruń 2007, s. 307–322.

systemowej korporacja podejmuje decyzje o kolejnych działaniach inwestycyjnych poszukując czegoś, co pozwoli jej na uzyskanie „premi” i dodanie wartości do powszechnie obowiązującego standardu. Miarą atrakcyjności inwestycji stają się niewymierne czynniki społeczno-kulturowe o charakterze jakościowym.

Konkludując, korporacje poprzez realizację swoich strategii budowania konkurencyjności z wykorzystaniem inwestycji zagranicznych wywierają znaczący wpływ na kształtowanie uwarunkowań działalności na rynku międzynarodowym. Wpływ ten objawia się w modyfikacji zasad realizacji przepływów kapitałowych w globalnej przestrzeni (wyznaczania standardów atrakcyjności obszarów) oraz kategoryzacji inwestycji (podział zależny od etapu internacjonalizacji). Korporacje, dokonując inwestycji na coraz większych obszarach gospodarki światowej, przyczyniają się do transferu standardów dla poszczególnych procesów i produktów. W ten sposób „obnażają” walory i słabości poszczególnych obszarów. W konsekwencji wskazywane są miejsca odpowiednio przygotowane do inwestycji handlowo-produkcyjnych, badawczo-rozwojowych, zdolne do pełnienia funkcji strategicznych. Realizując kolejne fazy procesu internacjonalizacji, korporacje poszukują miejsc o różnych cechach. Najpotężniejsze korporacje transnarodowe, realizując swoje strategie, lokują w globalnej przestrzeni kapitał we wszystkich formach. Nie oznacza to zatem, że osiągając poziom internacjonalizacji systemowej, zaprzestały inwestycji handlowych czy zasobowych. Poprzez ocenę miejsc inwestowania pod kątem dopasowania do swoich strategii korporacje wyznaczają jednak miejsca konkretnych obszarów w strukturze globalnej przestrzeni biznesowej. W ten sposób najpotężniejsze korporacje kształtują modele zachowań innych podmiotów gospodarczych. Wskazując nowe trendy oraz stymulując innowacje i zmiany modyfikacyjne, wymuszają na mniejszych przedsiębiorstwach procesy dostosowawcze. Inwestycje dokonywane przez korporacje w danym regionie mogą prowadzić do ustanawiania zróżnicowanych form powiązań. Często efektem kolejnych faz dostosowań jest włączenie współpracujących podmiotów w struktury systemu korporacyjnego.

1.3.3. Koncepcja efektu synergii umiędzynarodowienia i internalizacji w teorii międzynarodowych fuzji i przejęć

Celem niniejszego podrozdziału jest zwrócenie uwagi na specyficzną formę realizacji BIZ, czyli transakcje międzynarodowych fuzji i przejęć (*Mergers and Acquisitions – M&As*)⁹⁹ jako szczególny rodzaj aliansów strategicznych na rynku

⁹⁹ Trudno jest dokładnie określić, jaki udział w BIZ stanowią M&As. Szacuje się, że w 1990 i 1999 r. udział M&As w światowych przepływach BIZ wynosił 70–80%, w 2005 i 2007 r. był na poziomie 50%, a w 2010 r. wynosił zaledwie 30%. Udział M&As w globalnym PKB to: 0,3% (1980), 0,5% (1987), 2% (1990), 8% (1999), 10% (2005). *WIR2000*, s. 99–109; *WIR2006*, Table I.2 oraz s. 5–15; *WIR2007*, Chapter I, Table I.4, s. 9; *WIR2011*, Table I.1 i I.3.

międzynarodowym. M&As stanowią szczególny instrument wdrażania strategii ekspansji korporacji, opierający się na wyzwaniu efektu synergii, wynikającej z połączenia umiędzynarodowienia i internalizacji. W celu egzemplifikacji tego modelu strategii przeanalizowano fale fuzji i przejęć na rynku międzynarodowym oraz zmiany, będące ich następstwem a dotyczące korporacji transnarodowych¹⁰⁰.

Na wstępie analizy należy wyjaśnić znaczenie stosowanego w nazwie połączenia: *Merger* – fuzja, *Acquisition* – nabycie, przejęcie¹⁰¹. Najogólniej fuzja oznacza integrację przedsiębiorstw, w wyniku której wyłania się nowy podmiot posiadający własną osobowość prawną. Następuje zatem połączenie wszystkich sfer aktywności (produkcyjnej, technologicznej oraz rynkowej) – synergia strategiczna. Wśród fuzji wyróżniamy konsolidacje (scalenie) i inkorporacje (wchłonięcie)¹⁰². Wszystkie inne formy M&As są przejęciami. Przejęcia polegają na uzyskaniu kontroli, a kluczowe znaczenie ma fakt, że podmiot przejmowany nie traci osobowości prawnej. Przejęcia mają na celu poprawę efektywności obsługi rynku¹⁰³. Przejęcie może stanowić wstępny etap fuzji, w tym sensie fuzje są bardziej zaawansowanym typem umiędzynarodowienia.

Decyzja o rodzaju działań integracyjnych ma podłoże strategiczne, a M&As stanowią formę realizacji przez korporacje konkretnych celów. W ujęciu funkcjonalnym można wyróżnić fuzje i przejęcia: horyzontalne (poziome), wertykalne (pionowe) oraz konglomeratowe (dywersyfikacyjne). Horyzontalne związane są z systematycznym umacnianiem udziału w rynku branżowym. Oznaczają nabywanie udziałów w przedsiębiorstwach tego samego sektora oraz łączenie się bezpośrednich konkurentów. Efektem takich działań jest stopniowa oligopo-

¹⁰⁰ Podrozdział opracowano z wykorzystaniem fragmentów: M. Rosińska-Bukowska, *Rola korporacji...*, s. 85–100, 203–270.

¹⁰¹ Definicje M&As nie są precyzyjne, dodatkowo pojawiają się jeszcze określenia: *Takeover* (przejęcie), *Consolidation* (konsolidacja, połączenie), *Buy-out* (wykup), *LBO – Leveraged Buy Out* (wykup wspomagany), *MBO – Management Buy Out* (wykup menedżerski wewnętrzny), *MBI – Management Buy In* (przejęcia dokonuje kadra menedżerska spoza firmy), *EBO – Employees Buy Out* (nabycie przez pracowników niższego szczebla). G. Bannock, R. Baxter, E. P. Davis, *The Penguin Dictionary of Economics*, Penguin Book, London 1992, s. 283–416 oraz P. Alberciak, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Implikacje teoretyczne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2002, s. 16–17.

¹⁰² Konsolidacja oznacza „czystą fuzję”, czyli połączenie dwóch lub więcej przedsiębiorstw za ich zgodą (*friendly takeover*). W przypadku inkorporacji scalenie przedsiębiorstw może być nawet wbrew woli jednego z uczestników (*hostil takeover*). W myśl wytycznych Standardu Rachunkowości Finansowej transakcja może być uznana za fuzję tylko wówczas, jeśli podmioty są względem siebie równe, czyli żaden z uczestników nie jest ani stroną przejmowaną, ani przejmującą, a przywileje otrzymywane przez strony (w tym zasady uczestnictwa we władzach nowopowstałej spółki) zależne są od wysokości udziałów w kapitale spółki. W. Fołtyn, *Analiza due diligence w integracji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005, s. 14–24.

¹⁰³ Ma to istotne znaczenie z punktu widzenia strategii działania przedsiębiorstw na rynku. Umożliwia to prowadzenie „niezależnych” działań rynkowych – wytwarzanie u klientów wrażenia, że dokonują wyboru między produktami konkurencyjnych firm.

lizacja branżowa¹⁰⁴. Transakcje o charakterze wertykalnym dotyczą podmiotów „położonych” wzdłuż łańcucha produkcyjnego. Mogą być ukierunkowane zarówno w górę, jak i w dół. Ich celem jest obniżenie kosztów transakcyjnych w wyniku internalizacji coraz liczniejszych etapów procesu produkcyjnego. Korzyści wynikają z ekonomii skali oraz redukcji kosztów koordynacji dostaw od zewnętrznych podmiotów¹⁰⁵. Celem M&As typu konglomeratowego jest z kolei redukcja ryzyka dzięki strategii dywersyfikacji – rozdzieleniu obszarów działalności przy równoczesnym pogłębianiu efektów skali¹⁰⁶. Jako formę realizacji koncepcji strategicznej traktować należy ich odmianę zarządczą, w której niezależne w sensie organizacyjnym (geograficznym, produktowym) elementy składowe systemu realizują jednolitą wizję rozwojową¹⁰⁷.

Analizując przedstawioną typologię, dominacja powiązań typu horyzontalnego wydaje się być naturalną konsekwencją koncentracji korporacji się na swoim rdzeniu kompetencyjnym (atrybut specjalizacji). W dobie globalizacji korporacyjnej rośnie także zainteresowanie fuzjami i przejęciami dywersyfikacyjnymi regionalnymi oraz portfelowymi.

Pierwsza kategoria opiera się na łączeniu podmiotów, operujących na obszarach o zbliżonych tradycjach konsumpcyjnych, preferencjach produktowych, modelu zarządzania (uwarunkowania historyczno-kulturowe) – dywersyfikacja regionalna. Regiony nastawione są na poszukiwanie korzyści z kooperacji we wszystkich „stycznych” sferach, stąd można mówić o fuzjach kooperacyjnych¹⁰⁸.

Drugą odmianą jest budowanie portfela marek produktowych na bazie powiązanych asortymentowo obszarów, które jednak z uwagi na swoją specyfikę

¹⁰⁴ Są one dominującą formą M&As. Ich znaczenie wzrosło szczególnie w latach 1989–1999 (w 1999 r. było to 70% wartości międzynarodowych fuzji i przejęć).

¹⁰⁵ Wzrost ich liczby nastąpił w połowie lat 90. XX w., jednak liczba transakcji nie przekroczyła 10% wszystkich M&As. *WIR2000*, s. 100–105.

¹⁰⁶ Maksymalny ich udział w ogólnej liczbie transakcji M&As odnotowano w latach 90. XX w. (w 1991 r. 42% stopniowy spadek do 27% w 1999 r.).

¹⁰⁷ A. Pochtowski wyróżnia fuzje finansowe (często nazywane „płytkimi”), polegające na luźnym związku o charakterze efektywnościowym oraz zarządcze, gdy koordynacja dotyczy całego procesu zarządzania konglomeratem do poziomu operacyjnego. Wskazuje także typy fuzji koncentrycznych: o charakterze produktowym, geograficznym, ucieczkowym (w sferach niepowiązanych ze sobą). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Pochtowski, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2004, s. 24–28.

¹⁰⁸ Fuzje kooperacyjne to forma fuzji integracyjnych otwartych, których istotą jest dążenie do efektu synergii dzięki wielopłaszczyznowemu współdziałaniu. Źródła synergii można poszukiwać zarówno w korzyściach skali (produkcyjnych, marketingowych, menedżerskich, organizacyjnych, logistycznych), korzyściach zakresu (wzrost efektywności, gdyż ten sam czynnik może zostać wykorzystany wielokrotnie efektywniej, a ponadto może pojawić się zjawisko komplementarności kosztów, gdy przy wzroście produkcji jednego dobra uzyskujemy spadek kosztu krańcowego innego dobra, będącego np. produktem ubocznym), korzyściach specjalizacji, jak i ograniczeniu kosztów transakcyjnych poszczególnych operacji. R. Machała, *Przejęcia i fuzje. Wpływ na wartość przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Unimex, Wrocław 2005, s. 65–69.

różnie reagują na bodźce zewnętrzne. Prowadzi to do dywersyfikacji portfela marek (strategia marki indywidualnej). Ten typ relacji oznacza zwykle współpracę strategiczną pomiędzy podmiotami sprawnie funkcjonującymi na niemal autonomicznych częściach rynku branżowego – w określonych segmentach jakościowo-funkcjonalnych (można nazwać je fuzjami konsolidacyjnymi¹⁰⁹).

Trzeci typ fuzji i przejęć konglomeratowych nastawiony jest na rozdzielenie aktywności na niepowiązane ze sobą ani asortymentowo, ani geograficznie obszary, co ma zabezpieczać korporację przed ryzykiem krachu branżowego. Poprzez „ucieczkę” ze sfer podobnie reagujących na dany typ wyzwań rynkowych (nowych technologii, wahań koniunkturalnych, kryzysów finansowych etc.) podmiot uzyskuje stabilność długookresową – dywersyfikacja uciezkowa¹¹⁰.

Analizując transakcje M&As jako wdrażanie przez korporacje założonej koncepcji strategicznej, należy wskazać jeszcze na ich defensywny (obronny) lub ofensywny (ekspansywny) charakter. W pierwszym przypadku to np. zgoda na wykup akcji przez silniejszy podmiot i tym samym włączenie się do systemu danej korporacji. W drugim przypadku to inicjowanie kolejnych transakcji – realizacja strategii wzrostu udziałów w rynku czy podniesienia siły przetargowej w stosunku do innych uczestników sektora poprzez wykupy akcji przedsiębiorstw konkurencyjnych czy kooperujących¹¹¹. Specyficzną i coraz bardziej popularną formą M&As są transakcje typu przejęcie przez wymianę udziałów (pakietów akcji). Pozwalają one na zachowanie obu partnerom pozycji przejmującego, co może rzutować na efektywność współpracy.

Transakcje międzynarodowych fuzji i przejęć stanowią ważną formę reakcji strategicznej korporacji na wyzwania globalnej przestrzeni biznesowej. Analiza wartości M&As w ujęciu historycznym wskazuje na falowanie zjawiska, co wydaje się potwierdzać związek M&As ze zmianami zachodzącymi w gospodarce światowej¹¹². Historycznie można wyróżnić sześć dużych fal fuzji i przejęć na

¹⁰⁹ Fuzje konsolidacyjne zwykle pozwalają na zachowanie niemal całkowitej niezależności połączonym podmiotom, a ich nadrzędnym celem jest osiągnięcie kontroli nad maksymalną częścią danego rynku branżowego. Jako taką można np. zaklasyfikować częściowo współpracę w grupie Volkswagen – odnosząc to do relacji Porsche, MAN, Bentley.

¹¹⁰ Powiązania takie najchętniej realizują korporacje azjatyckie, co wynika z ich kulturowo uwarunkowanego kolektywizmu oraz skłonności do unikania ryzyka. Potężne globalne holdingi to np.: Hutchison Whampoa, Mitsui & Company Limited, Marubeni Corp., Mitsubishi Corp., Sumitomo Corp., CITIC Group, Itochu Corp., Tata Group.

¹¹¹ Np. przejęcia w łańcuchu produkcyjnym w celu podporządkowania sobie głównego dostawcy branżowego, specjalizującego się w konkretnej czynności fazy produkcji.

¹¹² Wyjaśnieniem falowania (wzrostu liczby jak i wartości zawieranych transakcji) może być łańcuch zjawisk określających warunki, w których przedsiębiorstwa decydują się na strategię łączenia się. Należą do nich np.: dynamiczny wzrost gospodarczy, restrukturyzacja poszczególnych sektorów pod wpływem postępu technicznego, presja na rynku kapitałowym i w handlu międzynarodowym, wzrost znaczenia operacji międzynarodowych w systemie tworzenia wartości. M. Lewandowski, *Struktura rynku kontroli a fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, [w:] idem, *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, Wydawnictwo WIG-Press, Warszawa 2001, s. 17.

rynku międzynarodowym. Fala pierwsza miała miejsce na przełomie XIX i XX w. (lata 1897–1904). Spowodowała powstanie pierwszych wielkich monopolii¹¹³. Fala druga przypadła na koniec lat 20. XX w., a jej cechą wyróżniającą był rozwój powiązań typu oligopolistycznego. Fala trzecia to okres prób dywersyfikacji działalności (lata 60. XX w.), a czwarta poprawy efektywności nadmiernie rozbudowanych korporacji (lata 80. XX w.). Fala piąta (lata 90. XX w.) związana była z procesem otwierania nowych obszarów ekspansji w sensie branżowym (np. prywatyzacje) i geograficznym (np. Europa Środkowo-Wschodnia). Wyróżniały ją liczne tzw. megatransakcje (powyżej 1 mld USD każda)¹¹⁴. Fala szósta przypadła na początek XXI w. Charakteryzowała się znaczącym wzrostem zaangażowania inwestorów instytucjonalnych oraz liczby megatransakcji¹¹⁵. W kontekście prowadzonych rozważań kluczowe znaczenie ma istnienie związku transakcji M&As, w tym okresów ich wzmożonej intensywności z zachowaniami strategicznymi korporacji transnarodowych. Starano się stwierdzić, na ile można łączyć realizację kolejnych przedsięwzięć typu M&As z kształtowaniem się obecnej struktury branżowej gospodarki światowej lub zdobywaniem pozycji rynkowych przez najpotężniejsze korporacje.

Pierwsza fala M&As to efekt wzrostu swobody przepływu kapitału oraz zniesienia ograniczeń prawnych odnośnie do łączenia się przedsiębiorstw. Doszło wówczas do ok. 3 tys. fuzji, z czego 10% były to transakcje, które przyczyniły się do koncentracji kapitału pozwalającej na kontrolę ponad 40% produkcji światowej. Fala objęła głównie rynek amerykański. Trzy czwarte transakcji miało miejsce w sektorach do dziś stanowiących filary gospodarki światowej: petrochemicznym, metalowym, motoryzacyjnym, spożywczym, chemicznym, maszynowym¹¹⁶. Proces monopolizacji rynku został zahamowany dopiero przez regulacje

¹¹³ Przesądziła o monopolistycznym charakterze kapitalizmu amerykańskiego. Przed 1890 r. w większości sektorów dominowały małe i średnie firmy. Po przejściu fali fuzji w poszczególnych sektorach działało kilka dużych przedsiębiorstw (lub nawet jedno), wytwarzających 50% produkcji danej gałęzi. *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, red. W. Frąckowiak, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 41.

¹¹⁴ W 1998 r. 62% transakcji były megafuzjami, w 1999 r. – 68%, w rekordowym 2000 r. aż 76%. *WIR2006*, Table I.3, s. 14.

¹¹⁵ W 2006 r. 172 transakcje były megafuzjami (66,3%), w 2005 r. – 141, w 2004 r. – 75, w 2003 r. – 56. Udział transakcji, w których uczestniczyły fundusze zbiorowego inwestowania, wyniósł blisko ¼ ogólnej liczby transakcji. W 2004 r. ich ogólna wartość to 77 mld USD, w 2005 r. 134 mld USD, w 2006 r. 158 mld USD). Szczególnie ważne było jednak nastawienie inwestorów instytucjonalnych do czynionych lokat. Istotne, że w przeważającej liczbie były to działania strategiczne. *WIR2006*, Table I.6 i s. 17–18 oraz *WIR2007*, Table I.3, s. 8; Table I.1, s. 6.

¹¹⁶ Koncentracja produkcji w tym okresie doprowadziła do powstania takich gigantów, jak: Standard Oil Co. (załączek ExxonMobil), Ford Motor Co., Edison General Electric Company i Thomson-Houston Electric Company (z ich połączenia powstał General Electric), DuPont de Nemours, American Tobacco Co. (obecnie British American Tobacco), Aluminium Corporation of America (obecna Alcoa). Szerzej: A. Herdan, L. Antolak, *Połączenia przedsiębiorstw. Teoria*

amerykańskiego Sądu Najwyższego¹¹⁷. Druga fala M&As także w głównej mierze dotyczyła gospodarki amerykańskiej, która dyskutowała *boom* gospodarczy po zakończeniu I wojny światowej. Procesy łączenia się przedsiębiorstw stymulowane były ułatwieniami legislacyjnymi i argumentacją konieczności podejmowania współpracy i wspólnych przedsięwzięć na rzecz rozwoju gospodarczego. To efekt „uboczny” doświadczeń wojennych, które wskazywały, że koalicja jest skuteczniejsza od wyniszczającej rywalizacji. W wyniku procesów konsolidacyjnych powstawały kolejne wielkie przedsiębiorstwa: General Motors, IBM, Lever Brothers. W wyniku systematycznej integracji rynki branżowe zostały podzielone między kilku głównych potentatów. Trwałym efektem drugiej fali jest oligopolizacja rynków branżowych¹¹⁸.

Motywy ponownej intensyfikacji transakcji M&As była próba obniżenia ryzyka, wynikającego z koncentracji branżowej. Starając się wykorzystać rozwój rynku papierów wartościowych, dokonywano dywersyfikacji portfeli akcji. Konsekwencją trzeciej fali (1963–1970)¹¹⁹ było pojawienie się złożonych struktur holdingowych¹²⁰. Okazało się jednak, że zarządy nie posiadały specjalistycznej wiedzy, która pozwalałaby im na sprawne realizowanie strategii ekspansji wymagającej zarządzania różnicowanym asortymentem i rozmieszczonymi w globalnej przestrzeni jednostkami¹²¹. Przykładem podjętych działań dywersyfikacyjnych

i praktyka, Księgarnia Akademicka, Kraków 2005, s. 18–23; E. Domańska, *Kapitalizm menedżerski*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1986, s. 40–42.

¹¹⁷ Początek walki z monopolizacją rynku to ustawa Shermana (1890), która uznawała za nielegalny każdy związek w formie trustu czy innego tajnego porozumienia, mający na celu ograniczenie handlu lub produkcji (pomiędzy stanami USA lub innymi państwami). Ustawa Claytona (1914) zabraniała umów wiązanych, wyłączności handlowej, połączeń poziomych oraz połączonych dyrekcji (zatrudniania tych samych osób w dyrekcjach konkurujących ze sobą firm). Ustawa o Federalnej Komisji Handlu (1914) – walka z nieuczciwymi praktykami przeciwko konkurencji.

¹¹⁸ Większość realizowanych transakcji finansowana była z kredytów. Banki inwestycyjne nie zapanowały nad dynamiką rynku, co doprowadziło w 1929 r. do największego wówczas krachu giełdowego. Krach nie był bezpośrednią przyczyną wielkiego kryzysu, odegrał jednak istotną rolę w procesie dekonunktury, przyczyniając się do dramatycznego obniżenia zaufania inwestorów i ograniczenia wydatków tak konsumpcyjnych jak i inwestycyjnych. W konsekwencji gwałtownie spadła liczba zawieranych transakcji połączeniowych, co oznaczało koniec drugiej fali. Za daty graniczne drugiej fali przyjmuje się lata 1921–1933.

¹¹⁹ W latach 1963–1970 liczba M&As na rynku amerykańskim wyniosła ponad 26 tys. (z czego ponad 6 tys. w rekordowym 1969 r.). P. A. Gaughan, *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons Inc., New York 1996, s. 29.

¹²⁰ W latach 1964–1971 80% transakcji M&As miało charakter dywersyfikacyjny. W latach 1972–1975 udział tych transakcji w ogólnej wartości transakcji M&As na rynku amerykańskim nadal wynosił 75%. P. Alberciak, *Fuzje...*, s. 31–32.

¹²¹ Menedżerowie skupiali uwagę na jednym typie działalności, pozostawiając pozostałe sfery bez nadzoru. W konsekwencji „zaniedbane” obszary obniżały rentowności korporacji jako całości, przyczyniając się do spadku wartości spółki i notowań jej akcji. Charakterystyczne było pojawienie się tzw. przejęć odwróconych, czyli wchłanianie większych firm przez dużo mniejsze podmioty w wyniku wykupu ich nisko notowanych akcji.

były przedsięwzięcia General Motors w postaci włączenia w swoje struktury firmy komputerowej (Electronic Data System) czy produkcji samolotów (Hughes Aircraft). Prawdopodobnie nie przyczyniło się to do przyspieszenia rozwoju GM właśnie z uwagi na brak spójnej wizji zespolenia nowych obszarów z rdzenną działalnością korporacji. Doświadczenia trzeciej fali pozostawiły ważne przesłanie dla konstruujących swoje modele rozwojowe korporacji – strategia nie może stanowić wyrazu panującej mody, a musi być zgodna z posiadaną strukturą zasobów oraz kulturą organizacyjną¹²².

Czwarta fala przypadała na lata 1981–1989 i pierwszy raz dotyczyła niemal wszystkich wysoko rozwiniętych państw¹²³. Dla niniejszych rozważań ważne jest szczególnie, że korporacje upatrywały w umiędzynarodowieniu poprzez M&As szanse na przekształcenie się z „lokalnych” przedsiębiorstw w koncerny o zasięgu globalnym. Przykładami są zmiany, które dokonały się np. na rynkach petrochemicznym czy motoryzacyjnym¹²⁴. W badaniu *Corporate Leadership Center* dla okresu 1977–1992, czyli obejmującego okres tej fali, aż 70% największych światowych korporacji wskazało fuzje i przejęcia, jako istotny element swoich strategii rozwojowych, a 40% uznało je nawet za główny model ekspansji. Trwałym efektem czwartej fali jest zrozumienie znaczenia współpracy, zwłaszcza pomiędzy uczestnikami tego samego sektora, dla poprawy pozycji konkurencyjnej aliantów. Podobnie jak w badaniach z tamtego okresu także obecnie połowa wiodących korporacji wymienia M&As, jako istotny element strategii budowania konkurencyjności¹²⁵.

Piąta fala fuzji i przejęć, która miała miejsce w latach 1995–2002¹²⁶ potwierdziła „wpisanie” M&As w strategię największych korporacji. Z uwagi na fakt, że

¹²² Czego dowodem wydaje się przypadek koreańskiego Samsunga. Rozwinięcie nowych obszarów jako zgodne z tradycyjną azjatyckiego, kolektywistycznego modelu działania ukształtowało na stałe strategiczne filary struktur korporacji (w przemyśle elektronicznym, ciężkim, chemicznym, petrochemicznym, tekstylnym). W gronie holdingów międzynarodowych dominują zresztą do dziś korporacje azjatyckie. Por. tab. 4.1 niniejszego opracowania.

¹²³ Włączenie innych krajów do procesów M&As wynikało m. in. ze spadku kursu dolara oraz wysokiej inflacji w USA. Spowodowało to obniżenie cen akcji amerykańskich spółek dla zagranicznych inwestorów i tym samym wzrost ich dostępności. Połączeniom sprzyjała także liberalna polityka rządu amerykańskiego odnośnie do M&As.

¹²⁴ W latach 1987–1988 British Petroleum kupił 45% akcji Standard Oil oraz 100% akcji Dome Petroleum Canada, także Royal Dutch Shell dokonał w latach 1982–1989 licznych przejęć (Amoco Canada Petro-gas, Tenneco-Colombian Expl., Cofim Resina Chemie BV, Phillips Petro-Certain CA, Marathon Oil Co.). W sektorze motoryzacyjnym np.: Ford Motor w latach 1986–1989 przejął Aston Martina i Jaguara, nabył udziały w koreańskim Kia Motors, Volkswagen AG w 1981 r. nabył 75% udziałów w Chrysler Motors w Brazylii, a w 1985 r. przejął 50% udziałów w Shanghai Tractor&Automobile Corporation w Chinach.

¹²⁵ P. Alberciak, *Fuzje...*, s. 37–38; M. Lewandowski, *Kierunki...*, s. 14–16.

¹²⁶ W Stanach Zjednoczonych już w 1995 r. miało miejsce ponad 3,5 tys. transakcji M&As o wartości powyżej 350 mld USD. W szczytowym okresie na rynku amerykańskim osiągnęły wartość 1,4 bln USD.

podmiotami uczestniczącymi stały się rynkowe giganty, wielkość zawieranych transakcji, jak i ich zasięg znacznie się zwiększyły. Dodatkowo zmianą o istotnym znaczeniu dla kreowania globalnej przestrzeni biznesowej było wyrównanie sił w układzie Triady, co było bezpośrednią konsekwencją strategii ekspansji KTN. Rynek amerykański przestał być liderem międzynarodowych M&As. W 1999 r. wartość transakcji dokonywanych przez korporacje europejskie była pierwszy raz wyższa niż tych mających siedziby w Stanach Zjednoczonych (firmy UE dokonały sprzedaży o wartości 354 mld USD, podczas gdy amerykańskie o wartości 233 mld USD). Po stronie zakupów dominacja korporacji europejskich była jeszcze wyraźniejsza: 519 mld USD do 112 mld USD¹²⁷. Trwałą konsekwencją piątej fali było ostateczne zakończenie hegemonii korporacji amerykańskich i ukształtowanie systemów oligopolistycznych w niemal wszystkich sektorach gospodarki światowej. Oligopolisci to często korporacje powstałe w wyniku M&As między dotychczasowymi konkurentami, którzy obserwując zmiany zachodzące w gospodarce światowej zdecydowali się na współpracę.

Kwestia zmian strukturalnych wewnątrz sektorów w efekcie „przejścia” piątej fali M&As ma zatem znaczenie zasadnicze. Ich konsekwencją było bowiem wyłonienie w wyniku megatransakcji liderów poszczególnych sektorów. W przemyśle petrochemicznym miały miejsce np. połączenia: Exxon z Mobil, British Petroleum z Amoco Corp., Repsol SA z YPF SA. W sektorze farmaceutycznym swoje siły połączyły m. in.: Pfizer z Warner–Lambert, Glaxo Wellcome z SmithKline Beecham, Zeneca Group Plc z Astra AB, Pharmacia&Upjohn z Monsanto, Sandoz z CibaGeigy, Rhone-Poulenc S.A z Hoechst AG. Liczne transakcje odnotowano także w telekomunikacji i mediach: Vodafone Group z AirTouch, a następnie Vodafone AirTouch z Mannesmann AG, Bell Atlantic z GTE, France Telecom z Orange Plc, SBC z Ameritech, Deutsche Telekom z One2One, AT&T z Media One Group, Walt Disney Co. z ABC Capital Cities.

Proces konsolidacji objął właściwie wszystkie branże, w tym usługowe. Przykładami mogą być: bankowość – Citicorp z Travelers Group, Nations Bank z Bank America, lotnictwo – Boeing z McDonnell Douglas, obsługa przedsiębiorstw i instytucji użyteczności publicznej – General Electric z Honeywell. Nie wszystkie transakcje okazały się oczywiście „trafione”. Fiaskiem zakończyła się np. fuzja motoryzacyjna Chrysler Corp. i Daimler Benz AG. Liczba oraz wielkość transakcji spowodowały jednak nieodwracalne zmiany w poszczególnych sektorach. Trwałym efektem piątej fali M&As było „uporządkowanie” poszczególnych

¹²⁷ W 1987 r. udział UE w światowych M&As wynosił poniżej 20%. W roku utworzenia wspólnego rynku (1992) wzrósł do 65% (obecnie oscyluje stale wokół 50%). W 1999 r. najważniejszymi obszarami M&As w Europie były: Wielka Brytania, Szwecja, Niemcy i Holandia. Równocześnie kraje UE należały do największych nabywców na rynku przedsiębiorstw. Przewodziły przedsiębiorstwa brytyjskie (które wydały na przejęcia blisko 200 mld USD – w tym 4 były to tzw. megatransakcje), niemieckie i francuskie. Europejskie firmy chętnie wchodziły w przedsięwzięcia M&As na obszarze Stanów Zjednoczonych. W 1999 r. prawie 80% międzynarodowych M&As dokonanych zostało przez korporacje z UE.

sektorów poprzez konsolidację¹²⁸. Oznacza to, że oligopolizacja globalnej przestrzeni biznesowej to efekt implementacji przez korporacje transnarodowe strategii konkurencyjnych, dostosowanych do nowych wyzwań.

Realizowane fuzje i przejęcia to efekt wdrażania przez poszczególne korporacje transnarodowe koncepcji konkurencyjności międzynarodowej. Wyłaniające się w ich rezultacie struktury powodują polaryzację pozostałych uczestników wokół kilku potentatów, niejako nakazując im przyłączenie się do jednego z nich. Mniejsze podmioty budują w ten sposób swoje poczucie bezpieczeństwa. W przypadku przedsiębiorstw dysponujących większą siłą przetargową (często o zbliżonym potencjale rynkowym) intensyfikują się transakcje przejęć przez wymianę udziałów (np. 1999 r. Renault i Nissan)¹²⁹. Przedsięwzięcia tego typu pozwalają obu stronom na zachowanie poczucia autonomii, a równocześnie zintegrowanie w sferach tego wymagających (np. nakładach na B+R). Zwykle w ich wyniku dochodzi do formowania układów strategicznych o charakterze trwałym. Zmiany dokonane w wyniku transakcji połączeniowych stanowią zatem część procesów budowania globalnych struktur biznesowych o zasięgu globalnym.

Wzrost intensywności procesów M&As szóstej fali (2004–2008) wiązał się już niemal wyłącznie z decyzjami strategicznymi największych korporacji transnarodowych. Główną determinantę M&As stanowił potencjał rozwojowy, tkwiący w dokonywanym połączeniu. Kontynuowany był trend wzrostu wartości poszczególnych transakcji¹³⁰, ponieważ były to umowy zawierane z udziałem wiodących korporacji¹³¹. Ekspansja inwestycyjna korporacji objęła także nowe obszary – wzrost liczby transakcji na obszarach tzw. rynków wschodzących¹³². Włączanie kolejnych podmiotów z coraz odleglejszych od korporacji-matki

¹²⁸ Piąta fala, albo utrwaliła oligopolistyczne układy branżowe w tzw. starych sektorach – motoryzacyjnym, petrochemicznym, chemiczno-farmaceutycznym, albo „namaściła” pretendentów do zajmowania czołowych miejsc w sektorach „młodych” – telekomunikacyjno-medialnym, usług użyteczności publicznej (sektory uznano za młode z uwagi na relatywnie późny proces urynkowienia ich działalności np. prywatyzację).

¹²⁹ Pod koniec piątej fali M&As liczba tych transakcji wzrastała – w 2000 r. ich wartość osiągnęła rekord 508 mld USD, co stanowiło 44% ogólnej wartości transakcji M&As. W porównaniu z 1994 r. był to niemal 100-krotny wzrost wartości transakcji dokonywanych tą drogą. W kolejnych latach udział tych transakcji wynosił 10–20% wszystkich transakcji M&As w ujęciu wartościowym. *WIR2007*, Table I.2, s. 7.

¹³⁰ W 2005 r. liczba megatransakcji przekroczyła 140, a w 2006 r. 170 (ich wartość wyniosła 450 mld USD i odpowiednio blisko 900 mld USD). *WIR2006*, Table I.3, s. 14 i Chapter I, s. 13 oraz *WIR2007*, Chapter I, s. 6.

¹³¹ Np. w sektorach elektronicznym i telekomunikacyjnym: w 2006 r. połączenie działów sieciowych Nokii i Siemens, w sektorze motoryzacyjnym: 2004 r. DaimlerChrysler zwiększył swój udział w Mitsubishi Fuso Truck; 2007 r. Volkswagen przejął 49,9% akcji Porsche, a Toyota Motor kupiła pakiet 49% akcji Isuzu Motors Ltd.

¹³² Z uwagi na fakt, że obiektami przejęć były relatywnie małe przedsiębiorstwa, prawie jedna piąta tych transakcji to fuzje wewnętrzne, czyli takie, w których nabyte podmioty ulokowane są w tym samym kraju, w którym podmiot przejmujący (zwykle lokalna filia danej korporacji).

obszarów potwierdzało wdrażanie strategii ekspansji, bazującej na łączeniu umiędzynarodowienia z internalizacją maksymalnej części procesów.

Podsumowując, w konsekwencji dokonujących się zwłaszcza od początku lat 80. XX w. transakcji M&As¹³³ pojawiają się organizmy zintegrowane, stanowiące niekiedy układy międzykorporacyjne – złożone z podmiotów powiązanych¹³⁴. Stanowią one globalne struktury biznesowe, mające za zadanie uzyskiwanie efektu synergii z połączenia umiędzynarodowienia i internalizacji oraz dodatkowo dywersyfikacji portfelowej i geograficznej¹³⁵. Działania te są rezultatem przemysłanej koncepcji strategicznej i służą budowaniu wartości rynkowej korporacji oraz stałemu zwiększaniu wartości dla akcjonariuszy. Procesy międzynarodowych fuzji i przejęć należy zatem traktować jako nieodłączny element strategii rozwoju korporacji transnarodowych, w wyniku którego następuje rozbudowywanie globalnych systemów powiązań. Warto ponadto zauważyć, że w efekcie dwóch ostatnich fal M&As nastąpiło ugruntowanie oligopolistycznego modelu globalnej przestrzeni biznesowej – umacnianie w poszczególnych sektorach kilku wiodących korporacji¹³⁶. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że etap umiędzynarodowienia został zakończony, a obecna faza to realizacja wymogów globalizacji korporacyjnej. Poprzez kolejne transakcje M&As liderzy realizują proces internalizacji, włączając systematycznie nowych uczestników do systemu korporacyjnego.

1.3.4. Analiza mechanizmów ekspansji korporacji w koncepcjach zarządzania strategicznego

W tej części pracy podjęto próbę przybliżenia pragmatycznego ujęcia strategii ekspansji korporacji, wykorzystując koncepcje zarządzania strategicznego¹³⁷

¹³³ W latach 1980–1999 średnioroczne tempo konsolidacji przedsiębiorstw wynosiło ponad 40% (podpisano ponad 24 tys. umów). W latach 2004–2006 podpisano 18 tys. umów, a tempo było jeszcze większe (blisko 60%).

¹³⁴ Według OECD za przedsiębiorstwa powiązane uznajemy podmioty, z których jeden ma udział (bezpośredni lub pośredni) w zarządzaniu, kontroli lub kapitale drugiego lub ta sama osoba (właściciel) ma udział (bezpośredni lub pośredni) w zarządzaniu, kontroli lub kapitale obu przedsiębiorstw.

¹³⁵ Jednym z ważnych atutów takiej strategii jest możliwość realizacji korzystnej dla korporacji polityki cen transferowych (*Transfer Pricing Policy* – TPP). Polega ona na określeniu specjalnej wartości dóbr, usług oraz wartości niematerialnych będących przedmiotem wymiany między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa mającego jednego właściciela. M. A. Saoud, S. M. Aboyen, *Analiza i ocena polityki cen wewnętrznych w przedsiębiorstwie (korporacji)*, „Ekspert” 1997, nr 2, s. 21–24; S. Sojak, D. Baćkowski, *Ceny transferowe. Aspekt podatkowy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003, s. 39–50.

¹³⁶ W latach 1998–2006 średni udział megafuzji we wszystkich międzynarodowych M&As przekroczył 60%, co świadczy o tworzeniu powiązań między coraz silniejszymi podmiotami.

¹³⁷ J. Penc uważa, że „przy obecnym tempie zmian przetrwają tylko te przedsiębiorstwa, które zachowują się strategicznie”. J. Penc, *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, Wydawnictwo SLG International Training Center, Warszawa 2010, s. 58.

(zwłaszcza międzynarodowego). Za istotną determinantę skuteczności strategii ekspansji międzynarodowej uznano zdolność zbudowania odpowiednich struktur, adekwatnych do zakresu umiędzynarodowienia działalności (internacjonalizacji) i poziomu internalizacji poszczególnych elementów procesu produkcyjnego.

Należy zauważyć, że w tradycyjnym spojrzeniu na zasady budowy strategii konkurencyjnej uznawano umiędzynarodowienie działalności jedynie za możliwą ścieżkę rozwoju. Internacjonalizacja stanowiła, zatem opcjonalny element składowy strategii ogólnej przedsiębiorstwa. W przypadku korporacji transnarodowych jest ona immanentną cechą strategii ekspansji, zatem wybór dotyczy metod i form międzynarodowego zaangażowania, a nie ich zasadności. Stosowane przez korporacje koncepcje ekspansji należy traktować jako konceptualizację strategii rozwoju, wynikającą z konkretnych uwarunkowań zewnętrznych (koniunktury, możliwości prawno-formalnych, struktury branży, pozycji rynkowej) i wewnętrznych (zasobów, przyjętej orientacji, etapu rozwoju danego podmiotu).

Na schemacie 1.4 przedstawiono elementy warunkujące wybór strategii, widziane w postaci zbioru współzależnych zmiennych, wpływających na ewoluowanie decyzji w czasie z uwagi na zmiany posiadanych zasobów i kompetencji, a w konsekwencji możliwych alternatywnych dróg rozwoju w konkretnych warunkach oferowanych przez otoczenie zewnętrzne.

Za podstawowe założenie przyjęto, że u podstaw procesu umiędzynarodowienia leży strategiczna orientacja przedsiębiorstwa (strategie bazowe, funkcjonalne, zróżnicowania)¹³⁸. Determinuje ona wybór orientacji międzynarodowej: etnocentrycznej, policentrycznej, regiocentrycznej lub geocentrycznej¹³⁹.

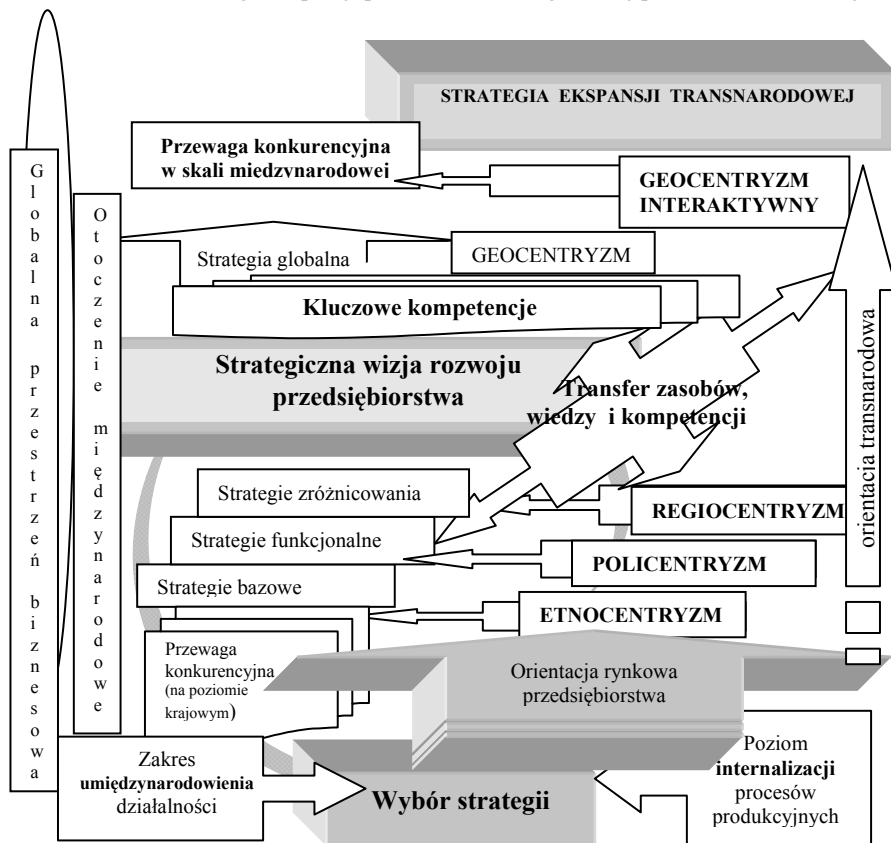
W przypadku, kiedy korporacja traktuje rynek macierzysty jako wzorcowy opiera strategię na rozwiązaniach zaczerpniętych z rodzimego modelu prowadzenia działalności (uznając go za najlepszy) – podejście etnocentryczne. Innym modelem jest poszukiwanie przewag na rynkach zewnętrznych, zwykle rozpoczynając od

¹³⁸ Strategie bazowe określają typy produktu, typologię obsługiwanych rynków (w sensie geograficznym jak i segmentu – typu klienta), pozycję wobec głównych konkurentów, zasady polityki inwestycyjnej. G. S Yip, *Strategia globalna*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004, s. 33–34. Strategie funkcjonalne (kosztowe, dyferencjacji, niszowe) – podnoszenie efektywności, jakości, innowacyjności oraz dopasowania rynkowego. A. Zorska, *Ku globalizacji...*, s. 153–154. Strategie zróżnicowania „regionalnego” – to dywersyfikacja na bazie koncepcji H. I. Ansoffa (penetracji, rozwoju rynku, rozwoju produktu, ogólna), ale w ramach danego regionu o względnie spójnych cechach (dostosowania kosztów, produktu i promocji). R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2009, s. 66–75.

¹³⁹ J. Rymarczyk utrzymuje podział na cztery typy orientacji międzynarodowych jednak w orientacji geocentrycznej wskazuje jeszcze: dualną, oportunistyczną, interaktywną, lokoglobalną oraz transnarodową. M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006, s. 41–45 oraz J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004, s. 81–84.

najbliższego otoczenia – podejście policentryczne¹⁴⁰. Trzeci typ orientacji akcentuje czerpanie korzyści ze zintegrowanej strategii różnicowania (podejście regiocentryczne). Regiony to obszary o wewnętrznie spójnych wymaganiach rynkowych – w sensie geograficznym lub segmenty zgłaszające podobne wymagania produktowe. Wymienione orientacje strategiczne zwykle obrazują ewoluowanie przedsiębiorstwa i są charakterystycznymi metodami ekspansji w kolejnych etapach jego rozwoju – fazach cyklu życia¹⁴¹.

Schemat 1.4. Strategii ekspansji przedsiębiorstw w globalnej przestrzeni biznesowej



Źródło: opracowanie własne.

¹⁴⁰ Uzyskanie przewagi konkurencyjnej możliwe jest poprzez przywództwo kosztowe, dyferencjację lub koncentrację na tzw. niszach rynkowych.

¹⁴¹ Cykl życia organizacji dzieli się najczęściej na cztery fazy: narodzin, rozwoju, dojrzałości, spadku. W fazie pierwszej przedsiębiorstwo stara się wprowadzić swoje produkty (etnocentryzm) na rynki zagraniczne – bazując na rynkach podobnych, zwykle bliskich geograficznie. W fazie drugiej zaczyna testować swoje możliwości (policentryzm) – adaptacyjne formy zachowań na odleglejszych rynkach. Dopiero w fazie trzeciej, posiadając już ugruntowaną pozycję w wybranych obszarach (regiocentryzm), rozpoczyna intensywną politykę ekspansji (geocentryzm).

W przypadku przedsiębiorstwa działającego w globalnej przestrzeni biznesowej dla uzyskania przewagi konkurencyjnej w długim okresie wymagana staje się zwykle umiejętność wykorzystywania równocześnie wszystkich trzech wymienionych orientacji. Orientacja transnarodowa polega na wyważeniu komponentów składowych trzech orientacji bazowych (etnocentrycznej, policentrycznej i regiocentrycznej¹⁴²). Zasady doboru i konfigurowania elementów zdeterminowane są misją organizacji, która musi uwzględniać czynniki, działające wewnątrz przedsiębiorstwa jak i w otoczeniu zewnętrznym. Dopiero jednak osiągając fazę dojrzałości korporacja jest zdolna do efektywnej realizacji tego podejścia. Potrafi wówczas zdecydować, na których rynkach branżowych i geograficznych, w jakim tempie, jakimi instrumentami będzie umacniać swą pozycję konkurencyjną. W niniejszej pracy dla określenia tej najbardziej rozwiniętej orientacji przyjęto termin geocentryzm interaktywny, co ma podkreślać, że podejście geocentryczne nie zamyka otwartości podmiotu. Interakcje wynikają z nieustannego transferowania zasobów i zdolności między korporacją a otoczeniem¹⁴³.

Czynnikami kategoryzującymi poszczególne typy orientacji strategicznych są: źródła przewagi (wrażliwość na cenę, presja na lokalne zróżnicowanie oferty), stopień centralizacji zarządzania i zasady przepływu zasobów w obrębie przedsiębiorstwa, model łańcucha tworzenia wartości. W efekcie wyróżnia się cztery podstawowe strategie ekspansji przedsiębiorstw¹⁴⁴:

- międzynarodową – opartą na centralizacji decyzji operacyjnych przy małym nacisku na koszty; odpowiada podejściu etnocentrycznemu – sprzedaż za granicą produktów wytwarzanych według wzorców rynku macierzystego (transfer kluczowych kompetencji z centrali); stosowana zwykle w początkowej fazie ekspansji, gdy działalność prowadzona jest w kilku, kilkunastu krajach – udział podmiotu w rynku globalnym jest wówczas najczęściej relatywnie niewielki; duże znaczenie ma transfer wewnątrz korporacyjny – zcentralizowane zarządzanie procesami;

¹⁴² Rodzaje postaw korporacji wyodrębnione przez H. Perlmuttera. M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 148, 226–230.

¹⁴³ Proces transferu zasobów i zdolności ma charakter wewnętrzno-zewnętrzny i zewnętrzno-wewnętrzny. Powstają kooperacyjne „pętle uczenia się”, co powoduje usprawnianie strategii transnarodowej. Stanowi to fundament macierzy procesu zarządzania strategicznego, z której wynika, że skuteczna strategia ekspansji globalnej musi być oparta na zasobach i kluczowych kompetencjach, decydujących o możliwościach rozwoju danej organizacji, ale i bieżących uwarunkowaniach otoczenia oraz zdolnościach podmiotu do dostosowań do tych wymogów. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campell, T. Purdie, *Globalizacja...*, s. 16–18.

¹⁴⁴ Opracowano na podstawie porównań: Ch. W. L. Hill, G. R. Jones, *Strategic Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992, s. 237–254; Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 321, 471–488; K. Sowa, *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 61–98; G. S. Yip, *Strategia...*, s. 27–62; A. Zorska, *Ku globalizacji?...*, s. 156–161; *Biznes międzynarodowy...*, s. 300–308; M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*, s. 357–364.

- wielonarodową (multinarodową, multilokalną) – eksponującą dostosowywanie produktów i metod działania do specyficznych wymogów lokalnych rynków – geograficzne zróżnicowanie oferty produktowej; założeniem podstawowym jest istnienie istotnych różnic gustów i preferencji klientów oraz uwarunkowań konkurencji; charakteryzuje się niewielką presją na koszty; odpowiada podejściu policentrycznemu – znaczna autonomia zarządzania operacyjnego; pozwala często na zdobycie pozycji lidera na konkretnych rynkach lokalnych, nawet przy niewielkim udziale w sprzedaży globalnej;

- globalną – oznaczającą produkcję masową dóbr przy silnej presji na koszty, niewielkiej presji na dopasowanie do lokalnych rynków (unifikacja produktu); odpowiadającą podejściu geocentrycznemu („czystemu”); następuje zintegrowanie większości operacji w skali całego systemu korporacyjnego, w tym działalności B+R; połączenie korzyści skali i korzyści internalizacji;

- transnarodową – realizowaną przy bardzo silnej presji na koszty a równocześnie konieczności lokalnego dopasowania oferty; odpowiada podejściu geocentrycznemu interaktywnemu lub regiocentrycznemu (orientacja globalna z elementami „wtórnej” indywidualizacji podejścia, uwzględniająca specyfikę „regionów”); wymaga dysponowania zespołem unikalnych zasobów i umiejętności – centra kompetencji oraz odpowiednim potencjałem ekonomicznym i organizacyjnym, umożliwiającym globalne rozprzestrzenienie działalności – zdolności arbitrażowania.

Naturalną odpowiedzią strategiczną najpotężniejszych korporacji na nowe uwarunkowania rozwojowe jest strategia transnarodowa. Jej realizacja pozwala na jednoczesne dostosowanie oferty do potrzeb lokalnych i sprostanie wyzwaniom globalnym. Wymaga ona jednak posiadania odpowiedniego kapitału strategicznego – ekonomicznego jak i organizacyjnego. Nie tylko wypełniania standardów globalnych, ale zdolności do ich wzbogacania. Standaryzacja następuje na poziomie rdzenia produktowego, czyli warstwy funkcjonalno-technicznej produktu¹⁴⁵, ale elementem decydującym o konkurencyjności na poszczególnych obszarach rynku globalnego jest wartość dodawana do rdzenia. Rozwiązania innowacyjne po zaakceptowaniu przez rynek międzynarodowy jako „światowy” poziom, odpowiadający danej kategorii produktów¹⁴⁶ są „indywidualizowane” poprzez dopracowywanie szczegółów dla potrzeb poszczególnych rynków (np. dopasowania

¹⁴⁵ Warstwa techniczno-funkcjonalna to parametry podstawowe dla danego typu dobra, kolejna warstwa – szersza obejmuje tzw. produkt poszerzony, w tym markę, ostatnia warstwa – globalna obejmuje usługi okołoproduktowe i stanowi produkt potencjalny, (odpowiadający na specyficzne wymagania konkretnego odbiorcy).

¹⁴⁶ Kategorie produktów w tym znaczeniu wyznacza pozycjonowanie produktu z uwzględnieniem relacji cena – jakość. Najwyższe kategorie to dobra perfekcyjne i luksusowe, stanowiące źródło prestiżu nabywcy. Dobra specjalne mają charakter profesjonalny (raczej niszowy). Kolejne kategorie odpowiadają innym segmentom rynku, typom nabywców (o coraz mniejszych wymaganiach).

kulturowe przekazu reklamowego¹⁴⁷). Istotnym elementem spajającym jest najczęściej marka¹⁴⁸, a nie jednorodność cech samego produktu, stąd akcenty motywujące do zakupu mogą być różne, co pozwala na „granie emocjami lokalnymi”. Można stwierdzić zatem, że postawienie przedsiębiorstw wobec złożonego otoczenia globalnego przyczyniło się do ewoluowania strategii od międzynarodowej do transnarodowej. To z kolei wymuszało ich łączenie się w celu uzyskania korzyści, wynikających ze skali rynku globalnego oraz zdolności dopasowania do lokalnych imperatywów rynkowych.

Konkludując, procesy umiędzynarodowienia jak i bardziej zaawansowane procesy globalizacji skłaniają korporacje do modyfikowania swoich działań dla realizacji zamierzonych celów strategicznych. Każda z omówionych strategii przynosi określone korzyści. Wybór konkretnej ścieżki ekspansji powinien opierać się na analizie posiadanych zasobów i zbudowanych na ich bazie kluczowych kompetencjach. W fazie globalizacji korporacyjnej najpotężniejsze korporacje dysponują instrumentarium, pozwalającym im na realizację strategii transnarodowej¹⁴⁹ i tylko takie podmioty winno określać się mianem korporacji transnarodowych. Cztery filary strategii, stanowiące wyróżnik tej klasy korporacji to:

- zdolność integrowania globalnie rozproszonego łańcucha wartości;
- odpowiednia skala umiędzynarodowienia działalności (aktywów, sprzedaży, zatrudnienia), umożliwiająca optymalizację warunków działania;
- zdolność łączenia standaryzacji i specjalizacji (globalna oferta z „lokalnymi” odmianami niektórych produktów);
- wykorzystywanie złożonych struktur organizacyjnych w celu internalizacji wszystkich typów przepływów (ustanawianie różnych rodzajów powiązań alianсовых).

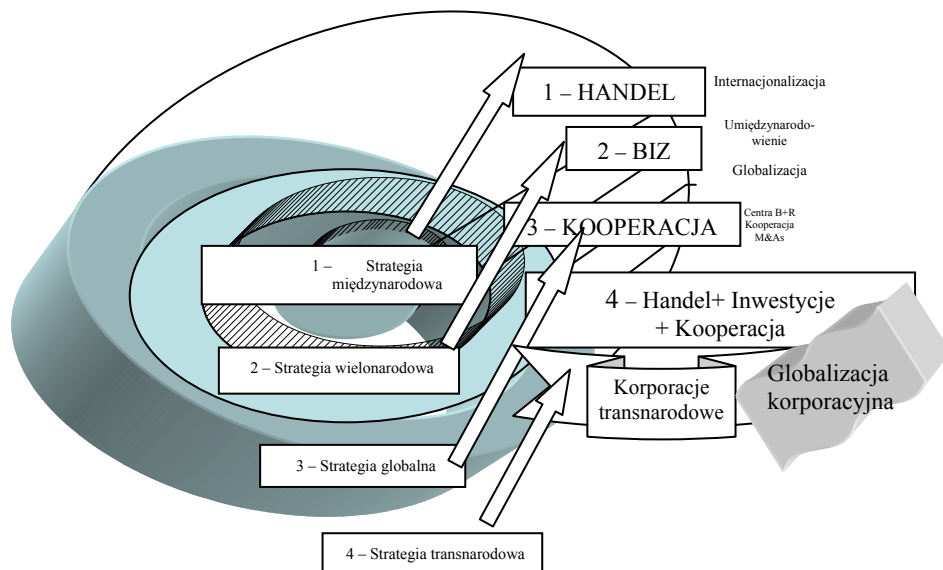
Kolejnym fazom globalizacji *sensu largo* odpowiadają zatem adekwatne formy angażowania się przedsiębiorstw w gospodarkę światową, co odzwierciedla realizowaną przez nie strategię ekspansji – schemat 1.5.

¹⁴⁷ Koncepcja promocji może być globalna, lecz sposób argumentacji musi być dostosowany do mentalności odbiorców na różnych rynkach lokalnych. Na przykład dobór kolorystyki, symboli, osób, mających utożsamiać produkt lub decydować o jego zakupie.

¹⁴⁸ Mogą być stosowane w zależności od przyjętej koncepcji rozwojowej różne kombinacje, oparte na czterech podstawowych strategiach marki: „marki firmowej” – wspólnej dla wszystkich podejmowanych działań (wszystkich oferowanych produktów), „portfela marek” – obejmującego indywidualne marki tworzone specjalnie dla poszczególnych obszarów działalności (segmentów rynku; strategia indywidualna, nieeksponująca przedsiębiorstwa, które jest właścicielem, a jedynie produkt); „parasola marki” – pozwalającego na „rozciąganie” marki na nowe przedsięwzięcia lub „marki łączonej” – polegającej na kreowaniu „lokalnej” marki wspartej autorytetem i siłą całej stojącej za nią organizacji.

¹⁴⁹ Organizacja transnarodowa jest najlepiej dostosowana do działania w warunkach konieczności łączenia globalności (globalnego integrowania) i lokalności (lokalnego reagowania). Kluczowy jest transfer wiedzy i umiejętności w ramach globalnej sieci.

Schemat 1.5. Ewolucja strategii korporacyjnych a fazy globalizacji



Źródło: opracowanie własne.

Analizując strategię transnarodową jako model strategii konkurencyjnej korporacji transnarodowych, należy zwrócić uwagę na trzy elementy: geograficzną dywersyfikację działalności, globalny łańcuch kreowania wartości oparty na specjalizacji oraz koncepcję zarządzania złożoną strukturą organizacyjną¹⁵⁰. Przestrzenna dywersyfikacja aktywności stanowi niejako punkt wyjścia. Pozwala korporacjom na pozyskiwanie cennych zasobów lokalnych: ziemi, pracy, zasobów finansowych, kapitału ludzkiego, wartościowych marek.

Kluczowy element międzynarodowego systemu produkcji wydaje się stanowić globalny łańcuch kreowania wartości oparty na specjalizacji. Jego konstrukcja wymaga rozplanowania wszystkich aspektów działalności danej korporacji w ramach jej globalnej struktury oraz przyjęcia odpowiedniej strategii globalnej identyfikacji oferty. Koncepcja łańcucha wartości opiera się na założeniu, że zdolności strategiczne korporacji zależą od efektywności współdziałania elementów otoczenia wewnętrznego (zależnych w dużej mierze od sprawności organizacyjnej podmiotu) i otoczenia zewnętrznego (w tym przede wszystkim od oceny

¹⁵⁰ Są to zasadniczo filary międzynarodowego systemu produkcji omawiane w *WIR2002*; s. 122–124. Fragment opracowano wykorzystując elementy publikacji: M. Rosińska, *Globalne systemy produkcyjne jako strategia ekspansji korporacji transnarodowych*, [w:] *Regionalizacja globalizacji*, red. J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk, t. 2, Wydawnictwo AE, Wrocław 2008, s. 215–225.

marki/marek reprezentujących jej ofertę). Łańcuch wartości obejmuje wszystkie działania począwszy od źródeł technologii (sfera badań i rozwoju), poprzez projektowanie i realizację produkcji (wytwarzanie dobra finalnego), aż po wdrażanie koncepcji dystrybucji i marketingu na rynku docelowego odbiorcy. Kreowanie łańcucha to umiejętne zarządzanie potencjałem ogniw składowych i wykorzystywanie ich interakcji wzajemnej oraz z otoczeniem dla uzyskania efektu synergii. Globalna fragmentaryzacja łańcucha wynika z poszukiwania maksymalnej efektywności i oparta jest zwykle na specjalizacji funkcjonalnej, co jest przeciwieństwem pionowej integracji struktur.

Silnym elementem strategii kreowania wartości bazującej na specjalizacji jest zdolność do systematycznego podnoszenia kapitału marki, stanowiącej synonim najwyższej jakości profesjonalnej oferty¹⁵¹. Wizja marki powinna być istotnym elementem ogólnej strategii rozwojowej. Zbudowanie wyrazistej, wiarygodnej i globalnie cenionej marki w znaczący sposób wpływa na efektywność działań korporacji. Fundamenty marki umacniane są latami i stanowią ciąg współzależnych procesów, składających się na jej siłę. Marka jest ucieleśnieniem obietnic składanych odbiorcy, których gwarancję stanowią niewidoczne elementy struktury globalnego łańcucha produkcyjnego¹⁵². Korporacja powinna wytrwale realizować założoną strategię. Może to być jedna, silna marka firmowa (np. HP, Honda). Podmiot włącza do łańcucha kolejne ogniwa zainteresowane tworzeniem dóbr, których symbolem jest „wyobrażenie w umyśle nabywcy”, kryjące się za tą marką – podejście etnocentryczne lub globalne. Inny model polega na ustanawianiu związków z rynkami zainteresowanymi ofertą, czyli poszukiwanie lokalnych uczestników łańcucha w całej przestrzeni globalnej – orientacja policentryczna. W odniesieniu do marki to strategia marek indywidualnych, dla których korporacja jest często „cichym wsparciem”. (np. General Motors i jego marki Chevrolet, Opel). Promowane są specyficzne walory poszczególnych obszarów (geograficznych, branżowych). Kolejny model strategii polega na połączeniu marki korporacji, która ma stanowić instytucjonalną gwarancję jakości z dopasowaniem do potrzeb regionu, segmentu – orientacja regiocentryczna. Wpracowane rozwiązania mają charakter w znacznej mierze uniwersalny, ale ich szczegółowe walory

¹⁵¹ Najogólniej markę zdefiniować można jako obietnicę dostarczenia pewnego zbioru korzyści, stale spełniającego standard dla danego segmentu odbiorców, czyli kombinację nazwy, logo, sloganu, symbolu osobowego, stosowanych do wyróżnienia oferty, a także dających gwarancję stałego poziomu jakości. Źródłem siły oddziaływania marki są efekty komunikacyjne, czyli świadomość marki (*brand identity*) i wizerunek marki (*brand image*) oraz efekty behawioralne rozumiane jako zachowania, składające się na lojalność wobec firmy (marki). L. Chernetony, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 23–24.

¹⁵² Schemat zwany „górami lodową *brandingu*” przedstawia markę w formie góry, „zanurzonej” w wodzie, której część widoczna na powierzchni to zaledwie 15%: logo, konkretne marki produktów. Oznacza to, że „podwodne” części, a zatem niewidoczne zewnętrznie mają decydujące znaczenie dla budowanego obrazu zewnętrznego przedsiębiorstwa.

konstruowane są pod potrzeby określonych „regionów”. Wśród strategii marek odpowiada to strategii marki łączonej np. Microsoft Word, Microsoft Power Point, Microsoft Excel. Eksponowana jest zarówno siła standardu – nazwa firmy jak i specyfika oferty – nazwa produktu.

Najwyższy poziom zaawansowania globalnego łańcucha kreowania wartości wydaje się stanowić holistyczna koncepcja marki. Model łączy walory wszystkich pozostałych koncepcji. Internalizacja kolejnych marek to włączanie do portfela kultowych (np. Lamborghini, Porsche), eksponowanie marek indywidualnych (np. Audi, Seat, MAN), stosowanie połączenia standardu i zróżnicowania (VW Tuareg, VW Passat) oraz obsługiwane obszarów specjalnych – samodzielne projektowanie marki przez klienta (np. Bentley, Bugatti)¹⁵³. Korporacja (w przedstawionym przykładzie Volkswagen Group), stojąca za marką pełni funkcję globalnego ambasadora swojej oferty – koordynuje układ portfela marek jako kompleksowej oferty, zaspokajającej różnorodne potrzeby wielosegmentowego rynku globalnego – globalizm interaktywny. Nie oznacza to jednak, że właśnie taki model powinien być koncepcją docelową dla wszystkich korporacji. Najistotniejsze wydaje się dokonanie wyboru strategii adekwatnej do zasobów i kompetencji podmiotu a następnie konsekwentne jej realizowanie.

O efektywności międzynarodowego systemu produkcji zbudowanego na bazie globalnego łańcucha kreowania wartości wydaje się decydować przyjęta koncepcja zarządzania złożoną strukturą organizacyjną, czyli wyważenie kontroli, konkurencji i kooperacji. W tradycyjnych strukturach zasadniczo omawia się dwa elementy: narzędzia koordynacji i mechanizmy kontrolne. W strukturach, stanowiących układ zróżnicowanych powiązań z korporacją-matką kwestią istotną jest wypracowanie mechanizmów samokontroli, zwłaszcza dla uniknięcia efektu kanibalizacji, czyli osłabienia korzyści ze współpracy w wyniku wyniszczającej konkurencji wewnątrz systemu. Dla usprawnienia zarządzania wymagane jest skoncentrowanie aktywności uczestników na: jakości swoich kompetencji, uznaniu czasu za parametr strategicznym oraz kongruencji, czyli dopasowaniu do wymogów „korporacyjnego” współdziałania.

Korporacje muszą zatem ukierunkować wszystkich członków swojego systemu na samodoskonalenie procesów i zasobów. To pozwala na stałą poprawę jakości wykonywanych czynności i tym samym możliwości wzbogacania

¹⁵³ M. Lindstrom wskazał etapy ewolucji roli marki, podkreślając cechy dominujące w kolejnych fazach: unikalna cecha oferty (lata 50. XX w.), emocjonalna cecha oferty (lata 60. XX w.), instytucjonalna cecha oferty (lata 80. XX w.), markowa cecha oferty – pożądanie marki nie produktu jako zbioru cech funkcjonalnych (lata 90. XX w.), własna cecha oferty – kreowanie marki przez klienta (początek XXI w.). Autor twierdzi, że przyszłość to marki holistyczne, które będą wyrażały swoją tożsamość z jednej strony poprzez wartości uniwersalne (symbole i tradycje), z drugiej przez indywidualnie postrzegane doznania zmysłowe (wzroku, smaku, dotyku, zapachu), a ich „wyznawcy” będą traktować je jako swego rodzaju formę kultu, pozwalającego im na identyfikację z konkretną grupą. M. Lindstrom, *Brand sense – marka pięciu zmysłów*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2009.

standardów. W działaniach tych istotne jest wyszukiwanie specyficznych cech, mogących stanowić przewagi korporacji, jej obszary specjalizacji. Czas jako parametr strategiczny rozwoju wymaga dążenia do uzyskiwania ponadprzeciętnych zysków jako efektu zdyskontowania pierwszeństwa w zmienianiu powszechnie akceptowanego standardu. Stosowanie strategii globalnej stwarza potencjalne możliwości pozyskiwania innowacyjnej wiedzy z wielu źródeł (od członków systemu), zlokalizowanych w różnych częściach świata. Podstawą do wykorzystania modelu transnarodowego jest zdolność do internalizacji kluczowych przewag – transfer unikatowej wiedzy powinien odbywać się w ramach globalnych struktur organizacji. Pozwala to na oszczędności czasu i uzyskanie korzyści, wynikających z omijania zniekształceń rynkowych oraz stałego udoskonalania przesyłanej wiedzy. O skuteczności funkcjonowania systemu w znacznej mierze decyduje dopasowanie struktury do realizowanej strategii rozwoju korporacji, czyli stworzenie odpowiednich kanałów, umożliwiających zastosowanie orientacji interaktywnej. Realizacja strategii transnarodowej oznacza izomorficzne zespolenie z systemem gospodarki światowej, ale poprzez integrację z poszczególnymi społecznościami lokalnymi w globalnej przestrzeni biznesowej (glokalizacja¹⁵⁴).

Należy zauważyć, że przechodzenie przez kolejne etapy prowadzi do przeniesienia punktu ciężkości z analiz kosztów i wydajności poszczególnych procesów na ocenę parametrów jakościowych, gdyż to one decydują o wyróżnieniu się oferty. Rozwój a nawet przetrwanie przedsiębiorstwa zależą od zbudowania podstaw do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej na poziomie globalnym. Wyjątkowość zasobów i umiejętności poddawana jest weryfikacji w zestawieniu z potencjalnymi konkurentami z najodleglejszych punktów globalnej przestrzeni. Determinanty o charakterze egzogenicznym nabierają, zatem istotnego znaczenia.

Na obecnym etapie rozwoju globalizacji uwypuklona została rola czynników zewnętrznych w kształtowaniu strategii konkurencyjnych korporacji transnarodowych. Umieędzynarodowienie nie jest wyborem, lecz fazą cyklu życia organizacji, a stopień rozwoju podmiotu można oceniać przez pryzmat stosowanej orientacji strategicznej (od etnocentryzmu do geocentryzmu interaktywnego). Miarą dojrzałości organizacyjnej wydaje się być umiejętność kreowania efektywnych systemów produkcyjnych o zasięgu globalnym, z wbudowanymi mechanizmami samokontroli i samodoskonalenia, służącymi zapewnieniu organizacji stabilnego rozwoju w długim okresie. Zmiany zachodzące w gospodarce światowej w toku jej ewolucji spowodowały, że korporacje transnarodowe dostosowując się do nich stopniowo rozbudowują globalne systemy biznesowe.

¹⁵⁴ Połączenie globalizacji i dostosowań lokalnych. Przyjmuje się, że po raz pierwszy termin został użyty przez R. Robertsona (angielski socjolog kultury). Ma stanowić próbę określenia istoty sformułowania: „myśl globalnie działaj lokalnie”.

Podsumowanie

Przedstawione rozważania wskazują na istnienie wyraźnego związku między postępującym procesem globalizacji a kierunkami zmian, zachodzących w korporacjach transnarodowych. Strategie ekspansji realizowane przez korporacje stanowią swego rodzaju odpowiedź wymogi kolejnych faz procesu globalizacji. Każda z nich stwarza inne szanse i rodzi inne wyzwania. Upraszczając – internacjonalizacja stymuluje rozwój handlu, charakterystyczną cechą umiędzynarodowienia jest intensyfikacja przepływu czynników produkcji, faza globalizacji *sensu stricto* opiera się na transferze wiedzy a współczesny etap globalizacji korporacyjnej wymaga kreowania wartości dodanej na bazie efektu synergii, powstającego dzięki połączeniu strumieni rzeczowych, czynnikowych i informacyjnych.

Nowe uwarunkowania dla strategii ekspansji korporacji wynikają ze zwiększania dynamiki międzynarodowych przepływów oraz wzrostu zależności państw i rynków w wyniku pogłębienia i zagęszczenia sieci współzależności. Można mówić o zupełnie nowej fazie rozwoju procesu globalizacji, w której za przesłanki stabilnego, długookresowego rozwoju uznano: sieciowość, kooperacyjność, globalność, multikulturowość – atrybuty globalizacji korporacyjnej. Odmienność tego procesu tkwi zatem w równoczesnych zmianach jakościowych w sferze podmiotowej i przedmiotowej międzynarodowych stosunków ekonomicznych, m. in. prowadząc do nowego typu komplementarności opartej na zacieraniu się różnic między handlem a inwestycjami, jako alternatywnymi formami ekspansji¹⁵⁵.

Starano się wskazać koncepcje teoretyczne wyjaśniające schemat zachowań strategicznych korporacji w poszczególnych etapach ich rozwoju. Za zasadne uznano przyjęcie sekwencji: budowanie globalnych łańcuchów produkcyjnych – założenia paradygmatu OLI, rozwój inwestycji bezpośrednich – teoria BIZ, faza konsolidacja – teorie M&As, zmiany organizacyjne – koncepcje zarządzania strategicznego. Konstruowanie globalnych systemów produkcyjnych, bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz fuzje i przejęcia należy traktować jako filary strategii przystosowywania się korporacji transnarodowych do wymogów globalnej przestrzeni biznesowej. Zmiany organizacyjne, w tym np. stosowaną koncepcję wizerunku marki wymusza przyjęta opcja strategiczna.

¹⁵⁵ R. O. Koehane, J. S. Nye Jr., *Globalization: What's New? What's Not? (And So What?)*, „Foreign Policy”, Spring 2000, s. 112 oraz *Human Development in This Age of Globalization*, Human Development Report 1999, New York 1999, s. 30.

Menedżerowie muszą zmieniać kultury (struktury) organizacyjne po to, aby wprowadzić w życie nowe strategie, zapewniające przeżycie w kształtującym się właśnie środowisku rynkowym.
A. K. Koźmiński, za Cz. Sikorski, *Kultura...*

Rozdział II

STRATEGIA KONKURENCYJNA DETERMINANTA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ KORPORACJI

2.1. Konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych w świetle teorii ekonomii

W tej części pracy podjęto próbę wskazania podstaw teoretycznych analizy konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych. W tym celu podzielno rozwój badań nad zjawiskiem konkurencyjności na trzy fazy¹. Pierwsza faza to etap kształtowania „czystej” teorii konkurencji – budowanie fundamentów pod przyszłe rozważania o konkurencyjności². Druga faza obejmuje wyłonienie się z nurtu ogólnej myśli ekonomicznej teorii odnoszących się do funkcjonowania przedsiębiorstw³ – tę grupę można nazwać „bazowymi” teoriami konkurencyjności. W trzeciej fazie ma miejsce kształtowanie się „dojrzałej” teorii konkurencyjności⁴ (opartej na tzw. koncepcjach alternatywnych), która uwzględnia specyfikę nowego wymiaru przestrzeni biznesowej (w tym działalność korporacji transnarodowych). Starano się wskazać, że tworzenie współczesnej koncepcji konkurencyjności następowało etapowo i niejako naturalnie doprowadziło do powstania interdyscyplinarnej teorii wyjaśniającej zachowania podmiotów

¹ Wykorzystano rozważania na temat konkurencyjności zawarte w pracach: *Kompendium wiedzy o konkurencyjności międzynarodowej*, red. M. Gorynia, E. Łązniewska, Wydawnictwo AE, Poznań 2008, s. 10–37; T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 191–193; *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do UE*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo AE, Poznań 2002, s. 26–48; D. Begg, S. Fisher, R. Dornbusch, *Ekonomia*, t. 1, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1995, s. 203.

² W świetle teorii ekonomii za podstawowy mechanizm gospodarki rynkowej uznaje się „konkurencję”, a nie „konkurencyjność” (traktując ją jako pojęcie „wtórne”), zatem na tej pierwszej skupiały się teorie w ramach szkoły klasycznej (A. Smith, D. Ricardo, T. Malthus, J. S. Mill, K. Marks).

³ Do tej grupy zaliczono częściowo teorie szkoły neoklasycznej, keynesizmu i postkeynesizmu, a także koncepcje opisujące zachowania podmiotów na rynku, w tym wykorzystujące teorię gier.

⁴ Grupa ta obejmuje koncepcje innowacji (J. A. Schumpeter), szkołę instytucjonalną (R. Coase, O. W. Williamson), ekologię organizacji (N. Hannaman, J. Freeman, H. Aldrich), nurt neodarwinowski, koncepcje subiektywizmu (F. von Hayek, L. von Mises), teorię ewolucyjną (H. A. Simon), menedżerskie teorie firmy.

gospodarczych, starających się poprawić swoją pozycję konkurencyjną na rynku globalnym.

W dalszej części podrozdziału zwrócono uwagę, że w literaturze przedmiotu dość powszechnie używa się swobodnie terminów: „potencjał konkurencyjny”, „zdolności konkurencyjne”, „pozycja konkurencyjna”, „przewaga konkurencyjna”, podobnie jak określić odnośnie do strategii: konkurencji, konkurencyjności, konkurencyjna⁵. W niniejszej pracy przyjęto określenie „strategia konkurencyjna”, a dla zachowania przejrzystości wywodu dokonano uporządkowania pojęć – „potencjał”, „pozycja”, „przewaga” – w odniesieniu do strategii. Z uwagi na fakt, że obiekt badań – korporacje transnarodowe prowadzą swoje operacje biznesowe w przestrzeni globalnej, zwrócono uwagę na specyfikę budowania konkurencyjności międzynarodowej.

2.1.1. Interdyscyplinarność współczesnej teorii przedsiębiorstwa – implikacje dla badań nad konkurencyjnością

Przegląd kluczowych nurtów analizy konkurencji pozwala ukazać, jak ewoluowało podejście do kwestii konkurencyjności: od uświadomienia sobie istnienia konkurencji, przez zrozumienie jej znaczenia dla kształtowania się warunków rynkowych, aż po próby wyjaśnienia podstaw budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Rozwój kolejnych podejść badawczych wynikał z dostrzeżenia wielości czynników oddziałujących na przedsiębiorstwo i podjęcia prób stworzenia schematów, uwzględniających zmiany uwarunkowań działania podmiotów. „Wpisanie” nowych zjawisk, np. porozumień między podmiotami (oligopolizacji) czy mechanizmów konkurencji pozacenowej (zasad dominującego lub barometrycznego przywództwa cenowego), w ramy znanych teorii i koncepcji skutkowało interdyscyplinarnością proponowanych ujęć. Kluczowe dla nowego podejścia było uznanie, że współczesne przedsiębiorstwa czerpią inspiracje rozwojowe z wielu źródeł.

Wyjaśnianiem procesów zachodzących w przedsiębiorstwach i ich otoczeniu zajmowało się wielu badaczy. Brak jednak jednej powszechnie akceptowanej koncepcji teoretycznej, opisującej istotę przedsiębiorstwa, która tkwiłaby korzeniami w ekonomii, ale uwzględniałaby także ważne aspekty praktyki gospodarczej⁶. W tym sensie teoria konkurencyjności przedsiębiorstwa stanowiła

⁵ Obszerne analizy poszczególnych pojęć, ze wskazaniem różnic między nimi zaprezentowano np. w: *Kompendium wiedzy...*, s. 37–126. Należy jednak zaznaczyć, że badacze koncentrują się przede wszystkim na konkurencyjności gospodarek narodowych.

⁶ Powszechnie jest np. podkreślane odrębności i różnic w zakresie prowadzonych dociekań badawczych na gruncie nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu. Ciekawe rozważania na ten temat przedstawili: M. Gorynia, B. Jankowska, R. Owczarzak, *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „Ekonomista” 2005, nr 5, s. 601–605.

lukę w naukach ekonomicznych⁷. Systematyczne wprowadzanie do schematu analitycznego dodatkowych zmiennych w celu uczynienia koncepcji teoretycznych silniej zakotwiczonymi w realnej gospodarce doprowadziło do łagodzenia założeń klasycznego paradygmatu i narodzin teorii alternatywnych (heterodoksyjnych)⁸. Kluczowe dla współczesnych ujęć jest podejmowanie kwestii lekceważonych wcześniej⁹ i koncentracja na budowaniu przewagi konkurencyjnej, dzięki strategii uwzględniającej egzogeniczne i endogeniczne uwarunkowania otoczenia¹⁰.

Krystalizowanie się współczesnej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw następowało etapami. Filary nowego paradygmatu wyłaniały się w trakcie tego ewolucyjnego procesu. Fundament rozważań o konkurencyjności stanowią teorie klasyczne – to etap kształtowania „czystej” teorii konkurencji. Druga faza to wyłonienie się „bazowych” teorii konkurencyjności – odnoszących się do poziomu przedsiębiorstw. Trzecia faza obejmuje budowanie „dojrzałej” teorii konkurencyjności. Teorie o niższym stopniu uniwersalności, ale znacznie silniej osadzone w rzeczywistych uwarunkowaniach funkcjonowania podmiotów konstruowane są w wyniku łagodzenia kolejnych założeń klasycznych. W ten sposób powstały *quasi*-uniwersalne koncepcje teoretyczne odnoszące się do funkcjonowania konkretnych typów podmiotów, w określonych warunkach otoczenia. Stanowią one formę pośrednią między „bazową” teorią uniwersalną (neoklasyczną) a studiami przypadków (empirią gospodarczą).

Konkludując, analiza rozważań na temat konkurencji i konkurencyjności w teorii ekonomii pozwala na wyodrębnienie trzech podejść, w zależności

⁷ *Luka konkurencyjna...*, s. 47–48; M. K. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 30; W. Mantura, *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo PTE, Poznań 2002, s. 87.

⁸ Określenie *Alternatives Theories of the Firms* wprowadzone zostało przez P. J. Curvena – tytuł drugiej części jego pracy. P. J. Curven, *Theory of the Firms*, Macmillan, New York 1976, s. 83–147. Por. też: H. Landreth, D. C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998, s. 463–599.

⁹ Często wiedza o zachowaniach przedsiębiorstw, pochodząca z obserwacji, okazywała się bowiem sprzeczna z rozpowszechnionymi modelami teoretycznymi. Obok nurtu neoklasycznego rozwijały się interpretacje, bazujące na tzw. dyscyplinach praktycznych (*business economics*): teorii organizacji i zarządzania, marketingu, analizie finansowej, analizach otoczenia kulturowego itp. Powstały koncepcje omawiające wybrane płaszczyzny funkcjonowania przedsiębiorstwa – na gruncie mikroekonomii, nauk o zarządzaniu, dyscyplin specjalistycznych. T. Gruszecki, *Współczesne...*, s. 12–21.

¹⁰ Otoczenie zewnętrzne (egzogeniczne) tworzą nie tylko konkurenci i konsumenci, ale także „instytucje” – normy, zwyczaje, regulacje prawne. Otoczenie wewnętrzne (endogeniczne) to zróżnicowany zestaw zasobów (materialnych, ludzkich, finansowych, informacyjnych, organizacyjnych), charakteryzujących się niedoskonałą mobilnością i wzrostem ceny w miarę podnoszenia poziomu ich zaawansowania rozwojowego.

od uwzględnionego w analizach poziomu złożoności systemu przedsiębiorstwa¹¹:

- czysto ekonomicznego – uwzględniającego wyłącznie podsystem ekonomiczny¹², w którym analizowane są procesy dostosowań rynku, głównie wewnątrz poszczególnych branż¹³; stąd powstałe koncepcje to ogólne teorie konkurencji (klasyczny nurt myśli ekonomicznej);

- bazowego – wykorzystującego „zmodyfikowane” teorie ekonomii, wzbogacone o obserwacje praktyki gospodarczej; powstałe koncepcje uwzględniają podsystem organizacyjny, (bazujący na klasycznym nurcie organizacji i zarządzania¹⁴);

- dojrzałego – interdyscyplinarnego, łączącego dorobek teorii bazowych z uwypuklaniem wybranych aspektów „szczegółowych” o charakterze finansowo-księgowym, techniczno-technologicznym, prawno-etyczno-kulturowym.

W podejściu „czysto ekonomicznym” konkurencję odnoszono zasadniczo do wymiany rynkowej. Nie odwoływano się w analizach do kwestii powiązań ze sferą produkcji czy modeli organizacji firmy. Dopiero w późniejszym okresie zaczęto dostrzegać wpływ struktury rynkowej na warunki konkurencji. Prace z tego okresu stały się podstawą bardziej zaawansowanych badań nad zjawiskiem konkurencji. Do podejścia zaliczono rozważania klasyków oraz część prac neoklasyków¹⁵.

Pomijając główne rozważania poszczególnych badaczy, zwrócono uwagę na spostrzeżenia istotne w kontekście prowadzonego w niniejszej pracy badania. Już A. Smith wskazał bowiem na tajemnice handlowe firmy jako na źródło przywilejów korporacji, pozwalające na osiągnięcie korzyści (wyższych cen dzięki zróżnicowaniu). Kluczowe w badaniach D. Ricardo jest podkreślenie znaczenia międzynarodowego podziału pracy jako podstawy czerpania korzyści z wymiany również podmiotom mniej efektywnym, ale posiadającym inne atrybuty (przewaga komparatywna). Zaslugą T. Malthusa jest stwierdzenie, że konkurencja to zdolność wykorzystania owych przewag do wypracowania schematu zachowań, które

¹¹ Niemal każdy z autorów zajmujący się badaniem teoretycznych podstaw rozwoju firm próbuje usystematyzować dorobek związany z teorią przedsiębiorstwa. Możemy znaleźć takie próby np. w pracach: T. Gruszecki, *Współczesne...*, s. 189–236; M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE, Poznań 1998, s. 50–60; U. Grzeleńska, *O instytucjonalnej i alternatywnych teoriach przedsiębiorstwa*, [w:] *Gospodarka w okresie przemian*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1999, s. 117–224; M. Gorynia, B. Jankowska, R. Owczarzak, *Zarządzanie...*, s. 596–599.

¹² Pięć podsystemów współczesnego przedsiębiorstwa przedstawiono w podrozdziale 2.1.2.

¹³ W teoriach klasycznych zasadniczo zakładano ograniczoną mobilność zasobów między branżami, a także między oddalonymi geograficznie rynkami.

¹⁴ Do klasycznego nurtu teorii firmy w naukach o zarządzaniu zalicza się: teorię biurokracji, koncepcje naukowego zarządzania i organizacji pracy, szkołę *human relations*.

¹⁵ Za głównych reprezentantów tego podejścia uznano: A. Smitha, D. Ricardo, T. Malthusa, J. S. Milla, K. Marksa, A. A. Cournota, A. Marshalla. Prace S. Baileya i J. M. Clarka zaliczono jednak do „bazowych” teorii konkurencyjności.

umożliwiają organizacji przetrwanie (co należy rozumieć jako uzyskanie względnie trwałej przewagi nad konkurentami). J. S. Mill dostrzegł z kolei, że cena rynkowa zależna jest od użyteczności dobra, co stanowi podbudowę współczesnego marketingu. Można odwołać się tutaj do: wykorzystania piramidy potrzeb dla kreowania nowych strumieni popytu czy stosowania odpowiedniej strategii marki w celu stymulowania określonych zachowań konsumentów. K. Marks wskazał, że konkurencja ma charakter siły niekoniecznie równoważącej rynek. Oznacza to nadanie zjawisku konkurowania charakteru dynamicznego. Konkurowanie polega na zaangażowaniu różnego typu zasobów i instrumentów. A. A. Cournot¹⁶ zauważył, że możliwe jest wyróżnienie typów struktur rynkowych oraz związanych z tym modeli konkurencji w zależności od liczby sprzedawców działających na rynku. Za cenne spostrzeżenie A. Marshalla należy uznać permanentność konkurencji. Wskazuje on bowiem, że właściwie niemożliwy jest stan trwałej przewagi konkurencyjnej, gdyż równowaga ogólna rynku jest wynikiem równowag rynków cząstkowych, a zyski osiągnane przez firmy mają charakter przejściowy¹⁷. W przypadku ingerencji czynników zewnętrznych, czyli naruszających równowagę następuje jedynie reakcja dostosowywania się, aż do chwili uzyskania równowagi.

Konkludując, podejście „czysto ekonomiczne” stworzyło fundamenty dla dalszych rozważań. Kolejne koncepcje konstruowano głównie na krytyce restrykcyjnych założeń szkoły klasycznej. Dokonaniem szkoły neoklasycznej było przejście od postrzegania konkurencji wyłącznie jako procesu rywalizacji do rozpatrywania jej jako stanu rynku. Spowodowało to rozwój koncepcji opisujących struktury rynkowe. Przedsiębiorstwo traktowano jednak instrumentalnie jako „czarną skrzynkę¹⁸”, analizując jedynie stan wejściowy i wyjściowy, a pomijając jego wewnętrzną konstrukcję¹⁹. Posiadając współczesną mądrość (opartą na wiedzy o historii rozwoju gospodarki światowej) i niejako nadinterpretując ówczesne teorie, można nawet uznać, że nie w pełni wykorzystano ich potencjał, gdyż wiele z nich zawierało niedocenione spostrzeżenia.

Istotą podejścia „bazowego” do badań nad konkurencyjnością jest przejście do poszukiwania instrumentów rywalizacji między przedsiębiorstwami na bazie

¹⁶ Dzieło bazowe: *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses* – 1838 r.

¹⁷ A. Marshall przyjmował jednak (błędne) założenie, że żaden z podmiotów nie jest zainteresowany zmianą swojej pozycji, gdyż dany stan alokacji zasobów poszczególnych uczestników jest optymalny (model konkurencji doskonałej).

¹⁸ Neoklasyczny paradygmat traktował przedsiębiorstwo jako „czarną skrzynkę”. J. Kay, *Economics and Business*, „The Economic Journal” 1991, No 101, s. 57–61.

¹⁹ W myśl ekonomii neoklasycznej przedsiębiorstwo wyposażone w doskonałą wiedzę odnośnie do swoich możliwości rynkowych funkcjonuje jako zamknięty, wyizolowany układ. Brak jest zewnętrznych mechanizmów stymulujących lub modyfikujących zachowania uczestników. Nie występują problemy organizacyjne, sytuacje konfliktowe czy niedobory zasobów. M. Blaug, *Metodologia ekonomii*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1995, s. 235.

połączonej teorii konkurencji i struktury rynku. W tym nurcie można wyodrębnić dwie podgrupy:

- teorie, uwypuklające kluczowe znaczenie narzędzi rywalizacji między podmiotami rynkowymi, które dążą do uzyskania monopolu na wąskim obszarze swojego produktu; umiejętnie wykorzystywane narzędzia opóźniają (lub ograniczają) powstawanie substytutów, zatem to przedsiębiorstwo wpływa na uwarunkowania rynkowe²⁰;

- teorie, podkreślające rolę struktur rynkowych, jako „siły sprawczej”; ciągłe, wzajemne oddziaływanie podmiotów uczestniczących powoduje powstawanie systemów rynkowych, które „blokują” autonomię działań podmiotów²¹.

Koncepcje pierwszej podgrupy, uznając rynek doskonale konkurencyjny za model nierealny, akcentowały możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej na wąskim obszarze rynku. Poszczególni autorzy wskazywali jednak inne narzędzia konkurowania. S. Bailey opisał „monopolizację” dzięki większym od konkurentów zdolnościom zaspokajania wymagań rynku²². J. M. Clark przypisał szczególną rolę innowacjom. E. H. Chamberlin zwrócił uwagę na markę i reklamę jako narzędzia wyróżniania oferty. W. Alderson wyodrębnił zestaw sześciu narzędzi, które mogą stanowić filary przewagi²³. Na bazie powyższych rozważań można uznać, że przedsiębiorstwo, chcąc czerpać jak najdłużej korzyści z wypracowanej przewagi, musi podjąć działania zmierzające do ograniczenia zdolności konkurentów do substytuowania jego oferty. W tym celu powinno wyodrębnić swoje rynki docelowe, tworzyć dla nich konkretne produkty, stale dokonywać zmian dostosowanych do zmieniających się upodobań i wymagań swoich klientów (innowacje dla konkretnych segmentów). Dodatkowo przedsiębiorstwo musi podejmować działania aktywizujące sprzedaż (odpowiednia promocja i dystrybucja, w tym z wykorzystaniem kapitału marki).

²⁰ Do pierwszej podgrupy zakwalifikowano rozważania odnośnie do instrumentów konkurowania: J. M. Clarka, S. Baileya, E. H. Chamberlina, W. Aldersona.

²¹ W drugiej umieszczono koncepcje z zakresu postkeynesizmu (J. M. Keynes dokonał rewolucji w koncepcjach ekonomii klasycznej – *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza* – 1936 r.), teorii gier (J. von Neumanna i O. Morgensterna) oraz rynku oligopolistycznego: A. A. Co-unota, I. Bertranda, I. K. Galbraitha, H. von Stackelberga, F. Y. Edgewortha. Wyodrębniono trzy rodzaje powiązań między przedsiębiorstwami: konkurencję, (polipolistyczną, oligopolistyczną, monopolistyczną), kooperację – jawną lub ukrytą oraz kontrolę, tzn. sytuację przejęcia władzy nad innymi przedsiębiorstwami. Szczególnie miejsce zajmują teorie oligopolu (uwzględniają np. modele dominującego czy barometrycznego przywództwa cenowego).

²² Autor wymienia dwa rodzaje monopolu: wynikające z właściwości rynku – monopole naturalne oraz monopole sytuacyjne, kiedy niektóre przedsiębiorstwa posiadają większe możliwości produkcji, a w konsekwencji wpływają na cenę.

²³ W swoim dziele *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing* – 1965 r. (bazując na wnioskach J. M. Clarka i E. H. Chamberlina) wskazał jako podstawy przewagi: segmentację rynku, wybór sposobów informowania (promocja i reklama), dystrybucję, rozwój produktu, rozwój procesów, innowacje.

Druga podgrupa „bazowych” koncepcji konkurencyjności koncentrowała się wokół zasad ustalania współzależności między uczestnikami transakcji na danym rynku (w tym typologii form ewentualnej kooperacji). Kluczowe w rozważaniach H. von Stackelberga²⁴ (dla późniejszych badań nad konkurencyjnością) jest podkreślenie, że oligopolizacja (u niego duopol) rynku prowadzi do uzależnienia decyzji przedsiębiorstwa od posunięć jego bezpośrednich konkurentów. Świadome ograniczeń autonomii swoich decyzji przedsiębiorstwa, znające pozostałych uczestników gry rynkowej (rynek o charakterze oligopolistycznym z uwagi na małą liczbę uczestników jest względnie transparentny), mogą próbować wzajemnie modelować swoje zachowania. Możliwe są różne warianty postępowania podmiotów, w tym powstawanie *quasi*-monopoli²⁵. Taki sposób postrzegania zachowań uczestników rynku właściwy jest także drugiemu nurtowi w ramach tej podgrupy, czyli teorii gier²⁶. Zaletą tej koncepcji jako podstawy rozwoju dalszych badań nad strategią konkurencyjną przedsiębiorstw jest dostrzeżenie w konkurentach potencjalnych partnerów²⁷. Do grupy teorii „bazowych” należy zaliczyć także teorię agencji, która podejmuje się wyjaśnienia relacji między uczestnikami procesu kontraktowania²⁸.

Podsumowując, „bazowe” koncepcje konkurencyjności wskazują źródła impulsów, zakłócających postrzeganie rynku jako konstrukcji dążącej samodzielnie do uzyskania równowagi. Analizują one zachowania uczestników rynku, a zatem przestają traktować je jak bezwolne elementy rynkowej układanki. Uwypuklają zdolność uruchamiania przez przedsiębiorstwa własnego potencjału rozwojowe-

²⁴ Rozwazał on duopol i hipotetyczne sytuacje: stan zbliżony do monopolu (dostosowywanie się duopolistów), rozwiązanie Cournota (satisfakcjonujący obu konkurentów poziom produkcji), hipotezę Bowleya (wzajemna ignorancja i walka) lub satelity i przewodnika. *Kompendium...*, s. 22.

²⁵ Istotą *quasi*-monopoli jest ustalanie między zainteresowanymi wielkości produkcji na zadowalającym ich poziomie i w ten sposób regulowanie cen lub wprost zмова cenowa (formalna lub nieformalna). Inna wersja to porozumienie odnośnie do „spowolnienia” tempa wprowadzania innowacji tak, aby stare rozwiązania „zdążyły się wypalić” czy ograniczanie rozwiązań zwiększających trwałość produktów. Możliwe jest także ustanowienie „oligopolu ze zmiennym przywództwem”, (inaczej asymetrycznego, w którym istnieje przewodnik i satelity). W tej sytuacji przewodnik dyktuje szybkość zmian, a podmioty satelitarne podążają za nim. Zmienność oznacza możliwą rotację funkcji wewnątrz stałej grupy uczestników, co dodatkowo „dezorientuje” potencjalnych pretendentów.

²⁶ Podstawowe dzieło: *Theory of Games and Economic Behavior* J. von Neumanna i O. Morgensterna – 1944 r. Powszechnie wykorzystywane obecnie na gruncie zarządzania strategicznego.

²⁷ Obok strategii dominującej (określanej mianem dylematu więźnia) oraz gry o sumie zerowej, bazującej na optimum Pareta, wskazano na możliwości znalezienia układu o sumie niezerowej, czyli rozwiązań suboptymalnych dla danej struktury relacji między uczestnikami.

²⁸ Funkcjonowanie przedsiębiorstw o złożonych strukturach można analizować badając, w jakim stopniu jest to układ relacji pryncypał – agenci (zachowania w określonych sytuacjach, asymetria informacji, możliwe konflikty). Podstawowe dzieło: S. A. Rossa, *The Economic Theory of Agency* – 1973 r.

go (wykorzystywanie narzędzi konkurowania) oraz umiejętność analizy swojego położenia w ramach struktur rynku (a nawet podejmowanie prób kontroli pozycji rynkowej). Prezentują one jednak dość statycznie ujęcie, koncentrując się na bieżącym obserwowaniu rynku i dostosowywaniu do stanu jego struktur zachowań uczestników gry rynkowej. Teorie te wyjaśniają zatem zasady alokacji zasobów na rynku, nie dociekając złożoności procesu kreacji i alokacji zasobów wewnątrz firmy.

Dla zakwalifikowania koncepcji do nurtu „dojrzałego” fundamentalne jest traktowanie konkurencji jako zjawiska dynamicznego, odznaczającego się ciągłą niepewnością i zmiennością otoczenia, czyli niedostatkami pełnej informacji dla właściwego przewidywania wszystkich uwarunkowań działania podmiotu²⁹. Zaliczone do tego podejścia koncepcje to przede wszystkim ekonomia ewolucyjna i ekonomia menedżerska³⁰. Z uwagi na liczbę składowych stanowiących bazę dla podejścia „dojrzałego” omówiono jedynie wybrane elementy, które uznano za szczególnie istotne dla ukształtowania się nowego podejścia do badań nad konkurencyjnością przedsiębiorstw, funkcjonujących w globalnej przestrzeni biznesowej.

Na wstępie warto podkreślić, że wspólne dla teorii zaliczanych do tzw. ekonomii ewolucyjnej jest założenie, że podstawą konkurencyjności są dostosowania do wymagań rynkowych dzięki posiadanym zasobom o szczególnym charakterze. Według teorii innowacji mechanizmem selekcji jest zdolność do wprowadzania ciągłych innowacji, czyli stałego, celowego zaburzania istniejącego stanu (J. A. Schumpeter³¹). Innowacje stanowią narzędzie nadające zasobom nowe możliwo-

²⁹ W podejściu „bazowym” uznawano rynek za niemal całkowicie przejrzysty – w danym momencie (ujęcie statyczne).

³⁰ W pierwszej podgrupie znalazły się koncepcja innowacji (J. A. Schumpeter i kontynuatorzy), szkoła subiektywistów austriackich (F. von Hayek i L. von Mises), podejście instytucjonalne (teoria kosztów transakcyjnych, kontraktualne teorie firmy, nowa ekonomia instytucjonalna – NEI), biologiczne (Ch. Darwin i kontynuatorzy, np. B. D. Henderson) i behawioralne teorie przedsiębiorstwa, a także kompleksowe spojrzenia H. A. Simona, P. F. Druckera, E. T. Penrose. W drugiej podgrupie umieszczono teorie zachowań strategicznych przedsiębiorstw oparte na ekonomii branży (J. Baina, M. E. Portera) oraz nurt zasobowy (S. D. Hunta).

³¹ Teorię innowacji utożsamiana się zwykle z jego osobą, (choć podobne poglądy prezentowali np. J. B. Say czy I. Kirzner). Za istotę innowacji J. A. Schumpeter uważał twórczą destrukcję „starego modelu”. Sygnalizuje znaczenie w tym procesie zasobów intelektualnych (innowacje związane z kreatywnością ludzi) oraz zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju, (wskazuje na możliwość kooperacji z innymi podmiotami – bankami jako, że przedsiębiorca nie musi sam finansować nowej firmy i pomysłu z własnego kapitału). Najważniejsze, że według niego równowaga jest stanem praktycznie nieosiągalnym, ale i wręcz niepożądanym, gdyż pojawia się, gdy siły twórcze tracą impet. J. A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1995, s. 28–30 oraz C. A. Kent, *Rola przedsiębiorcy w gospodarce*, [w:] *Ekonomia*, red. D. R. Kamerschen, R. B. McKenzie, C. Nardinelli., Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. 543 oraz *Kultura przedsiębiorczości*, red. B. Berger, Oficyna Literatów Rój, Warszawa 1994, s. 47.

ści tworzenia wartości dodanej (bogactwa – P. F. Drucker)³². Innowacje mogą mieć różnorodną formę: produktowe, procesowe, organizacyjne, co wskazuje płaszczyzny, które należy uwzględnić w analizie konkurencyjności przedsiębiorstw³³. Kluczowe w kontekście rozważań niniejszej pracy jest jednak stwierdzenie, że innowacje wymagają przebudowy istniejących struktur, czyli niejako wymuszają zmiany w systemach organizacyjno-zarządczych przedsiębiorstw.

Z kolei za cenne z punktu widzenia prowadzonych badań spostrzeżenia subiektywistów austriackich³⁴ należy uznać docenienie praktycznej wiedzy na temat funkcjonowania rynku dla poprawy pozycji konkurencyjnej. Podkreślają oni, że wszyscy uczestnicy rynku (przedsiębiorcy, pracownicy, konsumenci) dążą nieustannie do poprawy swojego położenia (L. von Mises³⁵). Przedsiębiorstwa uzyskują przewagę nad konkurentami dzięki szybkości reakcji na „subiektywne” wymagania konkretnych (wybranych) segmentów rynku. Zdolność do zaspokajania wyszukanych potrzeb związana jest ze znalezieniem właściwej kompozycji zasobów (materialnych i niematerialnych), adekwatnej do uwarunkowań konkretnej „lokalizacji” (F. von Hayek). Poglądy te stanowią bazę współczesnego nurtu zasobowego. Mają istotne znaczenie dla konstrukcji strategii konkurencyjnej w zróżnicowanej, globalnej przestrzeni biznesowej.

Kolejną grupą teorii ważnych dla prowadzonego wywodu są koncepcje uwyklające, że działalność przedsiębiorstw odbywa się „w gąszczu” rozmaitych instytucji³⁶. Przeświadczenie, że rynek kształtowany jest przez działanie konkretnych instytucji (w tym relacji organizacyjnych), które decydują o kształcie

³² P. F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1992, s. 24–39.

³³ Analiza typologii innowacji wskazuje trzy podstawowe źródła ich powstawania – potencjalne miejsca generujące przewagę konkurencyjną. Potencjał przedsiębiorstwa tkwi nie tylko w sferze produkcji (produkt – konkurowanie ceną), ale obszarze usług okołoproductowych (procesy – konkurowanie jakością) i organizacyjnych (organizacja – konkurowanie zarządzaniem). D. Samson, *Manufacturing and Operations Strategy*, Prentice Hall, New York 1991, s. 69.

³⁴ Za początek austriackiej szkoły ekonomii uznano pracę C. Mengera, *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre* – 1871 r. Szkoła nie stanowiła jasnej i zwartej koncepcji teoretycznej, gdyż jej przedstawiciele (m. in. L. von Mises, H. Hazlitt, E. von Bohm-Bawerk, F. Machlup, F. von Wieser) różnili się poglądami nie tylko odnośnie do praw i zasad nauk ekonomicznych, ale także stosowanej przez nie metodologii. Istotnym wkładem jej badaczy było jednak traktowanie ekonomii jako nauki humanistycznej, czyli wiedzy o ludziach i podłożu ich zachowań – subiektywizm i indywidualizm to charakterystyczne cechy tej szkoły.

³⁵ L. von Mises (*Human Action: A Treatise on Economics* – 1949 r.) akcentował subiektywizm zachowań ludzkich, w tym oceny wartości konkretnej oferty, (niemającej nic wspólnego z „obiektywną” wartością, czyli np. nakładem jednostek pracy, ilością zużytych materiałów itd.). L. von Mises, *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, „Prakseologia” 1996, nr 3–4.

³⁶ Instytucje to: wzory zachowań, określające prawa i obowiązki np. sposób rozumienia w danym systemie gospodarczym praw własności, regulacje prawne wskazujące dozwolone sposoby działania. Podstawową strukturą instytucjonalną jest struktura organizacji przedsiębiorstwa, w której występują hierarchiczne powiązania.

in zakresie realizowanych na nim transakcji prezentuje szkoła instytucjonalna. Kluczowe dla rozważań dotyczących rynku międzynarodowego jest zaprzeczenie istnienia niezmiennej formuły przedsiębiorstwa na wszystkich rynkach oraz uznanie, że organizacja przedsiębiorstwa zmienia się i ma to wpływ na efektywność jego działań (T. B. Veblen³⁷). Celem organizacji jest działanie na rzecz utrwalania korzystnych relacji rynkowych za pomocą wyspecjalizowanych struktur zarządzania. Stanowi to zaakcentowanie roli systemu powiązań w procesie kreowania konkurencyjności (J. R. Commons)³⁸. Rozwinięciem tych poglądów jest ekonomia neoinstytucjonalna (NEI)³⁹.

Częścią NEI jest teoria kosztów transakcyjnych. Pojęcie „kosztów transakcyjnych” do analizy ekonomicznej wprowadził R. H. Coase⁴⁰, określając tym mianem koszty funkcjonowania systemu ekonomicznego, w tym m. in. dostosowań instytucjonalnych⁴¹. Istotnym elementem badań jest pomiar efektywności funkcjonowania systemu, w tym jego zdolności adaptacyjnych do zmian technologicznych, społecznych⁴². Pytanie podstawowe z obszaru zainteresowań tego nurtu, a znaczące dla badań nad konkurencyjnością brzmi: dlaczego

³⁷ Z jego pracami: *The Theory of the Leisure Class* – 1889 r. oraz *The Theory of Business Enterprise* – 1904 r. wiąże się genezę szkoły instytucjonalnej. Wskazywał, że system gospodarczy jest zbiorem transakcji i ciągle zmieniających się instytucji na kształt, których wpływają nie tylko czynniki ekonomiczne, ale także pozaekonomiczne. Z tego powodu uznawany jest za prekursora interdyscyplinarności w badaniach ekonomicznych (włączył w nie wątki filozoficzne, kulturowe, socjologiczne i psychologiczne). Założenie szkoły instytucjonalnej utożsamiane jest jednak z W. C. Mitchelem i J. R. Commonssem (T. B. Veblen był instytucjonalistą nieświadomym).

³⁸ H. Landreth, D. C. Collander, *Historia...*, s. 497–506.

³⁹ Termin wprowadził do literatury przedmiotu O. E. Williamson dla podkreślenia odmienności nowego podejścia od tzw. starego instytucjonalizmu, którego głównymi przedstawicielami byli: T. B. Veblen i J. R. Commons. Wśród badaczy związanych z NEI należy wymienić m. in.: A. A. Alchiana, J. M. Buchanana, R. H. Coasea, H. Demsetza, B. Dollerygo, F. Hayka, G. Myrdala, D. C. Northa, M. Olsona, E. Ostroma, W. Rikera, K. Shepslea, H. Simona, G. Tullocka, B. Weingasta, O. E. Williamsona. O. E. Williamson, *Transaction Cost Economics. How It Works; Where is Headed*, „The Economist” 1998 oraz idem, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998.

⁴⁰ Za jej założyciela uważa się R. H. Coase, który (*The Nature of the Firm* – 1937 r.) postawił pytanie: Skoro system koordynacji przez ceny (rynek) jest tak doskonałym mechanizmem – to, dlaczego w ogóle istnieją firmy? R. H. Coase, *The Nature of the Firm*, Cambridge University Press, Cambridge 1986 oraz idem, *Essays on Economics and Economists*, The University of Chicago, Chicago 1995. K. J. Arrow porównał koszty transakcyjne do tarcia w systemach fizycznych. Zauważył, że fizykom ciągle coś przypomina, że tarcie jest zjawiskiem powszechnie występującym, natomiast ekonomistom brak jest podobnie skutecznego przypomnienia o kosztach funkcjonowania systemu ekonomicznego. K. J. Arrow, *Granice organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1985.

⁴¹ Instytucje stanowią formalne reguły, nieformalne przymusy oraz sposoby ich narzucania i egzekwowania. D. C. North, *The New Industrial Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1986, No 142, s. 230–237.

⁴² J. Godłów-Legiędź, *Transformacja ustrojowa z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista” 2005, nr 2, s. 176.

operacje wewnątrz organizacji oparte są z założenia na innym mechanizmie koordynacji niż mechanizm cenowy? Kluczowym elementem badań staje się wysokość kosztów transakcyjnych przy realizacji operacji na rynku i poza nim (wewnątrz organizacji).

Zauważono, że jeżeli transakcja wiąże się z poważnymi inwestycjami w aktywa, to uczestnicy działają we wzajemnych relacjach efektywniej, gdyż następuje harmonijna wymiany informacji między nimi, poprawiająca zdolność adaptacji do zmieniających się warunków. Dodatkowo dostrzeżono, że sukces utrwała relacje i sprzyja ciągłości transakcji. Przedsiębiorstwa są zatem zainteresowane tworzeniem własnych struktur, jeżeli koszty zawierania i realizacji transakcji wewnątrz nich są niższe od kosztów, które należałoby ponieść na rynku. System może powiększać się tak długo, jak długo istnieją dodatkowe transakcje, które można internalizować, wprowadzając koordynację przez kierownictwo i redukować w ten sposób niepewność rynkową. Rozrost struktur wymaga jednak dostosowań organizacyjnych dla utrzymania efektywności zarządzania. Wniosek – strategia konkurencyjna to poszukiwanie optimum między „luksusem kontroli” nad wszystkimi zasobami przy ponoszeniu kosztów organizacji i zarządzania rozbudowanym systemem oraz „niepewnością rynkową” (w tym, co do jakości usług), ale obniżeniem kosztów pozyskiwanych zasobów poprzez kontraktowanie zakupów na zewnątrz.

Przedsiębiorstwo, zawierając kontrakty, realizuje jedną z dwóch funkcji: przedsiębiorczości, koncentrującą się na przewidywaniu kosztów, zysków i wielkości produkcji z uwzględnieniem ofert na rynku zewnętrznym, w odniesieniu do zasobów spoza swojego stanu posiadania oraz zarządzania, polegającą na koordynowaniu przepływu zasobów znajdujących się pod jego kontrolą w ramach struktury wewnętrznej. W konsekwencji uznania kontraktowania za podstawowy mechanizm funkcjonowania firm można traktować przedsiębiorstwa jak urządzenia ekonomiczne, stanowiące wiązkę kontraktów⁴³ – *contracting approach*⁴⁴. Wkład teorii kosztów transakcyjnych w rozwój nowego paradygmatu konkurencyjności przedsiębiorstw polega na wskazaniu internalizacji (fuzje i przejęcia wertykalne oraz horyzontalne) i eksternalizacji (*outsourcing*⁴⁵) jako sposobów organizacji działalności służących redukcji kosztów, a zatem możliwych działań na rzecz poprawy konkurencyjności. Z kolei zasługą teorii kontraktualnych wydaje się

⁴³ P. Milgrom, J. Roberts, *Economics Organization and Management*, Prentice–Hall, Englewood Cliffs 1992, s. 20.

⁴⁴ Grupa kontraktualnych teorii firmy. T. Gruszecki, *Współczesne...*, s. 216–217.

⁴⁵ Działanie, polegające na przeniesieniu na zewnątrz firmy tych wszystkich funkcji i działań, które nie należą do głównego trzonu działalności i mogą być taniej realizowane w wyspecjalizowanych podmiotach – kupowane na zewnątrz w stosunkach rynkowych. Pozostaje jednak problem terminowości dostaw, jakości usług i ich zindywidualizowania (dostosowania do konkretnych potrzeb zamawiającego).

zwrócenie uwagi na koncepcję produkcji zespołowej⁴⁶. Zachowania kooperacyjne (w tym zintegrowana produkcja międzynarodowa) są bowiem konsekwencją analizy kosztów i podpisania kontraktów, dzięki którym strony uzyskują większą wartość całkowitą niż suma produkcji każdego z kontrahentów z osobna (efekt synergii). Tak powstały podmiot wyróżnia zespołowe używanie czynników produkcji oraz centralny system zarządzania zakontraktowanym obszarem zasobów. System oparty na kontraktach o charakterze stabilnym może stanowić testowy etap pogłębiania współpracy, czyli stopniowego przesuwania transakcji z rynku do wewnętrznych struktur organizacji. L. R. Macneil zwraca uwagę, że rosnąca trwałość i kompleksowość kontraktów prowadzi do powstawania „minispołeczności” o szerokim spektrum norm spajających system, sięgających poza wymogi wymiany i związanych z nią procesów. W konsekwencji odrębność strukturalna uczestników stopniowo zanika⁴⁷.

Interpretując założenia biologicznych teorii firmy na potrzeby prowadzonych badań, za najistotniejszy element uznano konieczność spojrzenia systemowo-porównawczego. Badacze tego nurtu wskazują, że rynek i procesy konkurencji są niejako naturalnym mechanizmem selekcji „osobników” (B. D. Henderson⁴⁸). Przetrwają nie tyle najlepiej przystosowani, co przystosowani lepiej niż inni (*fit-ter not the fittest*)⁴⁹. Głównym celem przedsiębiorstwa jest homeostatyczna równowaga między firmą a jej otoczeniem⁵⁰. Istotnym spostrzeżeniem jest ponadto, że w długim okresie przedsiębiorstwo podlega generalnym prawom cyklu życia, dlatego zachowuje się różnie w zależności od stadium rozwoju, w którym się znajduje. Z kolei istotą behawioralnych teorii firmy⁵¹ było przejście od klasycznej koncepcji „człowieka racjonalnego” (*homo economicus*), sterowanego potrzebami ekonomicznymi, do modelu „człowieka społecznego” – stymulowanego potrzebami społecznymi, oczekującego przyjaznych stosunków pracy, reagują-

⁴⁶ M. Gorynia, B. Jankowska, R. Owczarzak, *Zarządzanie...*, s. 598.

⁴⁷ L. R. Macneil, *Contracts: Adjustments of Long term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law*, „Northwestern University Law Review” 1978, No 72, s. 854–906.

⁴⁸ Analogia pomiędzy konkurowaniem na rynku a „walką” o przetrwanie między gatunkami. B. D. Henderson, *The Anatomy of Competition*, „Journal of Marketing” 1983, Vol. 47, s. 7–11.

⁴⁹ P. Drucker uważa, że firmy muszą starać się osiągnąć lepsze wyniki, niż konkurenci. Podobnie A. A. Alchian, *Some Economics of Property Rights. Economic Forces at Work*, Liberty Press, Indianapolis 1977, s. 127–149.

⁵⁰ Homeostaza – zdolność automatycznej samoregulacji podstawowych procesów, adaptacja do otoczenia metodą tzw. prób i błędów, zjawisko „uczenia się” (utrwalania w pojęciu organizacji sposobów zachowania się, które przyniosły sukces, albo zapamiętywania sytuacji niebezpiecznych dla przetrwania), sprawdzone skuteczne sposoby postępowania w przeszłości, które stają się wzorami.

⁵¹ Szkoła behawioralna zrodziła się w latach 20. XX w. w Stanach Zjednoczonych. Rozwiniętą behawioralną teorię firmy można odnaleźć w pracy R. M. Cyerta i J. G. Marcha. L. Argote, H. R. Greve, *A Behavioral Theory of the Firm – 40 Years and Counting: Introduction and Impact*, „Organization Science” 2007, Vol. 18, s. 337–349.

cego na naciski grupy społecznej. Teoretycy tego nurtu (E. Mayo, D. McGregor, Ch. Argyris, A. Maslow) stawiali tezę, że rosnąca satysfakcja pracowników (dbałość przełożonych o warunki pracy ich podwładnych) może doprowadzić do wyższej produktywności. Na tym gruncie ukształtowała się behawioralna teoria zarządzania skoncentrowana wokół zagadnień stosunków międzyludzkich (*human relations*). Sygnalizuje to konieczność uwzględnienia w rozważaniach dotyczących konkurencyjności kwestii „wyższych” potrzeb, zarówno w odniesieniu do otoczenia wewnętrznego (zasobów ludzkich), jak i zewnętrznego (klientów, partnerów biznesowych).

Jako podsumowanie odwołań do teorii ewolucyjnych przywołano istotne elementy koncepcji H. A. Simona⁵² oraz E. T. Penrose⁵³. Zdaniem H. A. Simona ograniczone możliwości działania oraz antycypowania i porównania konsekwencji dokonywanych wyborów z uwagi na burzliwość otoczenia sprawiają, że podmioty często wybierają pierwszy kierunek działania, który spełnia minimalne kryteria, czyli jest wystarczająco dobry (*good enough*). W konsekwencji rezygnują z poszukiwania najlepszego rozwiązania. Strategia konkurencyjna polega zatem na możliwie najlepszym przystosowywaniu się podmiotów do konkretnych uwarunkowań otoczenia. Ponadto istotnym spostrzeżeniem H. A. Simona jest, że model przyjętego w organizacji podziału pracy wpływa na racjonalność podejmowanych decyzji. Dostrzegł, że o konkurencyjności w znaczącej mierze decydują strukturalne cechy organizacji (złożoność, formalizacja i centralizacja). Na wyższych szczeblach organizacyjnych powinny zapadać zatem decyzje o celach (strategiczne), a na niższych o środkach do ich realizacji (taktyczno-operacyjne)⁵⁴. E. T. Penrose wskazała z kolei na „inteligencję” organizacji jako podmiotu uczącego się i akumulującego zdobytą wiedzę w celu wykorzystywania jej jako narzędzia walki konkurencyjnej. Na bazie jej koncepcji wprowadzono pojęcie „*organizational routines*” dla określania wypracowanych wcześniej, stałych

⁵² Koncepcja oparta na założeniu: *Satisficing approach to decision making vs. optimizing approach to decision making*. H. A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1976.

⁵³ E. T. Penrose dokonała syntezy rozważań A. Marshalla, J. A. Schumpetera oraz subiektywistów austriackich, tworząc teorię wzrostu firmy opartą na zdolności akumulacji wiedzy. E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York 1959.

⁵⁴ Większa złożoność pozioma powoduje, że decydenci przyjmują węższy, bardziej wyspecjalizowany punkt widzenia, dzięki czemu mogą być bardziej efektywni w podejmowaniu decyzji w powierzonym im zakresie (z drugiej strony mogą nie dostrzegać innych relevantnych kwestii, co oznacza, że osoby na wyższych szczeblach hierarchicznych powinny kontrolować i koordynować decyzje podejmowane na niższych szczeblach). Formalizacja jest z kolei istotna, ponieważ wskazuje jednostkom, jakie sprawy i jakie kryteria powinny uwzględnić w podejmowaniu decyzji w określonych obszarach. Istotne znaczenie ma także centralizacja (hierarchia), jako że określa, które decyzje są bezpośrednio powiązane z innymi decyzjami. J. Supernat, *Podejmowanie decyzji w organizacji – problemy podstawowe*, www.supernat.pl [24.03.2010].

i przewidywalnych wzorców zachowań organizacji (umiejętności zespołowych)⁵⁵. Wnioskiem ważnym z punktu widzenia celu niniejszej pracy jest uznanie, że „rutyny organizacyjne”, stanowiące wyróżniające kompetencje przedsiębiorstwa, decydują o wyborze narzędzi konkurencyjności, a zatem są podstawą budowania pozycji konkurencyjnej.

Drugą grupę koncepcji zaliczonych do nurtu dojrzałego stanowią teorie tzw. ekonomii menedżerskiej. Najogólniej bazują one na oddzieleniu w przedsiębiorstwie własności od zarządzania (kontroli)⁵⁶. W niniejszej analizie odwołano się do trzech nurtów ekonomii menedżerskiej: ekonomii branży, teorii przewagi zasobowej oraz teorii „wiązki celów”. Koncepcje te zajmują się analizą relacji firma – otoczenie, ze szczególnym uwzględnieniem badania wnętrza organizacji i zasad budowania strategii jej działania. Istotną zmianą w kierunkach badań jest nie tylko formułowanie modeli zachowań uwzględniających wiedzę odnośnie do stanu zasobów (wnętrza) oraz uwarunkowań zewnętrznych, ale podejmowanie prób przewidywania kierunków zmian w zachowaniu otoczenia, a nawet oddziaływania na otoczenie (np. zapobieganie negatywnym zjawiskom). Kluczowe dla niniejszych badań jest stwierdzenie, że otoczenie przedsiębiorstwa jest wypadkową posunięć podmiotów, które je tworzą wobec tego zachowania podmiotów są zdeterminowane zarówno zewnątrz jak i wewnątrz. Podkreślenie wpływu otoczenia wewnętrznego ma szczególne znaczenie w przypadku analizy korporacji transnarodowych jako podmiotów o złożonych strukturach organizacyjnych.

Ekonomię branży reprezentują m. in. J. Bain i M. E. Porter. Pierwszy opracował tryptyk (S-Z-R): struktura – zachowanie – rezultat, którego istotą jest dostrzeżenie, że pozycja konkurencyjna jest zdeterminowana wcześniejszą pozycją zajmowaną przez podmiot w otoczeniu (branży). Model S-Z-R akcentuje znaczenie konkurencyjności bazowej dla efektów późniejszych działań. Na podstawie wniosków J. Baina drugi stworzył swój model FFM – *Five Forces Model*⁵⁷. M. E. Porter sugeruje, że rozwój zasobów przedsiębiorstwa stanowi

⁵⁵ R. R. Nelson, S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press/Harvard University, Cambridge–London 1992.

⁵⁶ W latach 50. XX w. wykazywano, że najistotniejsze w budowaniu sukcesu przedsiębiorstwa są kompetencje przywódcze (klasyczne umiejętności menedżerskie: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrola). Koncepcja rozwinęła się w latach 60. XX w. na bazie obserwacji wielkich korporacji amerykańskich, o rozproszonej własności i zarządzanych przez menedżerów, posiadających niewielki (lub żaden) udział w kapitale zarządzanej korporacji. Istotnym celem realizowanym przez menedżerów stał się wzrost firmy w ujęciu dynamicznym, zmiany wielkości w czasie (maksymalizacja bieżącej wartości akcji). Nowszy nurt wiąże się z przekształceniem własności prywatnej w własność instytucjonalną – kontrolę przejmują inwestorzy instytucjonalni i rynek kapitałowy.

⁵⁷ Wskazał pięć sił konkurencji, które mają wpływ na budowanie pozycji konkurencyjnej: konkurenci, konsumenci, dostawcy, oferenci substytutów oraz pretendenci, czyli podmioty potencjalnie zainteresowane wejściem do branży.

działalność wtórną – wynik rozpoznawania zewnętrznej dynamiki otoczenia. Jego zdaniem strategia konkurencyjna powinna być zatem formułowana od zewnątrz do wewnątrz i realizowana poprzez wybór najbardziej atrakcyjnych dziedzin działalności (sektorów⁵⁸). Celem jest bowiem zajęcie możliwie najlepszych pozycji wobec konkurentów dzięki właściwej kompozycji łańcucha wartości⁵⁹. Istotne w rozważaniach M. E. Portera wydaje się podkreślenie, że firma konstruując swoją strategię musi być świadoma uzależnienia od otoczenia zwłaszcza branżowego (cyklu życia sektora), w którym prowadzi swoje operacje. Sektor ewoluując przyczynia się do erozji strategii swoich uczestników m. in. poprzez stałe podnoszenie standardów globalnych. Zadaniem firmy jest rozpoznanie modelu branży, przebiegu faz jej rozwoju i znalezienie sposobu utrzymywania trwałej przewagi⁶⁰.

Drugim nurtem w ramach ekonomii menedżerskiej, którego dociekania mają istotne znaczenie dla niniejszych rozważań, jest nowa teoria konkurencji (NTK) oparta na przewadze zasobowej⁶¹. Kluczowe stwierdzenie dotyczy związku otoczenie – zasoby. W myśl NTK w miarę wzrostu złożoności otoczenia sukces przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od jego zasobów. Dodatkowo istotne, że przedstawiciele tzw. współczesnej koncepcji zasobowej (*Resource Based View*, czyli RBV⁶²) utożsamiają potencjał strategiczny przedsiębiorstwa nie tylko z zasobami jako takimi, ale przede wszystkim ze zdolnościami przedsiębiorstwa

⁵⁸ Sektor – część przemysłu grupującą przedsiębiorstwa, produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 94.

⁵⁹ Na łańcuch wartości przedsiębiorstwa składają się dwie szerokie grupy działań: pierwotne – dotyczące fizycznego tworzenia produktu, jego dystrybucji oraz wspierania posprzedażnego oraz wspierające – wspomagające działania podstawowe oraz siebie wzajemnie. *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 17–22.

⁶⁰ „Rozpracowanie” układu relacji wewnątrzbranżowych (podobnie jak u H. von Stackelberga), strategii bezpośrednich konkurentów, zawieranie sojuszy, znajdowanie swoich obszarów kompetencji. To pozwala na modelowanie międzynarodowego cyklu życia poszczególnych produktów. M. E. Porter wskazuje trzy drogi: przywództwo kosztowe, dyferencjację i specjalizację (koncentrację na wybranym obszarze kompetencji).

⁶¹ Dyskusja na temat znaczenia zasobów w kreowaniu przewagi konkurencyjnej ożywiła się w połowie XX w. Wówczas pojawiły się dwa nurty myślenia strategicznego. Pierwszy eksponował znaczenie otoczenia i instytucji je kształtujących. Podkreślał, że przewaga konkurencyjna powinna być rozpatrywana w kontekście pozycji przedsiębiorstwa w sektorze (tzw. szkoła rynkowa). Drugi przypisywał kluczowe znaczenie zasobom, które przedsiębiorstwo posiada i które umożliwiają mu zdobycie tej pozycji (tzw. szkoła zasobowa). Przedmiotem rozważań będzie jednak rozwijana od początku lat 90. XX w. koncepcja myślenia strategicznego, opierającego się o potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa, czyli zasobowa szkoła myślenia strategicznego – nowa teoria konkurencji oparta na przewadze zasobowej (NTK).

⁶² Pojęcie RBV zostało po raz pierwszy użyte przez B. Wernerfelta, *A Resource – Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, s. 171–180.

do innowacyjnego i efektywnego ich wykorzystania⁶³. Szczególne znaczenie ma interdyscyplinarność teorii, która wynika z uznania za kluczowe dla przewagi zasobowej takich kategorii, jak: innowacyjność, przedsiębiorczość, uczenie się, dostęp do informacji oraz stan instytucji otoczenia⁶⁴.

Trzecim, przywołanym nurtem ekonomii menedżerskiej jest teoria „wiązki celów”. Zwrócono uwagę na fakt, że menedżerowie w złożonych strukturach organizacyjnych takich, jakie posiadają korporacje transnarodowe, nie mają jednego celu, lecz ich wiązkę, której elementy są zdeterminowane: regionalnie – obszar geograficzny, produktowo – działy, funkcjonalnie – segmenty rynku docelowego. Dodatkowo własność jest zazwyczaj rozproszona, dlatego istotą uzyskania przewagi konkurencyjnej jest zdolność do efektywnego sterowania organizacją. Spowodowało to wzrost roli „instytucji zarządzających”, które uwzględniając „poziom aspiracji” przedsiębiorstwa decydują o strukturze „wiązki celów”. Zespolenie przedsiębiorstwa w sprawnie funkcjonujący system wymaga wspólnej wizji rozwojowej (strategii konkurencyjnej, rozumianej i akceptowanej przez wszystkich uczestników) oraz nowego spojrzenia na model struktur organizacyjnych (zasady zarządzania)⁶⁵.

Konkludując, analiza retrospektywna pozwala jedynie stwierdzić, że poglądy ewoluowały, a kolejni badacze mieli ogromne trudności z klasyfikacją koncepcji konkurencji i konkurencyjności. Na bazie „klasycznych” modeli tworzono nowe, starające się odpowiadać na zmieniające się uwarunkowania rynkowe. W konsekwencji pojawił się nurt tzw. teorii alternatywnych. Żadna z teorii alternatywnych

⁶³ J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, s. 99–120; idem, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall; Upper Saddle River, New York 2001, s. 151–264; R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis, Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publisher, Malden 2002, s. 141–395; G. Hamel, C. K. Prahalad, *Strategic Intent*, „Harvard Business Review” 1989, Vol. 67, s. 63–76 oraz *The Core Competences of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May–June, s. 164–165.

⁶⁴ NTK sięga korzeniami do np.: NEI, teorii kosztów transakcyjnych, teorii organizacji i zarządzania oraz teorii agencji. Takie wielowymiarowe spojrzenie na sposób budowania konkurencyjności przedstawiają np. G. Hamel, C. K. Prahalad. Autorzy proponują poszukiwanie rozwiązań „konkurowania dla przyszłości” wykorzystaniem trzech dróg: zmian strukturalnych (odnoszących się zarówno do restrukturyzacji portfela ofert jak i struktur zarządzania), stałego doskonalenia procesów (w tym wykorzystywanie np. *reengineeringu*) oraz poprawy efektywności na bazie wszechogarniającego podejścia kreatywnego (innowacje w zakresie produktowym, procesowym, organizacyjnym). G. Hamel, C. K. Prahalad, *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Sizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1994, s. 14–16.

⁶⁵ Fundamentem jest endogeniczność przewagi konkurencyjnej uzyskiwanej dzięki zbiorowej mądrości organizacji, internalizującej pojedyncze „wartościowe oferty” i tworzącej spójny portfel marek zapewniający pełne pokrycie wybranych obszarów rynku dzięki heterogeniczności podaży. Tak skonstruowana oferta pozwala ponadto na zgranie cyklu życia produktów przedsiębiorstwa z ewoluującym standardem obsługi klientów w poszczególnych segmentach danej branży.

nie może jednak (i nie mają one takich ambicji) zastąpić teorii tradycyjnej. Stanowią jedynie „wycinkowe” próby jej uszczegółowienia. Sformalizowany i nieelastyczny model oparty na założeniu racjonalności postępowania podmiotów i dostępie do pełnej informacji nie sprawdził się bowiem w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Należy się jednak do niego odwoływać, gdyż pozostaje teorią wyższego rzędu tzw. „twardym rdzeniem” konceptualnym, na którym wyrosły współczesne teorie firmy stanowiące „teorię średniego szczebla”⁶⁶.

2.1.2. Konkurencyjność przedsiębiorstw – rozważania terminologiczne i definicyjne

W niniejszym podrozdziale podjęto próbę uporządkowania pojęć dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zwrócono uwagę, że badacze najczęściej piszą o źródłach przewagi konkurencyjnej, celach konkurowania, instrumentach i taktykach, strategiach utrzymywania pozycji lidera. W ujęciu mikroekonomicznym konkurencyjność najczęściej analizowana jest na bazie relacji: podmiot gospodarujący, jego potencjał, możliwości i umiejętności a struktura rynku i występujące na nim szanse strategiczne (E. Skawińska)⁶⁷. Rozumiana jest jako zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są atrakcyjniejsze od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów (M. Gorynia)⁶⁸. Na podstawie analizy licznych definicji uznano za zasadne rozpatrywanie konkurencyjności w ujęciu systemowym, czyli jako układu złożonego przynajmniej z czterech elementów: potencjału konkurencyjności (zasobów), zdolności konkurowania (instrumentów oraz taktyk wykorzystywania i pomnażania posiadanego potencjału), przewagi konkurencyjnej (walorów stanowiących o wyróżnieniu oferty w stosunku do konkurentów⁶⁹) i pozycji konkurencyjnej (silnego zakorzenienia na ustabilizowanym rynku branżowym).

Pojęciem najczęściej utożsamianym z konkurencyjnością jest określenie „przewaga konkurencyjna”. Za prekursora pojęcia można uznać W. Aldersona, który wskazał cztery alternatywne działania służące jej uzyskaniu: redukcję kosztów (cen), precyzyjną reklamę, modyfikowanie produktów oraz innowacje⁷⁰. Poszczególni autorzy definiują jednak przewagę konkurencyjną w różny sposób

⁶⁶ T. Gruszecki, *Współczesne...*, s. 39.

⁶⁷ *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście...*, s. 76.

⁶⁸ M. Gorynia, *Zachowania...*, s. 102.

⁶⁹ Uwypuklona zostaje relatywność przewagi konkurencyjnej, konieczność odwoływania się do określonego punktu odniesienia. Uznanie konkurencyjności za cechę absolutną stanowiłoby nie-spójność logiczną, skoro konkurowanie to forma rywalizacji. S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1985, s. 97–100.

⁷⁰ Koncepcja *differential advantage* (*A Marketing View of Competition* – 1937 r.). Uzupełnił swoje rozważania w 1965 r. – *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*.

w zależności od „szkoły”, którą reprezentują⁷¹. Badacze koncentrują się na: poszukiwaniu jej źródeł, znaczeniu pozycji rynkowej i potencjału posiadanych zasobów dla jej uzyskania a następnie utrwalenia⁷².

W niniejszej pracy za punkt wyjścia przyjęto założenie, że źródła przewagi konkurencyjnej związane są z uwarunkowaniami otoczenia, w którym zmuszony jest działać podmiot. Zasadne jest zatem odwołanie się do koncepcji M. E. Portera, który akcentuje rolę struktur rynku, zachowań uczestników i ich relacji dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Specyfika stanu posiadania decyduje o wyborze ścieżek strategii konkurowania: przywództwo kosztowe (*cost leadership*), zróżnicowanie oferty (*differentiation*), koncentracja na wybranym fragmencie rynku (*focus*). Struktura zasobów umożliwia przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów konkurowania w danych warunkach⁷³.

Całością zasobów to potencjał konkurencyjności, który wynika z bieżącej pozycji rynkowej, czyli umiejscowienia w strukturach otoczenia. Posiadane zasoby determinują rodzaj działalności podstawowej i wybierane taktyki konkurowania. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej to osiągnięcie wyników lepszych niż konkurenci. Zewnętrznym wyrazem zdolności do bycia konkurencyjnym jest pozycja konkurencyjna, której miarą może być np. udział w rynku⁷⁴. Poszczególne podmioty, które systematycznie analizują otoczenie, umacniają te fundamenty potencjału konkurencyjnego, które pozwalają im na zdobycie konkretnych przewag w celu poprawy swojej pozycji na rynku. Realizują one w ten sposób strategię konkurencyjną, wdrażając kolejne etapy długookresowego projektu rozwojowego. Na schemacie 2.1 przedstawiono koncepcję znaczenia poszczególnych kategorii zasobów w procesie budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

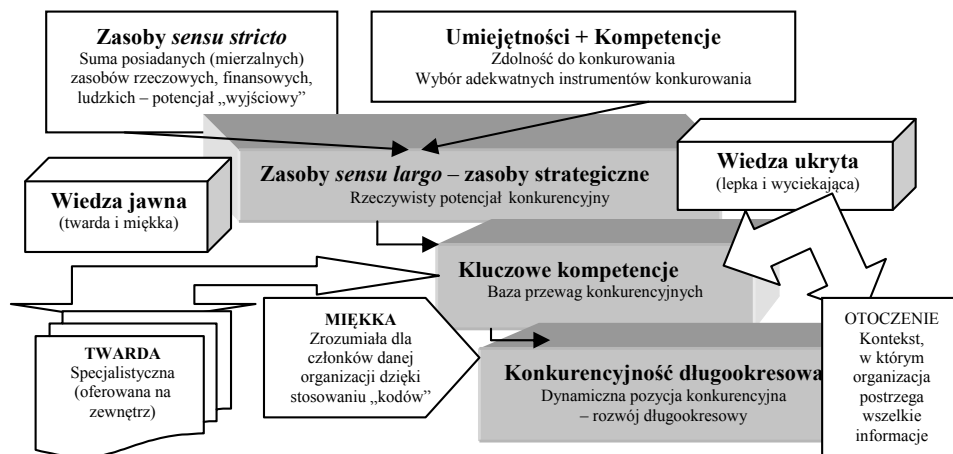
⁷¹ Większość badaczy zgadza się, że przedsiębiorstwa dążą do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Nie ma jednak zgodności w kwestii istoty, typów, warunków powstawania oraz metod utrwalania przewagi konkurencyjnej. Np. M. Krzyżanowska przedstawia sześćoetapowy proces formułowania się pojęcia (od wylaniania się idei, po syntezę różnych ujęć), przypisując do każdego dorobek konkretnych badaczy. M. Krzyżanowska, *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 8, s. 2–8 oraz *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, *ibidem*, nr 9, s. 2–9. Podobnego „zestawienia” dokonali: S. Appasamy, S. R. Pujar, J. A. Bonito Filipe, Ch. Kathiravan, *Sustainable Competitive Positional Advantage of English Dailies: a Research Proposal*, „Innovative Marketing” 2008, Vol. 4, s. 38.

⁷² Cztery podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej to: różnorodność zasobów, ich ograniczona mobilność oraz ograniczenia konkurowania widziane *ex ante* i *ex post*. Cztery podstawowe strategie to: zasobowa, pozycyjna, planistyczna i ewolucyjna. K. Obłój, *Strategie organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 87–92.

⁷³ B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 77–82.

⁷⁴ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne: tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005, s. 139–144.

Schemat 2.1. Typologia zasobów a budowanie konkurencyjności organizacji



Źródło: opracowanie własne.

B. Godziszewski zwraca dodatkowo uwagę na trzy wymiary przewagi konkurencyjnej: rodzaj (typ – efektywność lub wyróżnienie), wielkość (siłę) i trwałość (czas)⁷⁵. Szczególne znaczenie wobec wyzwań dynamicznie zmieniającego się otoczenia wydaje się mieć kwestia trwałości przewag. K. P. Coyne wyróżnił cztery źródła zdolności „blokujących” konkurentom szybkie kopiowanie rozwiązań dających przewagę⁷⁶. I. Dierickx i K. Cool uwypuklili z kolei znaczenie zdolności do akumulowania zasobów zwłaszcza niematerialnych dla trwałości przewagi⁷⁷. Istotne z punktu widzenia niniejszych rozważań jest stwierdzenie, że

⁷⁵ Określenie charakteru przewagi konkurencyjnej możliwe jest jedynie w drodze porównania działań, zachowań i ofert różnych przedsiębiorstw. Rozmiar przewagi zależy zarówno od wysiłków firmy, jak również od działań konkurentów, czyli jest uwarunkowany sytuacyjnie. B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności...*, s. 110–120.

⁷⁶ Źródłami trwałości przewagi mogą być: wyróżniające kompetencje odnośnie do realizacji danej funkcji, marka lub inne czynniki budujące reputację organizacji, pozycja rynkowa oparta na posiadaniu patentu, licencji, innych przywilejów oraz indywidualne zdolności organizacyjne podmiotu. K. P. Coyne, *Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't*, „Business Horizons” 1986, Vol. 29, s. 54–61. Kwestią trwałości przewagi zajmowali się również m. in.: P. Ghemawat, *Sustainable Advantage*, „Harvard Business Review” 1986, September–October, s. 53–58 (jako czynniki ograniczające trwałość przewagi wskazywał: postęp technologiczny, indywidualizację preferencji nabywców, standaryzację zachowań przedsiębiorstw) czy G. S. Day, R. Wensley, *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1988, Vol. 52, s. 1–20 (wskazali na rolę zdolności właściwego diagnozowania otoczenia dla trwałości przewagi).

⁷⁷ Podkreślili rolę zasobów, których nie można szybko nabyć: reputacja (marka), lojalność, potencjał badawczo-rozwojowy jako kluczowych dla trwałości przewagi. I. Dierickx, K. Cool, *Asset*

fundamentem trwałości przewagi konkurencyjnej jest nie tyle sama kompozycja zasobów, co podłoże związków przyczynowo-skutkowych, na których została ona zbudowana (charakter powiązań wewnątrzorganizacyjnych). Brak czytelności ich struktury (niejawność) utrudnia konkurentom identyfikację istoty przewagi, a tym samym wskazanie, co stanowi rzeczywisty zasób strategiczny przedsiębiorstwa. W konsekwencji obok tradycyjnie zawieranych kontraktów i umów o współpracy funkcjonują różnego rodzaju powiązania, często oparte na nie do końca sformalizowanych uzgodnieniach⁷⁸.

Konkludując, przewaga konkurencyjna bazuje na walorach pozwalających na „wyróżnienie” oferty na tle konkurentów w danym obszarze, konkretnym czasie, o kwantyfikowalnym wymiarze. Za M. J. Stankiewiczem⁷⁹ można ją zdefiniować jako zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, która umożliwi na tyle efektywne, stałe generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurencyjności, że zapewnia powstawanie wartości dodanej w długim okresie. Istotę przewagi konkurencyjnej stanowią kluczowe kompetencje związane ze sferami technologii, produkcji i zarządzania, które pozwalają przedsiębiorstwu uzyskać długookresowe efekty synergiczne (C. K. Prahalad i G. Hamel⁸⁰). Są one wypadkową zasobów i różnorodnych umiejętności posiadanych przez poszczególne elementy składowe organizacji, a ujawniają się dopiero jako efekt kolektywnego uczenia się oraz pogłębiania integracji, czyli jako wynik odpowiedniej konfiguracji (zdolności organizacji i zarządzania nimi). Kluczowe kompetencje mogą być rozumiane jako specyficzne umiejętności (aspekt czynnościowy) oraz cechy procesu uczenia się (aspekt poznawczy) ukierunkowane na osiągnięcie możliwie najwyższego poziomu satysfakcji obsługiwanego rynku (W. C. Bogner i H. Thomas)⁸¹.

Kolejnym często używanym przy omawianiu istoty konkurencyjności pojęciem jest określenie „pozycja konkurencyjna”. Pojęcie interpretowane jest w trojaki sposób: *ex ante* jako możliwości tkwiące w posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobach – źródła osiągniętej przewagi, *ex post* jako miara osiągniętej przewagi konkurencyjnej – pozycja rynkowa, kompleksowo jako wypadkowa

Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, „Management Science” 1989, No 35, s. 1504–1511.

⁷⁸ Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji, red. R. Krupski, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005, s. 161–194.

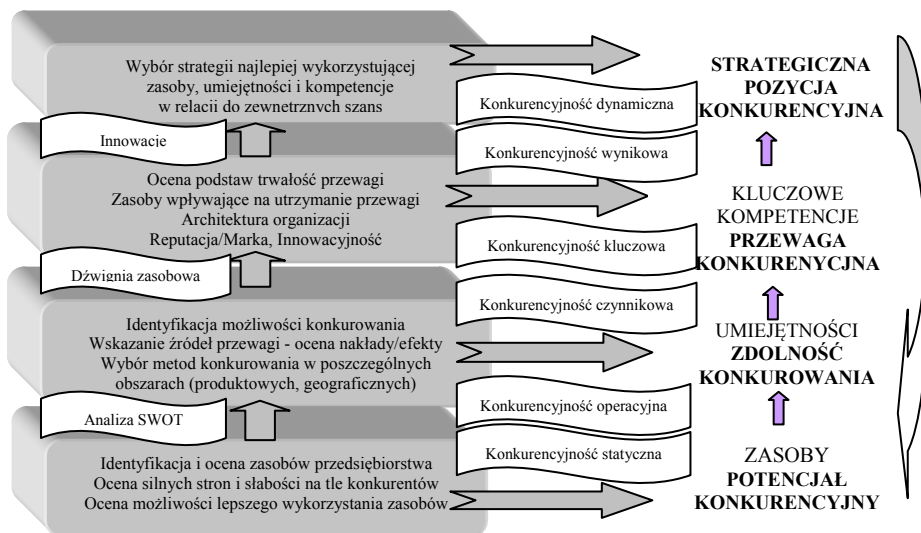
⁷⁹ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 172.

⁸⁰ Twórcy koncepcji kluczowych kompetencji wskazują, że za kluczową można uznać tylko taką kompetencję, która jest zestawieniem specyficznej, stosowanej i zintegrowanej wiedzy oraz umiejętności i postaw. G. Hamel i C. K. Prahalad przedstawili koncepcję w 1990 r., a następnie ją rozwijali. C. K. Prahalad, *Inside-out strategy. Explanation of Core Competence of Hamel and Prahalad*, www.ckprahalad.com [27.01.2006].

⁸¹ M. Sulimowska-Formowicz, *Kompetencje przedsiębiorstwa, a przewaga konkurencyjna*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Implikacje dla Polski*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo AE, Poznań 2002, s. 286.

potencjału, stosowanych narzędzi i miar konkurencyjności w długim okresie – stabilność posiadanej przewagi. Wydaje się, że właśnie trzecia koncepcja jest najtrafniejszym ujęciem, oddającym systemowy i dynamiczny charakter procesu budowania konkurencyjności. Cztery elementy składające się na ogólny system konkurencyjności przedsiębiorstwa oddziałują bowiem na siebie w ciągłym procesie konkurowania.

Schemat 2.2. Elementy strategii konkurencyjności



Źródło: opracowanie własne.

Posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał, który warunkuje przygotowanie odpowiedniej oferty i zastosowanie określonych instrumentów konkurowania, to wynik miejsca podmiotu w otoczeniu⁸². To dzięki posiadanej pozycji na „wejściu”, zgromadzonemu doświadczeniu i odpowiedniej strukturze zasobów podmiot zdobywa kluczową przewagę konkurencyjną⁸³. Przekształcanie przewagi w silną i trwałą pozycję konkurencyjną wymaga nieustannego monitorowania otoczenia, swojego miejsca w strukturach rynku i starań o utrzymanie

⁸² M. Gorynia definiuje konkurencyjność statyczną (posiadanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami w określonym miejscu i czasie) oraz konkurencyjność dynamiczną (umiejętność osiągnięcia i/lub podtrzymywania, bądź wzmacniania przewagi konkurencyjnej). M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw...*, s. 106–107.

⁸³ D. Faulkner i C. Bowman zwracają uwagę na zakres i zasięg przewagi, wymieniając konkurencyjność podstawową (w jej obrębie wskazują dodatkowo konkurencyjność operacyjną i systemową) oraz kluczową. D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, s. 35–44.

konkurencji „na dystans” dzięki ruchom wyprzedzającym. Pielęgnacja stabilności przewagi opiera się na kreatywnej koordynacji systemu konkurencyjnego⁸⁴. Bieżąca pozycja konkurencyjna powinna stanowić punkt wyjścia do rozbudowy potencjału konkurencyjnego i realizacji na tej bazie kolejnych projektów innowacyjnych. Powtarzalność etapów powoduje efekt samonakręcającej się spirali (schemat 2.2).

Podsumowując rozważania definicyjne, podjęto próbę syntezy prezentowanych w literaturze ujęć oraz typologii. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że na system konkurencyjności składają się cztery wzajemnie powiązane typy konkurencyjności:

- konkurencyjność bazowa – pozwalającą osiągnąć określoną pozycję rynkową (w tym lidera branżowego) na bazie zgromadzonych zasobów; stanowi fundament niezbędny do budowania pozycji konkurencyjnej, ale nie jest warunkiem wystarczającym do uzyskania trwałej przewagi (ujęcie statyczne, kompleksowe);
- konkurencyjność operacyjna – dotycząca konkretnych „technicznych” umiejętności, które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania na określonym rynku, w danym miejscu łańcucha produkcyjnego; pozwala na skokowe zmiany pozycji konkurencyjnej, dopiero jednak wkomponowana w system może prowadzić do utrwalenia pozytywnych efektów (ujęcie statyczne, wycinkowe);
- konkurencyjność kompetencyjna – oznaczająca posiadanie zbioru różnych umiejętności koniecznych do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku; polega na wykorzystaniu stale umacnianych kluczowych kompetencji; wskazuje obszar specjalizacji podmiotu – branżę, segment, obszar geograficzny; przewagi konkurencyjne wynikają z wyboru określonego rynku docelowego, adekwatnego do zestawu kluczowych kompetencji; pozwala to na sprośnięcie wymaganiom rynku – doskonalenie konkretnej oferty (ujęcie dynamiczne, nadążające);
- konkurencyjność systemowa – stanowiąca wypadkową trzech pozostałych typów konkurencyjności, swego rodzaju konkurencyjność, jako miara zagregowana; to baza klasyfikowania w gronie wiodących podmiotów sektora; oznacza stałą zdolność do spełnienia standardu wysokiej jakości, a nawet wzbogacania go (innowacyjność jako immanentna cecha podmiotu, który osiągnął ten poziom); obejmuje szerokie spektrum działań wykonywanych przez przedsiębiorstwo, których efektem jest zdolność do kreacji wartości dodanej (ujęcie dynamiczne, wyprzedzające).

⁸⁴ W. Bieńkowski rozróżnia konkurencyjność czynnikową (możliwość podjęcia walki konkurencyjnej – zdolności konkurencyjne) od konkurencyjności wynikowej (pozycja konkurencyjna, osiągnięty poziom rozwoju). Za kluczowe uznaje zachowanie zdolności do długookresowego, zyskowego rozwoju oraz kreacji nowych struktur podaży i popytu (wzorców, standardów). Analiza dotyczy gospodarek, co nie przeszkadza w dokonaniu analogii odnośnie do konkurencyjności przedsiębiorstw.

2.1.3. Międzynarodowa strategia konkurencyjna

Podstawowa teza niniejszego podrozdziału brzmi, że: konkurencyjność w dobie globalizacji *de facto* oznacza konkurencyjność międzynarodową – gdyż zdobycie trwałej przewagi wymaga zdolności bycia konkurencyjnym w globalnej przestrzeni biznesowej. Uzyskanie silnej pozycji na rynku międzynarodowym związane jest ze zmianą sposobu myślenia o ogólnych wymogach konkurencyjności, przyjęcia podejścia całościowego i długookresowego. W efekcie przedsiębiorstwo musi stworzyć strategię budowania konkurencyjności międzynarodowej. Strategia oznacza kompleksowy projekt, w którym zawarte są wszystkie wytyczne odnośnie do funkcjonowania całego systemu organizacji oraz wskazany jest nadrzędny cel, któremu podporządkowuje się realizowane w każdym obszarze operacje.

Strategia konkurencyjności międzynarodowej realizowana przez korporacje transnarodowe może mieć wiele „twarzy”, co pokazują ścieżki ekspansji przedsiębiorstw międzynarodowych (podrozdział 1.3). Podejście do budowania konkurencyjności ewoluowało w czasie, gdyż stanowiło efekt interakcji przedsiębiorstw ze zmieniającym się otoczeniem. Zmianom podlegała również pozycja samych korporacji w systemie gospodarki światowej. Wydaje się, że „zwykłe przedsiębiorstwa”, traktowane instrumentalnie przez państwa stały się obecnie ich partnerami, zyskując nową osobowość – niemal „podmiotowość” w relacjach na poziomie międzynarodowym. Nie oznacza to bynajmniej, że stały się równoprawnymi elementami poziomu makroekonomicznego, a jedynie, że z biernych obiektów, zmuszonych jedynie do stosowania strategii adaptacyjnych, przekształciły się w aktywne systemy, zdolne do interaktywnego budowania swojej pozycji.

Za filary strategii konkurencyjności międzynarodowej korporacji transnarodowych można uznać: kompleksowość, korporacyjność, kongruencję, kreatywność. Strategie realizowane przez korporacje odzwierciedlają znaczące rozszerzenie się zakresu aspektów branych pod uwagę, jako możliwości poprawy warunków funkcjonowania na poszczególnych obszarach. Immanentną cechą strategii konkurencyjności międzynarodowej stała się zatem kompleksowość podejścia. W efekcie postępujących procesów globalizacji i liberalizacji rynek światowy stał się obszarem niemal otwartym, w którym dotychczasowe granice zniknęły lub stały się w znacznym stopniu „przepuszczalne”. Dodatkowo zaawansowanie postępu technologicznego spowodowało skrócenie czasu przepływu nie tylko dóbr i usług, ale przede wszystkim wiedzy i informacji w skali globalnej. Przedsiębiorstwa, starając się być konkurencyjne, zostały niejako zmuszone do budowania swojej pozycji konkurencyjnej już nie na konkretnym rynku, a w globalnej przestrzeni biznesowej. Rozległość rynku oraz próba tworzenia przewag w tym unifikującym się świecie na bazie istniejących jeszcze obszarów zróżnicowania (kulturowego, społecznego, politycznego oraz

ekonomicznego) sprawiły, że aby sprostać nowym wyzwaniom, uczestnicy zaczęli zawiązywać układy koalicyjne. Korporacyjność stała się zatem istotnym elementem strategii wszystkich podmiotów operujących w globalnej przestrzeni, gdyż pozwalała na jej „ogarnięcie”.

W konsekwencji budowania koalicji tradycyjne struktury monolityczne przekształcały się w wielopoziomowe systemy organizacyjne. Połączenie zróżnicowanych, dotychczas samodzielnie działających podmiotów nie tylko umożliwiałało wykorzystanie efektu skali, ale pozwalało także na rozpoznawanie specyfiki poszczególnych obszarów i „zapanowanie nad nieznanym”, dzięki odpowiednim wytycznym odnośnie do podstaw asymilacji np. w danej kulturze. W ten sposób jako kolejna ważna cecha strategii konkurencyjności międzynarodowej pojawiła się kongruencja – zdolność do zharmonizowania się z wielokulturowym otoczeniem globalnym. Obserwowanie „inności”, wnoszonej przez poszczególnych członków układu koalicyjnego, stanowiło często inspirację do zmian, wyzwalając innowacyjne rozwiązania. Jako dodatkowy efekt zespolenia wyłonił się ostatni z filarów konkurencyjności międzynarodowej – kreatywność. Stanowi to swoiste zamknięcie pętli łączącej cztery wymienione elementy. Kreatywne podejście do budowania trwałej pozycji konkurencyjnej związane jest bowiem nierozzerwalnie z dynamiką zmian otoczenia i szybkością „starzenia” się ofert, stanowiących o przewadze konkurencyjnej poszczególnych podmiotów.

W konsekwencji przyjęcia, że strategia konkurencyjności międzynarodowej musi zostać wsparta na wymienionych czterech filarach, zasadne stało się odwołanie w badaniach nad konkurencyjnością międzynarodową do reguł podejścia systemowego. Oznacza to, że korporacje stanowią organizmy złożone, w których każdy z elementów pełni istotne dla całości funkcje, a sprawność funkcjonowania całości zależna jest od stopnia koordynacji działań poszczególnych składowych (ujęcie systemowe – L. von Bertalanffy⁸⁵). System to układ podsystemów ściśle ze sobą powiązanych, choć zewnętrznie często posługujących się różnymi narzędziami i realizujących swoje własne, pozornie niezależne funkcje. Na potrzeby analizy konkurencyjności korporacji transnarodowych, jako systemów biznesowych wyodrębniono pięć podstawowych podsystemów: rynkowy, finansowy, technologiczny, organizacyjny i instytucjonalny. Zwrócono uwagę, że elementy poszczególnych podsystemów w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych rozlokowane są dodatkowo w wielu punktach globalnej przestrzeni biznesowej, stąd poddawane są różnorodnym wpływom kulturowo-cywilizacyjnym, politycznym, legislacyjnym. Wymaga to rozpoznania możliwości arbitrażowania, wykorzystania skumulowanej wiedzy, kwestii przesunięć faz cyklu koniunkturalnego czy cyklu życia produktów w skali międzynarodowej.

⁸⁵ Podstawą teoretyczną analiz dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstw, działających jako systemy koalicyjne stała się teoria systemów L. von Bertalanffy’ego. L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1984.

Podsystem rynkowy opiera się na koordynacji alokacji rzadkich zasobów w toku produkcji oraz sprzedaży dóbr i usług. Odzwierciedla możliwe kombinacje ich najefektywniejszego wykorzystania w danym momencie – globalne systemy produkcyjne. W okresie krótkim i średnim ma właściwie charakter statyczny. Podsystem finansowy koncentruje się na „zgraniu” strumieni przepływu kapitału finansowego i zachowaniu przez podmiot płynności finansowej⁸⁶. Analiza dotyczy konkretnych, zamkniętych okresów – ujęcie statyczne. Podsystem technologiczny stanowi źródło nowoczesnych rozwiązań i innowacyjnych technik organizacji procesu produkcyjnego. W tym przypadku analiza dotyczy zwykle nakładów na sferę badań i rozwoju oraz liczby „wygenerowanych” nowych projektów. Kluczową rolą podsystemu jest dostarczanie podmiotowi możliwości poprawy jakości poszczególnych ofert (produktów i operacji), zwłaszcza w zakresie jego kluczowej specjalizacji (np. w obsłudze określonego segmentu). Istotą podsystemu organizacyjnego jest analiza szans oferowanych przez otoczenie międzynarodowe i budowanie ścieżek dostosowań do nich struktur przedsiębiorstwa. Oznacza to przekształcanie posiadanych zasobów w kapitał, np. poprzez odpowiednie wykorzystanie zatrudnionych pracowników – efektem sprawności podsystemu jest zamiana zasobów pracy (ujęcie ilościowe) w kapitał ludzki, generujący wartość dodaną (ujęcie jakościowe). Podsystem charakteryzuje się zatem podejściem dynamicznym i odpowiada za systematyczne modyfikacje globalnego łańcucha tworzenia wartości.

Cztery wymienione podsystemy „spina” przenikający wszystkie pozostałe sfery – podsystem instytucjonalny. Należy podkreślić, że od jakości relacji instytucjonalnych⁸⁷ w globalnej przestrzeni zależy współcześnie szybkość pomnażania wartości dodanej. Konkurencyjność międzynarodowa wymaga zatem umiejętności sprostanania wymogom multiinstytucjonalnego otoczenia globalnego i zdolności do kreatywnego wykorzystania jego potencjału. Stworzenia zasad „instytucjonalizmu organizacyjnego”⁸⁸. Podsystem instytucjonalny stanowi „pajęczynę”

⁸⁶ Zakres możliwych wskaźników wykorzystywanych do analizy kondycji finansowej jest bardzo szeroki. Np. J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa – przewodnik*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002; M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005; L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006. R. Borowiecki prezentuje pełniejszy przegląd metod oceny efektywności przedsiębiorstw (w tym omawiane wskaźniki finansowe). *Pomiar i ocena procesów kreowania wartości w badaniu efektywności przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, Wydawnictwo Fundacji UE, Kraków 2009.

⁸⁷ „Relacje instytucjonalne” nie są tożsame z „relacjami z instytucjami”. Relacje instytucjonalne oznaczają zdolność funkcjonowania w danym systemie instytucjonalnym, czyli w ramach norm, zwyczajów, także instytucji np. w danym kręgu cywilizacyjnym, państwie, regionie, społeczności.

⁸⁸ Koncepcję „instytucjonalizmu organizacyjnego” przedsiębiorstw przedstawiono w pracy: M. Rosińska, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa w oparciu o teorie instytucjonalne – koncepcja „instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstwa”*, „Acta Universitatis Lodziensis” 2008, Folia Oeconomica 221, s. 257–275.

norm, nakazów, zwyczajów, stanowiących bazę prawnokulturową⁸⁹, która ze swej natury ma charakter obszaru interdyscyplinarnego.

W tab. 2.1 dla każdego z pięciu podsystemów wskazano przedmiot badań, możliwe miary oceny oraz elementy stanowiące rdzeń podsystemu.

Tabela 2.1. Zasady analizy i oceny podsystemów organizacji

Podsystem	Przedmiot badań (poziom konkurencyjności)	Zasady analizy (możliwe miary/ inne sposoby oceny)	Warstwa kapitału/elementy podsystemu (koncepcja oceny danej kategorii kapitału)
1	2	3	4
Rynkowy	Podstawowe parametry związane z oceną bieżącej aktywności rynkowej: aktywa, sprzedaż, zatrudnienie, zysk (konkurencyjność bazowa)	Analiza potencjału zasobów na tle bezpośrednich konkurentów rynkowych (sektorowo): wartość aktywów (A); wielkość zatrudnienia (E); wartość przychodów ze sprzedaży (S); zysk (P); dynamika przychodów ze sprzedaży (SG); dynamika aktywów (AG ^a); dynamika zatrudnienia (EG); dynamika zysku netto (NPG)	KAPITAŁ PRODUKCYJNO-SPRZEDAŻOWY (KPS) zasoby rynkowe zgromadzone przez korporację-matkę zasoby materialne i niematerialne: rentowność aktywów ogółem (ROA); rentowność sprzedaży (ROS); efektywność zatrudnienia (EOE)
Finansowy	Przepływy finansowe; równowaga bilansowa; kondycja finansowa podmiotu (konkurencyjność bazowa)	Analiza możliwych wskaźników rentowności kapitału^b : rentowność kapitału własnego (ROE); dynamika cen akcji (SPG); wskaźnik zysku na akcję (EPS); wartość rynkowa (MV), średni ważony koszt kapitału (WACC), zdyskontowane przepływy pieniężne (DCF), wolne przepływy pieniężne (FCF), przepływy pieniężne przypadające na jedną akcję spółki (CFPS), okres zwrotu środków pieniężnych zainwestowanych w przedsięwzięcie inwestycyjne (CFROI)	KAPITAŁ FINANSOWY (KFN) potencjał finansowy korporacji-matki: wolumen i dynamika zysku, zysk na akcję danej korporacji na tle alternatywnych możliwości zainwestowania kapitału (EPS na danym rynku), relacja zysk a wartość kapitału własnego podmiotu (ROE)

Kapitał ekonomiczny (KEK)
relacje porównawcze: podmiot (korporacja-matka)
a konkurencja branżowa

⁸⁹ Właściwie dopiero w wymiarze prawnym pojawia się pojęcie przedsiębiorstwa, jako podmiotu działającego na rynku. Prawo ustanawia przepisy dla przedsiębiorstw, a tym samym zasady postępowania menedżerów. System prawny państwa, skoordynowany z międzynarodowym systemem finansowym, ustala reguły gry na rynkach finansowych (zasady działania banków, giełd, podmiotów finansowych). Normy techniczne, certyfikaty, świadectwa dopuszczenia do obrotu itd. to techniczny wymiar prawa. Uwzględnianie wymiaru społecznego i kulturowego w stanowionych normach prawnych stanowi zaś jego aspekt etyczno-moralny.

Tab. 2.1 cd.

1	2	3	4	
Technologiczny	Potencjał innowacyjności; baza badawczo-rozwojowa; zmiany technologiczno-organizacyjne (konkurencyjność operacyjna)	Analiza potencjału technologicznego (sfera badawczo-rozwojowa: nakłady na B+R w relacji do przychodów ze sprzedaży czy w relacji do wydatków ogółem, liczba patentów/zgłoszeń patentowych, liczba ośrodków badawczo-rozwojowych) oraz potencjału kapitału ludzkiego (wielkość zatrudnienia korporacji na tle tendencji w sektorze, zatrudnienie w dziale B+R, liczba zatrudnionych naukowców – typy wykształcenia, nakłady na sferę B+R w przeliczeniu na jednego zatrudnionego)	KAPITAŁ INNOWACYJNY – (KBR) innowacyjność – potencjał kapitału ludzkiego i wielkość inwestycji badawczo-rozwojowych: rentowność nakładów na B+R; zależność produktywności aktywów (S/A) od dynamiki nakładów na B+R; dynamika zatrudnienia w sektorze do dynamiki zatrudnienia w danej korporacji; miejsce w rankingach innowacyjności (MIG)	zdolność konkurowania: mechanizmy wypracowywania przewagi konkurencyjnej Kapitał strukturalny (KST) Kapitał intelektualny (KIN)
Organizacyjny	System zarządzania; rynek docelowy (segmentacja a portfel ofert); potencjał konkurencyjny oparty na kluczowych i wyróżniających kompetencjach (konkurencyjność kompetencyjna)	Analiza: wskaźnika umiędzynarodowienia (TNI); wskaźnika geograficznego rozprzestrzenienia filii (GSI); liczby/wartości dokonywanych fuzji i przejęć (M&As); liczby i wartości podpisywanych umów <i>joint venture</i> ; kierunków ewolucji modelu organizacyjno-zarządczego; architektury relacji; zgromadzonego portfela marek i jego wpływu na konkurencyjność oraz wycenę wartości rynkowej podmiotu	KAPITAŁ ORGANIZACYJNY – (KOR) struktura organizacyjna – globalny rozkład aktywności podmiotu; portfel marek – suma wartości marek należących do portfela podmiotu (BV ^c); udział wartości marki (BV) w wartości rynkowej korporacji (MV)	
Instytucjonalny	Model rozwojowy organizacji (misja); pozycja konkurencyjna w długim okresie (konkurencyjność systemowa)	Analiza i ocena modelu rozwojowego sieci biznesowej na tle sektora: wykorzystanie aktywów korporacyjnych, w tym pracowników, kapitału finansowego, dostosowanie do regulacji i instytucji: normy prawne, zwyczaje, kultura organizacyjna, etyka biznesu – jakość modelu rozwojowego (MAC); reputacja firmy w oczach jej klientów (BQ – reputacja marki) jak i pracowników (EQ – jakość za	KAPITAŁ INSTYTUCJONALNY – (KIS) sieciowość – powiązania jednostek uczestniczących w sieci: postrzeganie sieci jako „marki” a całkowita wartość rynkowa systemu biznesowego np. na tle średnich dla sektora; umiędzynarodowienie – aktywność sieci (poza obszarem państwa ma -	fundamenty długookresowej przewagi konkurencyjnej Kapitał instytucjonalny (KIS)

Tab. 2.1 cd.

1	2	3	4	
Instytucjonalny		trudnienia) czy kooperantów; zasady budowania relacji wewnątrz „systemu”, internalizacji operacji rynkowych; ocena korzyści aglomeracji, poprawy pozycji w oligopolu sektorowym (miernik koncentracji branży – indeks Herfindahla-Hirschmana – HHI)	cierzystego korporacji-matki); udziały aktywów, sprzedaży, zatrudnienia za granicą członków sieci na tle sektora; oligopolizacja – zdolność sieci do narzucania wzorców, wynikająca z udziału sieci w sprzedaży sektora (np. z wykorzystaniem HHI)	Kapitał intelektualny (KIN) Kapitał instytucjonalny (KIS) fundamenty długookresowej przewagi konkurencyjnej

Uwaga: ^a *Growth of Total Assets* (GTA) – dynamika sumy bilansowej. W opracowaniu wykorzystano: dynamikę aktywów ogółem oznaczoną jednak jako AG (*Assets Growth*) oraz SG (*Sales Growth*), EG (*Employment Growth*); ^b *Share Price Growth* – SPG; *Weighted Average Cost of Capital* – WACC; *Discounted Cash Flow* – DCF; *Free Cash Flow* – FCF; *Cash Flow per Share of Company* – CFPS; *Cash Flow Return on Investment* – CFROI; ^c W niniejszym opracowaniu BV – *Brand Value* oznacza zawsze wartość marki (portfela marek należących do danego podmiotu). Oznaczenie BV w literaturze stosowane jest bowiem często w zupełnie innym znaczeniu *Book Value* – czyli wartość księgową spółki.

Źródło: opracowanie własne.

Na gruncie teoretycznym przyjęcie podejścia systemowego skutkowało koniecznością interdyscyplinarnego postrzegania uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw. Analiza wielowymiarowa przyczyniła się do „odkrycia” szeregu nowych czynników wkomponowanych w strategię konkurencyjne, które dotychczas były pomijane. Na przykład dotyczy to badania także pozaekonomicznych warstw organizacji biznesowych. W konsekwencji postrzegania przedsiębiorstw jako systemów uznano, że o konkurencyjności decyduje efektywność relacji (tzw. architektura relacji⁹⁰), ustanawianych między poszczególnymi podsystemami (uwarunkowania wewnętrzne) oraz kongruencja z otoczeniem (uwarunkowania zewnętrzne). W przypadku działalności w przestrzeni globalnej zestaw elementów systemu konkurencyjności staje się bogatszy zarówno w warstwach o charakterze wewnątrzorganizacyjnym, jak i warstwach na styku organizacja – otoczenie. Wnioskiem istotnym dla prowadzonego badania jest to, że strategia konkurencyjna jest czynnikiem determinującym zmiany organizacyjne.

Strategia konkurencyjna powinna wskazywać, które elementy struktury organizacyjnej są niezbędne do właściwego wypełniania strategicznej wizji rozwoju

⁹⁰ Na architekturę składają się relacje wewnątrz przedsiębiorstwa oraz kontakty z otoczeniem zewnętrznym. Należy ona wg J. Kaya do tzw. zdolności wyróżniających (obok reputacji i innowacji). J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996, s. 29–30, 99.

przedsiębiorstwa. Oznacza to poszukiwanie sposobów oceny każdego z podsystemów, aby określić jego wpływ na realizację celów strategii. Tym samym system konkurencyjności międzynarodowej musi być w istocie tożsamy z systemem organizacyjnym. W tym kontekście fundamentalne znaczenie ma zaakcentowanie faktu, że współczesne przedsiębiorstwo jest „wytworem” złożonych procesów cywilizacyjnych, związanych nie tylko z rozwojem potencjału wytwórczego⁹¹, ale także z ewolucją stosunków ekonomicznych, prawnych i społecznych (uwarunkowania „instytucjonalne”). Ważne zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw międzynarodowych jest dodatkowo podkreślenie, że wyrastały na bardzo bogatym i zróżnicowanym podłożu cywilizacyjnym⁹², z którego poszczególne podmioty czerpały wybrane przez siebie wartości.

Elementy systemu konkurencyjności międzynarodowej muszą odzwierciedlać realne procesy realizacji działalności przez współczesne przedsiębiorstwa. Na przykład w wyniku uzyskania możliwości ekspansji inwestycyjnej w skali globalnej przedsiębiorstwa z podmiotów zlokalizowanych w konkretnym miejscu i zależnych od „instytucji” państwa lokaty stały się podmiotami o globalnie rozproszonych strukturach, zdolnymi do arbitrażowania w multiinstytucjonalnym otoczeniu. Te z nich, które miały odpowiednią pozycję wyjściową (konkurencyjność bazowa) i potrafiły przekształcić tę szansę w swoją mocną stronę (konkurencyjność kompetencyjna lub operacyjna), mogły dzięki umiędzynarodowieniu swoich aktywów, sprzedaży, zatrudnienia uzyskać podstawy do długookresowej przewagi konkurencyjnej. Utrwalenie przewagi wymagało jednak przebudowania systemu organizacji i zarządzania. Efektywne działanie w skali globalnej opiera się bowiem na odpowiednim połączeniu zasobów i kompetencji.

Wymienione kwestie są istotne dla zdobycia i utrwalenia pozycji konkurencyjnej na rynku międzynarodowym, a równocześnie stanowią elementy w niewielkim stopniu uwzględniane w klasycznych modelach oceny konkurencyjności przedsiębiorstw. Przedstawione zestawienie podsystemów organizacji i generowanych przez nie typów kapitału (tab. 2.1) miało za zadanie podkreślić, że strategia kładąca nacisk jedynie na dwa pierwsze podsystemy o charakterze

⁹¹ Rozwój przedsiębiorstw możemy podzielić na trzy etapy: epokę agrarną (aż do 1650–1750 r.), epokę przemysłową (w Stanach Zjednoczonych do połowy lat 50. XX w.); epokę informacyjną, (innowacje, zmiany w strukturze zatrudnienia, polegające na rozroście struktur zarządczych/usługowych ponadprodukcyjne). Przejście od epoki agrarnej do przemysłowej stworzyło warunki do powstania i rozwoju przedsiębiorstw. Natomiast przejście z przemysłowej do informacyjnej zmodyfikowało warunki ich działania. Rozwój epoki informacyjnej to stałe ewoluowanie przedsiębiorstw, wynikające z ciągłych zmian w otoczeniu.

⁹² Wybierając różne drogi budowania swojej pozycji, przybierały różne kształty organizacyjne (struktura przedmiotowo-geograficzna działalności). W konsekwencji trafności wyborów uzyskiwały różne efekty rozwojowe. Ewolucja struktury, jaką przechodziła organizacja, stanowi zwykle uzewnętrznienie realizowanej koncepcji rozwoju (strategii konkurencyjności), dlatego w celu właściwego „zmierzenia” sukcesu przedsiębiorstwa konieczne wydaje się uwzględnienie także parametrów oddających jej stan.

ekonomicznym nie spełnia wymogów budowania konkurencyjności w dobie globalizacji. Podobnie jak ocenianie pozycji konkurencyjnej, uwzględniające jedynie wskaźniki czysto ekonomiczne, czyli dobieranie parametrów, biorąc pod uwagę ich kwantyfikowalność (stosowane dość powszechnie w analizach mikroekonomicznych) jest dalece niewystarczające dla wyjaśnienia źródeł przewagi konkurencyjnej korporacji transnarodowych.

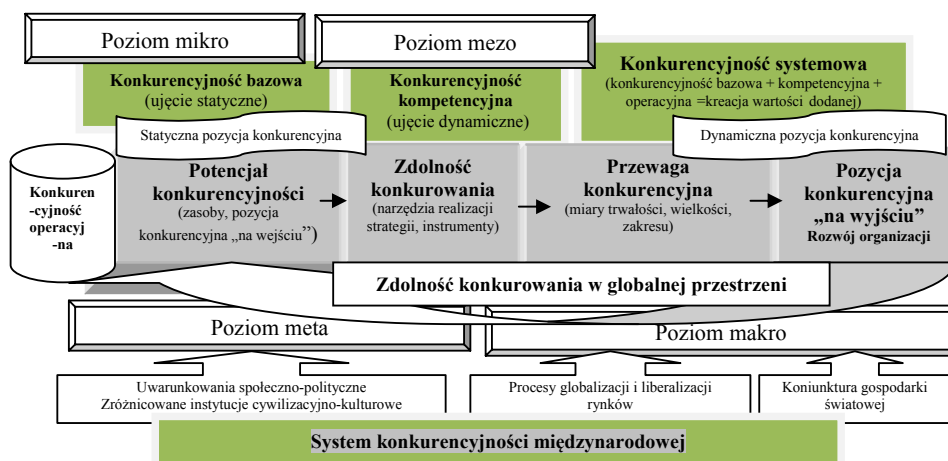
Warto zauważyć, że będące obiektem badania w niniejszej pracy przedsiębiorstwa międzynarodowe uzyskanie obecnej pozycji w gospodarce zawdzięczają także (a może nawet w przeważającej mierze) docenieniu roli pozostałych podsystemów. W analizie czynników konkurencyjności dla korporacji transnarodowych należy zatem obok zasobów kapitałowych (poziom rynkowy i finansowy) uwzględnić potencjał rozwojowy, wynikający ze zdolności do tworzenia nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, wykorzystywania i pomnażania kapitału ludzkiego, umacniania i rozbudowywania *portfolio* oferty (marek), kreowania „instytucji omijania” mechanizmu rynkowego. Właściwa analiza elementów systemu konkurencyjności jest niemożliwa bez uwzględnienia pełnowymiarowego, złożonego otoczenia. Konieczne jest zatem podjęcie próby przemodelowania tradycyjnego systemu oceny konkurencyjności z uwzględnieniem tej szerszej perspektywy, co wymaga syntezy dociekań badawczych różnorodnych dyscyplin (ekonomii, zarządzania, prawa, psychologii i socjologii).

Konkludując, efektem przyjęcia za słuszną interdyscyplinarnej teorii przedsiębiorstwa jest konieczność nowego podejścia do badań nad konkurencyjnością. Zmiana uwarunkowań funkcjonowania podmiotów rynkowych (faza globalizacji korporacyjnej) spowodowała umocnienie w gospodarce światowej organizmów gospodarczych o złożonych strukturach. Dotychczasowe próby poszukiwania źródeł ich przewag (bazujące wyłącznie na tradycyjnych koncepcjach analizowania konkurencyjności przedsiębiorstw) okazały się w niewystarczającym stopniu wyjaśniać zachodzące procesy. Badania dotyczące podstaw konkurencyjności międzynarodowej korporacji transnarodowych powinny odwoływać się do tzw. dojrzałych teorii alternatywnych w celu wielowymiarowej oceny – wszystkich warstw systemu organizacji. Wspólną cechą tych teorii jest uznanie, że przedsiębiorstwo stanowi system otwarty, którego funkcjonowanie jest uwarunkowane instytucjonalnie – instytucje tworzą uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne. Oznacza to przeniesienie punktu ciężkości w analizach na aspekty jakościowe. Nie ma mowy o lekceważeniu parametrów ilościowych, ale jedynie o traktowaniu ich jako podstaw wyłaniania grup rzeczywistych konkurentów na danym rynku. W ten sposób pełnią one funkcję czynników, dokonujących niejako naturalnej selekcji podmiotów zdolnych do budowania pozycji konkurencyjnej na określonym poziomie (konkurencyjność bazowa). W konsekwencji nie wszystkie podmioty zostają zaklasyfikowane jako posiadające potencjalne możliwości (potencjał konkurencyjny) dojścia do najwyższego poziomu konkurencyjności – konkurencyjności systemowej.

Za wyróżnik proponowanego podejścia do badań nad konkurencyjnością międzynarodową przedsiębiorstwa należy uznać skupianie uwagi na roli wiedzy i innowacji (teoria innowacji, kluczowych kompetencji, koncepcje behawioralne), zdolności wykorzystania potencjału otoczenia globalnego poprzez umiędzynarodowienie działalności (teoria produkcji międzynarodowej i BIZ) oraz umiejętności budowania adekwatnych relacji i struktur (teorie aglomeracji, fuzji i przejęć, organizacji i zarządzania). Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw to próby połączenia tych kategorii w celu stworzenia modelu organizacji najlepiej przygotowanej do wyzwań współczesnej gospodarki. Tym samym można mówić o odejściu od tradycyjnego konkurowania, opierającego się na sile rynkowej i dominacji pojedynczego podmiotu, koncentrującego się na mechanizmach realnych oraz regulacyjnych na rzecz dynamicznego kreowania powiązań, poprawiających innowacyjność. W centrum uwagi badaczy znajdują się systemy informacyjne, metody i procedury podejmowania decyzji, zasoby wiedzy i umiejętności jej wykorzystania, metody i procedury uczenia się organizacji, formy organizacyjne przedsiębiorstwa oraz struktury zarządzania.

Elementy systemu konkurencyjności międzynarodowej z wykorzystaniem tego wielowymiarowego spojrzenia przedstawiono w postaci schematu 2.3.

Schemat 2.3. Elementy systemu konkurencyjności międzynarodowej



Źródło: opracowanie własne.

Cztery bazowe elementy konkurencyjności – potencjał konkurencyjny, zdolność do konkurowania, przewagę konkurencyjną oraz pozycję konkurencyjną – „wpisano” w otoczenie międzynarodowe, uznając, że dla podmiotów operujących na rynku globalnym szczególnie istotne są: uwarunkowania społeczno-polityczne w państwach goszczących, tempo oraz kierunki procesów globalizacji

i liberalizacji rynków, wpływ wahań koniunkturalnych i zmian technologicznych oraz zdolność kongruencji z wielokulturowym otoczeniem. Konkurencyjność korporacji transnarodowych jest w znacznym stopniu wypadkową umiejętności wykorzystywania tych właśnie parametrów, czyli zdolności arbitrażowania między obszarami o zróżnicowanym wpływie poszczególnych elementów. Korporacje jako przedsiębiorstwa, które nie tylko prowadzą swoje operacje handlowe, ale także posiadają swoje struktury produkcyjne i naukowo-badawcze w różnych punktach globu, wykorzystując właściwie zdolności dostosowawcze, uzyskują przewagi ze źródeł niedostępnych dla tradycyjnych przedsiębiorstw. Tym samym zasadne wydaje się nieco szersze spojrzenie na samą definicję konkurencyjności w odniesieniu do tego typu podmiotów.

W celu uzyskania możliwie pełnego zestawu czynników, związanych z analizą konkurencyjności, sięgnięto do kilku definicji konkurencyjności sformułowanych dla gospodarek, jako najbardziej złożonych systemów organizacyjnych. M. E. Porter podkreśla rolę efektywności wykorzystania posiadanych zasobów (pracy i kapitału). J. D. Sachs i G. L. Stone wskazują jako jej źródło dotychczas osiągnięty poziom wzrostu i rozwoju gospodarczego. T. Hatzichronoglou koncentruje się na wynikach, czyli zdolności do generowania w długim okresie, w warunkach konkurencji międzynarodowej wysokich przychodów oraz wysokiego poziomu zatrudnienia. Irlandzka Rada Konkurencyjności Międzynarodowej akcentuje z kolei rolę kreowania środowiska sprzyjającego działalności gospodarczej. K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner i J. Meyer-Stamer zwracają uwagę na „głębsze pokłady”, decydujące o konkurencyjności, a mianowicie uwarunkowania cywilizacyjno-kulturowe i zakorzenione modele rozwoju społeczno-gospodarczego⁹³. Zauważono, że możliwe jest dokonanie pewnych analogii w celu uzupełnienia opisu mikroekonomicznego.

Za najwłaściwszą w odniesieniu do korporacji transnarodowych, jako organizacji o złożonych strukturach międzynarodowych, uznano definicję konkurencyjności systemowej zgodną z koncepcją K. Essera, W. Hillebranda, D. Messnera i J. Meyera-Stamera⁹⁴. Autorzy wskazali na konieczność rozpatrywania konkurencyjności na czterech współzależnych poziomach: meta – obejmującym czynniki społeczno-kulturowe, makro – dotyczącym polityki państwa, kształtującej

⁹³ M. J. Radło, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, [w:] W. Bieńkowski i in., *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, „Prace i Materiały”, nr 284, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa 2008, s. 3–7.

⁹⁴ Pojęcie to w literaturze przedmiotu pojawiło się w połowie lat 90. XX w. Nie należy go jednak utożsamiać z podejściem systemowym. K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner, J. Meyer-Stamer, *Systemic Competitiveness – Key Policy Issues*, „Industrial Organization and Manufacturing Competitiveness in Developing Countries” 1995, Vol. 23, s. 143–148 oraz K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner, J. Meyer-Stamer, *Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development*, Frank Cass, London 1996.

środowisko ekonomiczne, mezo – definiującym priorytety wyspecjalizowanych obszarów polityki gospodarczej i mikro – obejmującym wszystkie czynniki związane bezpośrednio z działalnością przedsiębiorstw. Istotą ich definicji jest podkreślenie znaczenia struktur na poziomie meta, które tworzą społeczną „atmosferę wymuszania konkurencyjności”. Definicja uwypukla rolę otoczenia kulturowo-politycznego, jako mobilizującego podmioty do konkurowania. Autorzy zwracają uwagę na trzy istotne wymogi konkurencyjności: utrzymywanie jakości, elastyczne nastawienie do zmian, budowanie zintegrowanych sieci współpracy. Uzyskanie konkurencyjności systemowej wiąże się zatem z wypracowaniem pro-innowacyjnych, elastycznych struktur, bazujących na wielowarstwowych systemach powiązań⁹⁵. Podmioty dysponujące większym „potencjałem koalicyjnym” uzyskują niejako naturalnie przewagę konkurencyjną. Przyjmując wnioski autorów za zasadne, kluczowe znaczenie ma uwzględnienie w badaniu konkurencyjności możliwie szerokiej gamy czynników, determinujących rodzaj struktury organizacyjnej⁹⁶.

Analizując kolejne definicje międzynarodowej konkurencyjności gospodarek, można się przekonać, że ich odpowiednia interpretacja pozwala na wyciąganie wniosków dla przedsiębiorstw transnarodowych, w tym często odnośnie do czynników nieuwzględnianych w mikroekonomicznych ujęciach konkurencyjności. Równocześnie definicje te po zastąpieniu określenia „państwa” słowem „przedsiębiorstwa” oddają najważniejsze treści równie dobrze jak definicje skonstruowane dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Przykładami mogą być definicje konkurencyjności zaproponowane przez: Światowe Forum Ekonomiczne (WEF), Międzynarodowy Instytut Zarządzania Rozwojem (IMD) czy Bank Światowy (WBG). WEF uważa, że podmioty są konkurencyjne, jeżeli posiadają podstawy ekonomiczne do uzyskiwania szybkiego i długookresowego wzrostu. W tym podejściu podkreśla się zatem rolę osiągniętego poziomu ekonomicznego jako fundamentu konkurencyjności⁹⁷. Także IMD uznaje, że konkurencyjność jest „wstępnie uwarunkowana” – sytuacją ekonomiczną podmiotu⁹⁸. Zdolności do jej

⁹⁵ Stopień „skomplikowania” relacji między poszczególnymi jego podsystemami, a także zakres relacji z otoczeniem związany jest z: wielkością podmiotu/potencjałem (ekonomiczno-politycznym), strukturą/systemem władzy, obszarem funkcjonowania (branżą/regionem), zasięgiem oddziaływania (geograficznym/institutionalnym).

⁹⁶ Należy zaznaczyć, że definicja została opracowana odnośnie do państw, jednak wydaje się, że wynikające z niej spostrzeżenia oddają nader trafnie uwarunkowania rozwoju także innych podmiotów, działających w przestrzeni międzynarodowej. Koncepcja w pełni odpowiada najwyższej fazie w zaprezentowanym, czteroelementowym systemie konkurencyjności. Przyjęcie identycznego nazewnictwa ma podkreślać ten związek.

⁹⁷ World Economic Forum – WEF – posługuje się obecnie definicją konkurencyjności, którą opracowali w 2000 r. J. D. Sachs i G. J. Stone w ramach projektu *The Global Competitiveness Report*. Za podstawę wyjściową konkurencyjności jako, że analiza dotyczy państw, wskazuje ona odpowiedni poziom dochodu narodowego.

⁹⁸ International Institut for Management Development – IMD z siedzibą w Lozannie.

utrzymania zależą od jakości instytucji regulacyjnych (wydajności systemu rządzenia) i modelu zarządzania (stanu i perspektyw ewoluowania infrastruktury, sfery badań i rozwoju, zasobów ludzkich). Definicja ta nawet bez modyfikacji przystaje do analizy konkurencyjności przedsiębiorstw. WBG akcentuje dodatkowo, że konkurencyjność to zdolność do stałego aktywnego uczestnictwa w globalnym procesie innowacji (wzmacniania i ulepszania)⁹⁹. Także w to ujęcie konkurencyjności, zwracające uwagę na kreację wartości dodanej na jednostkę zaangażowanych środków, wielkie przedsiębiorstwa wpisują się idealnie. Definicja podkreśla, że posiadane zasoby nie są jednoznaczne ze zdolnościami konkurencyjnymi, tak jak przewaga konkurencyjna nie jest tożsama z przewagą komparatywną. Z definicji wynika wręcz, że brak specyficznych kompetencji opartych na innowacyjności, pozwalających na umiejętne wykorzystanie posiadanej bazy (zasobów – aktywów, zatrudnienia, potencjału sprzedaży), nie pozwala na zbudowanie przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując podjęte rozważania, należy z całą mocą podkreślić, że choć czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstw są podobne do tych omawianych, przy analizie międzynarodowej konkurencyjności gospodarek bynajmniej nie ma mowy o zrównaniu tych podmiotów, jak i celów im przyświecających, a jedynie o wykorzystaniu znanej metodologii na nowym gruncie badawczym. Odwołanie się do elementów modeli makroekonomicznej oceny konkurencyjności (oczywiście po zastosowaniu odpowiednich zabiegów adaptacyjnych) przy analizie konkurencyjności korporacji transnarodowych jest możliwe po uznaniu, że w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu globalnym czynnikiem decydującym o uzyskiwaniu pozycji lidera, mogącego realizować swoją strategię rozwoju – niezależnie od tego, „kim” jest dany podmiot – są zdolności dostosowawcze. Istotne jest zatem rozpoznanie stosowanych przez podmioty rozwiązań w celu odpowiadania na nowe wyzwania. Kapitałne znaczenie ma stwierdzenie, że ze zgromadzonego potencjału nie wynika jeszcze zdolność do uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Konieczne jest wypracowanie kompleksowej, korporacyjnej, kongruentnej i kreatywnej strategii konkurencyjnej. Wymagane jest ocenienie swojego miejsca w globalnej przestrzeni biznesowej, przy uwzględnieniu wielkości i struktury posiadanych zasobów a następnie umiejętne dobranie zestawu narzędzi i metod konkurowania. Strategia konkurencyjna staje się w ten sposób czynnikiem determinującym formę funkcjonowania przedsiębiorstwa, czyli jego strukturę organizacyjną.

⁹⁹ W ramach World Bank Group (WBG) badaniami nad konkurencyjnością zajmuje się World's Development Indicators, Business Environment Group in the Private Sector Department of the World Bank. <http://www.worldbank.org>. Kluczowe stwierdzenie: same zasoby (czy to w postaci złóż surowców, czy siły roboczej, czy kapitału finansowego) nie stanowią jeszcze o dobrobycie państw.

2.2. Modelowanie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w kontekście strategii poprawy konkurencyjności

Bezpośrednią konsekwencją przyspieszenia procesów globalizacji i liberalizacji gospodarki światowej wydaje się „spłaszczenie” współczesnego świata. W odniesieniu do przedsiębiorstw skutkuje to koniecznością dostosowania modelu biznesowego do nowych wymagań kompleksowości działania, korporacyjności zarządzania, kongruencji w postrzeganiu wyzwań otoczenia i kreatywności jako formy zdobywania przewag o charakterze jakościowym. Wymaga to realizacji odpowiedniej strategii – budowania systemów powiązań. Współpraca jest zatem wymuszona przez otoczenie.

Celem niniejszego podrozdziału jest wykazanie, że struktura organizacyjna jest efektem przyjętego modelu dostosowań danej organizacji do zaistniałej wokół niej sytuacji rynkowej¹⁰⁰. Teza kluczowa dla prowadzonych rozważań brzmi: czynnikiem determinującym strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa jest przyjęta strategia konkurencyjna. Strategia stanowi długookresowy plan dostosowywania przedsiębiorstwa do zmieniających się wymogów otoczenia, dlatego w toku realizacji tego planu zmienia się widoczny na zewnątrz jego obraz – forma organizacji i zasady budowania stosunków wewnętrznych¹⁰¹.

2.2.1. Struktura jako uzewnętrznienie realizowanej strategii

Rozważania niniejszego podrozdziału oparto na schemacie analitycznym, obejmującym sekwencję: sytuacja – strategia – struktura¹⁰². Przyjęto bowiem, że ewoluujące otoczenie wymusza zmiany w strategiach działania przedsiębiorstw.

¹⁰⁰ Stanowi to odwołanie do koncepcji P. F. Druckera – strategia polega na przeanalizowaniu sytuacji i dokonaniu koniecznych zmian oraz H. Minzberga – strategia to pięć integralnych elementów: plan, postęp, wzorzec, pozycja i perspektywa. M. Dołhasz, J. Fudaliński, M. Kosała, H. Smutek, *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 159.

¹⁰¹ Prekursorem badań nad zależnościami między strategią organizacji a strukturą organizacyjną był A. D. Chandler. Definiował on strategię jako: określenie długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz wyznaczenie kierunków działania i sposobów alokacji zasobów, które są niezbędne dla osiągnięcia tych celów. A. D. Chandler, *Strategy...*, s. 1–51, 283–322, 380–396 oraz idem, *Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise*, „Journal of Economic Perspective” 1992, Vol. 6, No 3, s. 79–100.

¹⁰² W świetle teorii strukturalnych można badać zależności: strategia – struktura oraz sytuacja – struktura. Podejście strategia – struktura oznacza koncentrację badań na zależności strategii działania przedsiębiorstwa od typu struktury organizacyjnej i odwrotnie. Podejście sytuacja – struktura opiera się na zróżnicowaniu rozwiązań organizacyjnych w zależności od wymogów otoczenia, w którym działa firma. W stabilnym i przewidywalnym środowisku sprawdzają się lepiej struktury sztywne (mechanistyczne), w otoczeniu burzliwym i dynamicznym struktury luźniejsze (elastyczne). A. Piotrowicz, *Teoria organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Czynniki określające strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 3, s. 10.

Zewnętrznym odzwierciedleniem rekonstrukcji strategii jest przebudowa ich struktur organizacyjnych. Teza podrozdziału brzmi: rozwój struktur organizacyjnych jest efektem realizacji strategii, która stanowi odpowiedź przedsiębiorstwa na wyzwania otoczenia.

Każda organizacja, a zatem i przedsiębiorstwo, to pewien rodzaj całości, której specyfika wyraża się przede wszystkim stosunkiem do niej jej własnych elementów, przyczyniających się do powodzenia owej całości (T. Kotarbiński¹⁰³). Elementy te współdziałają ze sobą, a zasady tej współpracy reguluje struktura organizacyjna. W tym znaczeniu – zasad współdziałania członków systemu biznesowego – należy rozumieć pojęcie struktur organizacyjnych w niniejszej pracy¹⁰⁴. Przedsiębiorstwo postrzegane jest zatem jako rodzaj jednostki społecznej, tworzonej i przekształcanej planowo dla realizacji określonych celów¹⁰⁵. Podstawą osiągania wyznaczonych celów jest system świadomie skoordynowanych działań i sił¹⁰⁶, w którym istnieje podział pracy, system władzy (jeden lub więcej ośrodków decyzyjnych), model transferu wiedzy (nieprzypadkowych informacji). Świadczy to o realizacji strategii, a gdy cele dotyczą konkurencyjności o ograniczone dobra (zasoby, rynki), mowa o strategii konkurencyjnej.

Dla prowadzonych rozważań istotne znaczenie ma ponadto podkreślenie, że przedsiębiorstwo to system otwarty, co oznacza ciągłe interakcje organizacja – otoczenie. Zmiany w otoczeniu wywołują zatem nieustanne ewoluowanie strategii, a co za tym idzie struktur organizacyjnych. Należy zaznaczyć, że otoczenie zawsze wpływa na działalność organizacji, natomiast możliwość wywołania przez nią zmian w otoczeniu jest proporcjonalna do pozycji danego podmiotu na rynku. W przypadku, gdy mowa o globalnej przestrzeni biznesowej możliwości sprzężeń zwrotnych o porównywalnej sile dotyczą wyłącznie najpotężniejszych podmiotów gospodarki światowej. Siła ta rośnie wraz ze wzrostem umiejętności współdziałania w ramach organizacji wielopodmiotowych, zależy zatem od sprawności struktur organizacyjnych¹⁰⁷. Sposób reakcji na konkretne wyzwania

¹⁰³ *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo AE, Katowice 1999, s. 17.

¹⁰⁴ Należy zauważyć, że w konsekwencji istnienia w literaturze wielu definicji pojęcia „organizacja” brak jest jednoznacznej definicji „struktur organizacyjnych”, a także ich spójnej typologii.

¹⁰⁵ Organizacja, jako jednostka społeczna osadzona jest w określonych ramach otoczenia instytucjonalnego, co sprawia, że strategia jest „tworem kulturowym”. W konsekwencji zarządzanie strategiczne jest subdyscypliną zarządzania silnie „uwikłaną w kontekst społeczny”. Z punktu widzenia nauk społecznych (czyli także ekonomii) należy w organizacjach mówić o strukturach społecznych, gdyż one decydują o dystrybucji władzy i przepływie wiedzy, a zatem podstawach budowania konkurencyjności. Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005, s. 135–143.

¹⁰⁶ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 34–35.

¹⁰⁷ Zarówno w przypadku państw, jak i przedsiębiorstw nie chodzi o liczbę uczestników systemu organizacyjnego, a o jakość jego działań, która jest w znacznej mierze zależna od sprawności współdziałania członków organizacji.

(sytuacje) – wymogi otoczenia zależy od fazy rozwoju, w której znajduje się dane przedsiębiorstwo. Wraz ze wzrostem zgromadzonego kapitału (nie tylko ekonomicznego, ale także intelektualnego) obniża się procent zachowań adaptacyjnych, a wzrastają możliwości interakcji z otoczeniem, których efektem może być poprawa warunków działania podmiotu.

Analiza wpływu typu otoczenia na funkcjonowanie podmiotów jest przedmiotem badań zarówno zarządzania¹⁰⁸, jak i w pewnym zakresie podejścia instytucjonalnego, gdyż typ struktury organizacyjnej w znacznej mierze stanowi konsekwencję wzorców instytucjonalnych, a idąc dalej – szeroko rozumianego kręgu cywilizacyjno-kulturowego. Kluczowe dla sformułowania strategii jest określenie złożoności oraz dynamiki otoczenia. Zasadniczo chodzi o wskazanie jego elementów składowych oraz ocenę stabilności warunków w czasie i przestrzeni¹⁰⁹. Właściwa diagnoza otoczenia przełożona na zapisy strategii oznacza wprowadzanie modyfikacji, uwzględniających specyfiki poszczególnych obszarów rynku międzynarodowego, w tym przygotowanie adekwatnych struktur organizacyjnych.

Związkami między typem otoczenia a projektowaniem struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa zajmowali się jako pierwsi T. Burns i G. M. Stalker, którzy dokonali podziału otoczenia na niezmiennie w czasie, czyli stabilne, oraz podlegające przemianom i wahaniom, czyli niestabilne. Struktury organizacyjne odpowiadające tak zdefiniowanym skrajnym warunkom otoczenia można w ujęciu dychotomicznym podzielić na¹¹⁰:

- struktury hierarchiczne (tradycyjne, mechanistyczne) – oparte na biurokratycznych regułach; nie ewoluują pod wpływem zmian otoczenia; elementy składowe konstruowane są według ściśle określonych norm, procedur i instrukcji formułowanych na najwyższym szczeblu hierarchii; stałe zasady podziału pracy między komórkami organizacyjnymi; cechy dominujące to sztywne hierarchiczne stosunki i różnicowanie poziomów zarządzania; do tej grupy zaliczamy

¹⁰⁸ O wpływie środowiska na skuteczność określonych typów struktur organizacyjnych pisali już P. R. Lawrence i J. W. Lorsch (*Organization and Environment* – 1969 r.). W niektórych opracowaniach koncepcja ta wydzielana jest jako odrębna teoria. M. Gorynia, B. Jankowska, R. Owczarzak, *Zarządzanie...*, s. 598.

¹⁰⁹ H. Mintzberg dokonał podziału na: otoczenie proste lub złożone oraz statyczne lub dynamiczne. Otoczenie proste – układ elementów podstawowych: praca (zasoby niewykwalifikowanej lub niskokwalifikowanej siły roboczej), ziemia (surowce naturalne, przestrzeń, jako miejsce do uruchomienia produkcji) i kapitał (środki na finansowanie bieżącej działalności). Otoczenie złożone obejmuje znacznie bardziej złożony zestaw komponentów. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1983, s. 143–145.

¹¹⁰ Istnieje wiele typologii i podziałów struktur organizacyjnych. Szerzej np. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 368–388; *Teoria organizacji i zarządzania*, red. J. Kurnal, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1979, s. 152–184; S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004, s. 355–356.

struktury: smukłe, przedmiotowe i technologiczne, struktury liniowe, funkcjonalne i sztabowo-liniowe¹¹¹;

- struktury elastyczne (współczesne) – modyfikowanie zasad zgodnie z wymogami otoczenia; zmienność funkcji (podziału pracy) między komórkami organizacyjnymi; elastyczny system kierowania; małe zróżnicowanie poziomów o ograniczonym stopniu formalizacji z możliwym rotacyjnym przywództwem kompetencyjnym/zadaniowym; dążenie do koordynacji działań wielu uczestników podczas realizacji złożonego przedsięwzięcia przy równoczesnym zapewnieniu im częściowej samodzielności; ze względu na sposób organizacji pracy wyróżnić można struktury: zadaniowe, macierzowe, dywizjonalne, konglomeratowe, hybrydowe, organiczne, płaskie¹¹².

W dynamicznie zmieniającej się globalnej przestrzeni biznesowej możliwość skutecznego wdrażania strategii konkurencyjności międzynarodowej bez wątpienia wymaga budowy elastycznych struktur organizacyjnych i zasadniczo następuje odchodzenie od form biurokratyczno-zcentralizowanych. Przywołanie tego klasycznego podziału miało jednak na celu zwrócenie uwagi, że kryterium wyróżnienia struktur elastycznych jest przede wszystkim rodzaj więzi organizacyjnych¹¹³, kształtujących relacje wewnątrz struktury organizacyjnej¹¹⁴. Mała liczba szczebli zarządzania, duża rozpiętość kierowania oraz znaczna samodzielności pracowników – to podstawowe wyznaczniki spłaszczenia struktury¹¹⁵. Szczególną funkcję pełni w niej odpowiednia kultura organizacyjna, w której rolą kierownictwa jest zasadniczo wyznaczanie priorytetów rozwojowych organizacji, a następnie koordynowanie funkcji rozproszonych części składowych, aby stanowiły sprawnie współpracujący system. Model wykorzystuje indywidualizację postrzegania szans rozwojowych przez poszczególne jednostki, co powoduje wewnętrzne różnicowanie organizacji.

Charakterystyki struktury danego podmiotu można dokonać w dwóch wymiarach: zróżnicowania, czyli zakresu, w jakim organizacja jest podzielona na mniejsze jednostki, oraz integracji, czyli zakresu, w jakim poszczególne jednostki

¹¹¹ Struktura funkcjonalna oparta na zasadzie „jedności kierowania” (F. W. Taylor – 1926 r.). Struktura liniowa oparta na zasadzie „jedności rozkazodawstwa” (H. Fayol – 1947 r.). Struktura sztabowa łączy jednoosobowe kierownictwo ze specjalizacją funkcjonalną w sferze zarządzania oraz wsparciem wysoko kwalifikowanych pracowników sztabu.

¹¹² Wymienione modele struktur opisano w pracy: M. Rosińska, *Zmiany organizacyjne na poziomie przedsiębiorstw jako konsekwencja globalizacji – modele organizacyjne współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Regionalizacja a globalizacja we współczesnym świecie*, red. J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk, t. 2, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007, s. 266–276.

¹¹³ Więź organizacyjna to relacje między częściami organizacji wynikające z wykorzystywania stałych dróg przepływu informacji, a także dóbr i usług wewnątrz organizacji oraz między organizacją a otoczeniem. *Podstawy zarządzania...*, s. 193.

¹¹⁴ S. Robbins, *Zachowania...*, s. 356.

¹¹⁵ Ze względu na rozpiętość kierowania wyróżniamy struktury organizacyjne smukłe i płaskie. B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 141–142.

współpracują ze sobą (P. R. Lawrence, J. W. Lorsch)¹¹⁶. Istotą strategii jest określenie tych zakresów, gdyż realizacja celów strategicznych wymaga koordynacji działań współpracujących jednostek, ale także pozostawienie im obszaru swobody, umożliwiającego rozwój ich kluczowych kompetencji. Ma to służyć pogłębianiu specjalizacji poszczególnych jednostek i rozwojowi wewnątrzorganizacyjnej wymiany profesjonalnie świadczonych usług.

Ciekawym sposobem postrzegania roli otoczenia (głównie wewnętrznego) w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa jest koncepcja R. Likerta¹¹⁷, który opisał osiem elementów charakteryzujących organizację: przywództwo, motywowanie, system komunikacji, proces interakcji, podejmowanie decyzji, metody ustalania celów, system kontroli i uczestnictwo w uzyskiwaniu rezultatów końcowych. Na tej podstawie wyróżnił cztery typy systemów organizacyjnych – od biurokratycznych do wykorzystujących szeroką gamę procesów motywacyjnych, sprzyjających otwartym i szerokim procesom interakcji, wzorowanych na koncepcjach behawioralnych (model docelowy). Zwrócił uwagę na potrzebę ewoluowania struktur ku modelowi docelowemu, który uważał za rozwiązanie optymalne¹¹⁸. Zaprezentowany przez niego model docelowy dzięki swojej otwartości i elastyczności wydaje się odpowiadać na wyzwania gospodarki opartej na wiedzy i kapitale intelektualnym (w tym sile zasobów ludzkich), dlatego należy zgodzić się z R. Likertem, że dążenie do takiego właśnie stanu powinno przyczynić się do systematycznej poprawy pozycji konkurencyjnej organizacji.

Kwestią znacznie trudniejszą od wskazania elementów modelu idealnego, czyli zapisów strategii, jest jednak znalezienie sposobu jej implementacji, czyli przełożenia na adekwatny model struktury organizacyjnej. Wzrastający stopień złożoności otoczenia i wysoka dynamika zachodzącym w nim zmian sprawiają, że przedstawianie konkretnego projektu struktury jako właściwego wydaje się mało zasadne. Lepszym rozwiązaniem jest zatem próba wskazania fundamentalnych zasad, które powinna ona spełniać, aby odpowiadać na wyzwania konkurowania w dynamicznym i złożonym otoczeniu międzynarodowym.

Podsumowując podjęte rozważania, dotyczące cech struktury jako uzewnętrznienia strategii konkurencyjnej adekwatnej do wymogów współczesnej gospodarki, przy wykorzystaniu przedstawionego przez M. Croziera¹¹⁹ założenia dotyczące budowy struktur organizacyjnych, uznano, że musi ona charakteryzować się:

¹¹⁶ P. R. Lawrence i J. W. Lorsch doszli do wniosku, że im mniej stabilne jest otoczenie, tym zróżnicowanie struktur organizacyjnych poszczególnych jednostek jest większe. P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1967, No 12, s. 1–47.

¹¹⁷ R. Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw–Hill, New York 1967, s. 197–211.

¹¹⁸ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 362–365.

¹¹⁹ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak się uczyć zarządzania postindustrialnego*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1993, s. 44–58.

transparentnością, przywództwem kompetencyjnym i zarządzaniem przez kulturę. Transparentność wymaga upraszczania schematu organizacji w miarę rozbudowy systemu biznesowego, czyli spłaszczania struktury zarządzania. Celem jest przede wszystkim usprawnienie wielokierunkowego przepływu informacji, co pozwala na systematyczne dopasowywanie się członków organizacji do realizowanej koncepcji rozwojowej. Wówczas możliwe jest uzyskiwanie efektów synergii. Przywództwo kompetencyjne to przyjęcie modelu legitymizowania władzy na podstawie posiadanych atrybutów konkurencyjności. Podkreśla istotę indywidualizacji jednostek składowych, pozwalającą im na doskonalenie swoich kluczowych kompetencji i wypracowywanie obszarów specjalizacji. Oznacza wprowadzenie zasady współuczestnictwa wszystkich członków organizacji w ustalaniu celów, jak również istnienie kilku ośrodków decyzyjnych w zależności od sfery przedmiotowej czy geograficznej. Pozwala na kreatywne podejście do pojawiających się problemów oraz położenie nacisku na samokontrolę i doskonalenie jednostek składowych. Taki model przywództwa niejako wymusza zarządzanie oparte na kulturze organizacyjnej. Kluczową rolę odgrywają zatem więzi wewnątrzorganizacyjne. Stanowi to logiczną konsekwencję dwóch pierwszych elementów. Skoro przedsiębiorstwo ma płaską strukturę i składa się z posiadających znaczną autonomię elementów, nie da się nim sterować, wykorzystując mechanizm rozkazodawczy. Zarządzane musi być zatem oparte na wytworzonej w toku realizacji wspólnego celu strategicznego kulturze organizacyjnej, uwzględniającej podstawowe elementy szerokiego otoczenia instytucjonalnego¹²⁰.

2.2.2. Parametry strategiczne systemów zarządzania korporacji podstawą relacji strategia – struktura

Ekspansja korporacji transnarodowych, stanowiąca przejaw rosnącego umiędzynarodowienia procesów gospodarczych w skali makroekonomicznej, posiada swój wymiar mikroekonomiczny związany ze zmianą technik organizacji i zarządzania, a zwłaszcza przebudową struktur organizacyjnych tych podmiotów. Kwestie poszukiwania przez korporacje optymalnej struktury organizacyjnej są przedmiotem badań zarządzania międzynarodowego, a zwłaszcza jego nurtu

¹²⁰ Kultura organizacyjna rozumiana jest jako sposób postrzegania otaczającego świata. Kształtowana jest w ramach długotrwałego procesu o charakterze społecznym. Nie nadaje się do prostej implementacji w postaci regulaminów czy pisanych kodeksów postępowania. Stanowi swoistą atmosferę – „zapach organizacji”. W literaturze istnieje wiele typologii kultur organizacyjnych, które można dodatkowo interpretować jako charakterystyczne dla określonego kręgu. Np. podział T. A. Deal i A. A. Kennedy’ego: indywidualistyczne nastawione na szybki sukces (typ amerykański), kolektywne nastawione na wyczerpaną pracę (typ azjatycki), zrutyinizowane, czyli oparte na standardach i formalnie usankcjonowanych rutynach (typ europejski), oraz zrównoważone, łączące planowanie i spokój z elastycznością (multikulturowość). T. A. Deal, A. A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, New York 1982, s. 87–98.

strategicznego – wieloaspektowego kompleksowego zarządzania strategicznego¹²¹. Rozważania skoncentrowano na analizie parametrów strategicznych systemów zarządzania, czyli fundamentalnych założeniach strategii rozwojowych, na których budowane są systemy organizacyjne korporacji transnarodowych.

W analizach odwołano się do trzech głównych nurtów zarządzania strategicznego: klasycznych teorii zarządzania, podejścia ilościowego oraz szkoły behawioralnej. Pierwszy akcentuje rolę kluczowych procesów, funkcji i umiejętności istotnych dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Drugi nakazuje wykorzystanie wskaźników (parametrów ilościowych, obliczonych na podstawie modeli matematycznych i koncentrujących się na kwantyfikowalnych informacjach) jako podstawie podejmowania wszystkich decyzji, w tym w zakresie zmian w strukturach. Trzeci zwraca się w kierunku badania znaczenia dla sukcesu organizacji powiązań nieformalnych, zasad budowania kontaktów interpersonalnych oraz roli czynników motywujących do określonego postępowania. Znaczące dla rozważań niniejszej pracy jest stwierdzenie, że najbardziej rozwinięte przedsiębiorstwa wykorzystują równoległe elementy wszystkich trzech podejść.

W konsekwencji korporacje realizują tzw. podejście integrujące, które łączy koncentrujące się na związkach między częściami składowymi organizacji – ujęcie systemowe oraz akcentujące istotę powiązań między tymi związkami w określonych sytuacjach – ujęcie sytuacyjne¹²². W efekcie dwie kluczowe cechy ich strategii to: synergia i entropia systemu organizacyjnego¹²³. Organizacja działa jako system zorientowany wokół wspólnego celu, który dzięki tym cechom uzyskuje efektywność wyższą niż jego części składowe, gdyby działały samodzielnie. Skuteczność metod zarządzania zależy zatem od umiejętności oceny sytuacji (bieżącej i perspektywicznej) i właściwego pokierowania elementami struktury organizacyjnej w taki sposób, aby utrzymywały stale maksymalną wydajność indywidualną, a dzięki połączeniu kreowały efekt synergii, pozwalający na poprawę pozycji całego systemu. Wydaje się, że jest to przejaw integracji koncepcji zarządzania neoadministracyjnego i „zhumanizowanego” zarządzania naukowego, gdyż oznacza zastąpienie instrumentalnego traktowania elementów organizacji

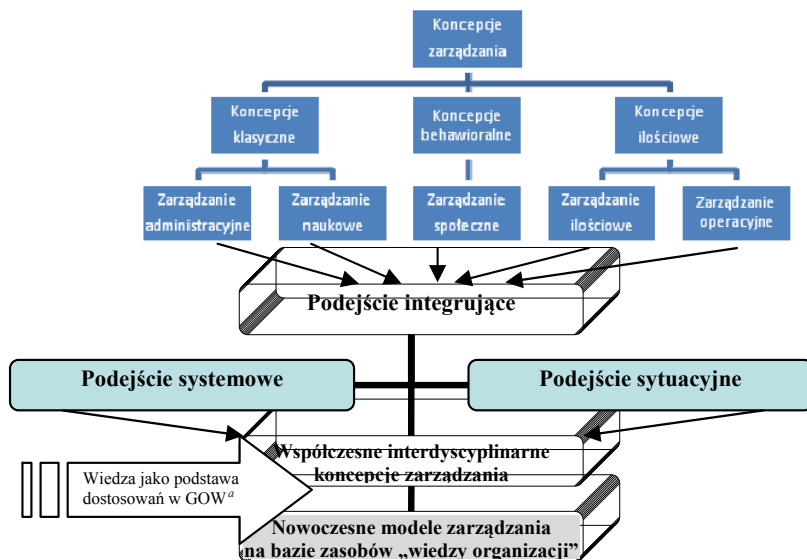
¹²¹ R. W. Griffin pisze, że zarządzanie strategiczne oznacza proces formułowania i wdrażania strategii, dzięki któremu wzrasta stopień zgodności organizacji z jej otoczeniem, a co sprzyja realizacji misji organizacji. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 233. G. Gierszewska i B. Wawrzyniak zwracają uwagę na ewoluowanie zarządzania strategicznego w kierunku modelu wielowymiarowego i kompleksowego zarządzania strategicznego. Wizja ta zakłada tzw. „zmiękczenie” twardego wymiaru organizacji poprzez nacisk na rolę zasobów ludzkich w koncepcjach strategicznych oraz traktowanie przedsiębiorstwa jako instytucji społecznej (uwzględnianie interesów wszystkich interesariuszy). G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2001, s. 15–16, 242–243.

¹²² J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996, s. 65–67.

¹²³ Entropia rozumiana jest jako „nieuporządkowanie” elementów układu według jakiegoś schematu, a zdolność do zachowań „właściwych” w danej sytuacji. Oznacza wyjątkowość, oryginalność zależną od uwarunkowań.

podejściem podmiotowym. Konstruowanie zindywidualizowanych systemów motywowania dla poszczególnych członków organizacji (w korporacjach części ich struktury funkcjonalnej czy geograficznej) stanowi podważenie bezkrytycznej akceptacji koncepcji zarządzania społecznego¹²⁴. Istotne jest także zauważenie wad modeli ilościowych, nieuwzględniających wielu niepoddających się prostej kwantyfikacji cech przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia¹²⁵.

Schemat 2.4. Koncepcje zarządzania w ujęciu retrospektywnym jako baza nowoczesnych modeli



^a GOW – gospodarka oparta na wiedzy.

Źródło: opracowanie własne.

Dostrzeżenie „ułomności” w każdym z trzech podstawowych obszarów zarządzania strategicznego przyczyniło się do redefinicji klasycznych pojęć i modyfikacji istniejących klasyfikacji, a w wyniku tego do wykrystalizowania się

¹²⁴ Określeniem „zarządzanie społeczne” objęto w pracy m. in. koncepcję A. Masłowa, hierarchizującą potrzeby człowieka według ustalonej kolejności (od fizjologicznych, poprzez bezpieczeństwa, miłości i afiliacji, szacunku i poważania, do samorealizacji). Główną wadą piramidy potrzeb Masłowa jest traktowanie większości, jako podstawy do wnioskowania o całości. Uproszczenie to stosuje się dość powszechnie w naukach społecznych, a organizacje podobnie jak ludzie często postępują wbrew utartym schematom.

¹²⁵ Traktowanie wyników badań ilościowych, odzwierciedlających zasadniczo analizy typu *cases studies* jako skutecznej podstawy zarządzania strategicznego, wydaje się prowadzić często do błędnych wniosków, z uwagi choćby np. na niedopasowanie stanów wyjściowych porównywanych obiektów.

przystającego do dokonujących się zmian nowego podejścia. Na schemacie 2.4 przedstawiono koncepcje zarządzania stanowiące bazę, do której odwołuje się nowe interdyscyplinarne ujęcie.

Wyłaniający się nowoczesny model zarządzania strategicznego opiera się na podejściu systemowo-sytuacyjnym i podkreśla rolę zasobów „wiedzy organizacji” (nie „wiedzy w organizacji”). Wiedza organizacji to odpowiednik kapitału intelektualnego, czyli zasób o charakterze zintegrowanym, obejmujący kapitał innowacyjny, organizacyjny i instytucjonalny¹²⁶. Podejście to wiąże się z wskazywaniem nowych funkcji dla systemów zarządzania¹²⁷, co skutkuje uwypuklaniem pewnych parametrów istotnych dla relacji strategia – struktura:

- systemowe spojrzenie – konieczność obserwowania oraz analizowania stanu i potencjału poszczególnych podsystemów organizacji;
- współbrzmienie strategiczne elementów – wymóg „zgrania” uszczegółowionych celów poszczególnych komórek systemu z wizją długookresowego rozwoju całej organizacji;
- dynamiczne przebudowywanie struktur systemu w wyniku koniecznych dostosowań – różnicowanie funkcji i zadań podsystemów oraz koordynacja i integracja działań wyspecjalizowanych, często rozproszonych elementów w różnych konfiguracjach; tworzenie „pomostów” stałej współpracy z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym;
- interaktywny system informacyjno-decyzyjny – tworzenie zbiorów danych jako wsparcia decyzji operacyjnych, taktycznych i strategicznych w toku stałych interakcji członków systemu; wypracowywanie standardów z uwzględnieniem twardych mierników efektywności oraz miękkich parametrów zgodnych z „duchem” kultury organizacyjnej;
- system prokreatywnego zarządzania – instrumenty pobudzania kreatywności poszczególnych uczestników (zasobów ludzkich oraz jednostek organizacyjnych); wymaga to odpowiednich modeli motywacyjnych, adekwatnych do stylu kierowania i modelu przywództwa oraz zakresu delegowania uprawnień.

¹²⁶ Wiedza organizacji nie stanowi prostej kompilacji zasobów, umiejętności i kompetencji członków organizacji (jednostek składowych), ale jest to efekt ich wkomponowania w opracowaną przez organizację (korporację-matkę) strategię. Przyjęto społeczną perspektywę kognitywną, co oznacza uczenie się o charakterze relacyjnym i rozproszonym przez antropomorficznie postrzeganą organizację. Oznacza to, że organizacja o strukturach globalnych jest wyposażona w specyficzny system poznawczy, pozwalający na generowanie nowej wiedzy w efekcie multikulturowej synergii. *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 163–168.

¹²⁷ Tradycyjne funkcje przypisywane zarządzaniu, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie, są współcześnie niewystarczająco precyzyjne i wymagają redefiniowania. F. Kast i J. Rosenzweig przedstawili koncepcję sześciu zmodyfikowanych funkcji zarządzania. G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998, s. 11.

Należy podkreślić, że to odpowiednie sformułowanie funkcji systemu organizacyjno-zarządczego pozwala (lub nie) stworzyć struktury zróżnicowanych powiązań, zapewniające umiejętne dostosowywanie się przedsiębiorstwa do zmieniającej się sytuacji rynkowej dzięki kapitałowi wiedzy. Struktura odzwierciedla priorytety strategii jednak stopień realizacji celów strategicznych jest zależny od dopasowania struktur organizacyjnych do posiadanych zasobów. Istotą zarządzania jest znalezienie modelu organizacyjnego odpowiedniego dla konkretnej organizacji (zgodnie z jej zasobami). Oznacza to, że nie ma złych i dobrych struktur organizacyjnych, a tylko efektywne i nieefektywne. W znacznej mierze efektywność danego typu struktury związana jest z dopasowaniem do kultury organizacyjnej jako podstawy budowania relacji wewnętrznych i zewnętrznych oraz zasad przepływu wiedzy¹²⁸. Punkt wyjścia w badaniach związków strategia – struktura stanowią zatem zasoby, gdyż umiejscawiają daną korporację w globalnej przestrzeni biznesowej. Wykorzystując opisywane w literaturze modele oddziaływania na „jednostki zasobów”¹²⁹, wskazano trzy podstawowe modele kształtowania struktur organizacyjnych:

- model tradycyjny – podejście akcentujące konieczność wyznaczenia jednostkom składowym (filiom, podmiotom zależnym) celów i zadań oraz zestawu zasobów do ich realizacji; kierowanie zadaniowe realizacją konkretnych etapów strategii; wiedza kumulowana jest w centrali (korporacji-matce) i dystrybuowana do jednostek składowych na podstawie potrzeb diagnozowanych odgórnie; jednostki stanowią jedynie elementy łańcucha produkcyjnego; rolą korporacji-matki jest odpowiedni dobór elementów, ocena efektów ich pracy, „bodźcowanie” do poprawy efektywności (nagradzanie lub restrykcje); rozwój jednostek

¹²⁸ Istotę kultury organizacyjnej można odczytać, analizując jej elementy składowe. Najpopularniejszym modelem prezentowania poziomów kultury jest „góra lodowa” E. Scheina, w której wierzchołek stanowią symbole-artefakty (widoczne, postrzegane na zewnątrz, ale wymagające interpretacji: język, anegdoty, rytuały, symbole materialne), poniżej znajdują się wartości i normy (częściowo widoczne i częściowo uświadamiane sobie zarówno przez otoczenie, jak i członków organizacji: maksymy, ideologie, hierarchie wartości, wzorce zachowań, modelowe sposoby rozwiązywania problemów, „niepisane reguły gry”, dające wskazówki w płaszczyźnie moralnej, zwyczajowej i prakseologicznej), kolejny poziom stanowią niewidoczne i nieświadome założenia podstawowe (pojmowanie otoczenia, autorytety, wizja człowieka, znaczenie pracy), podstawa piramidy to szeroka charakterystyka kultury z jej elementami i przejawami ogólnymi (wyznaczonymi przez krąg cywilizacyjno-kulturowy). H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 133–134; G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 21–22 oraz G. Przybylski, *Badanie ukrytych przesłanek kultury organizacyjnej: propozycje metodologiczne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 1, s. 75.

¹²⁹ Należy zaznaczyć, że w analizie oparto się na trzech modelach (Michigen, harwardzkim, mieszanym), dotyczących potencjału kadrowego, które wykorzystywane są do opisu zarządzania zasobami ludzkimi. K. Makowski, *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002, s. 14–20.

uczestniczących odbywa się „pod dyktando” centrali, zatem żadna z nich nie ma szans „wybicia się”;

- model integrujący – zakłada, że największym bogactwem organizacji są zasoby wiedzy zgromadzonej przez jej członków – „wiedza w organizacji”; oznacza to, że poprzez włączanie do systemu kolejnych jednostek składowych (np. fuzje i przejęcia kolejnych podmiotów) organizacja „nabywa wiedzę” – marki, patenty; podstawy wzrostu efektywności organizacji stanowią: kumulacja zdolności konkurencyjnych (podniesienie konkurencyjności bazowej – efekt wzrostu skali aktywności) oraz przyspieszenie adaptacji do zróżnicowanych potrzeb rynku globalnego (konkurencyjność kompetencyjna – dywersyfikacja oferty); jednostki składowe mimo zewnętrznej autonomii zasadniczo są dość silnie zcentralizowane, wynika to z wewnątrzorganizacyjnego podziału rynku na przypisane konkretnym elementom systemu strefy wpływów; zarządzanie we wszystkich aspektach (funkcjonalnym, strukturalnym i instrumentalnym) oceniane jest przez pryzmat długookresowych kosztów i korzyści; integrującym elementem organizacji jest klient globalny, dlatego dokonuje ona segmentacji rynku i buduje odpowiedni portfel marek;

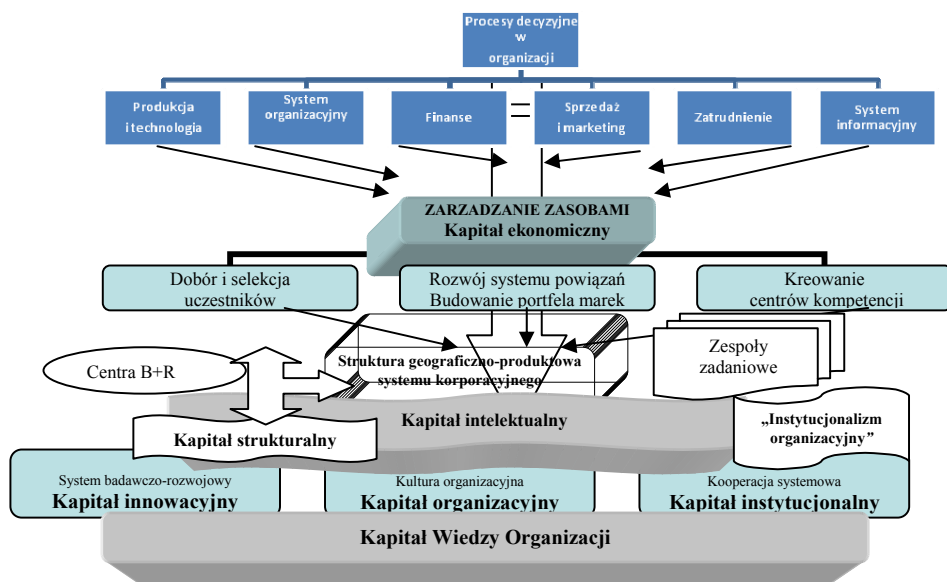
- model uczestniczący – rola korporacji-matki polega na koordynowaniu działań względnie niezależnych elementów składowych, które nawet w przypadku zależności kapitałowej (filie, spółki zależne) posiadają znaczną autonomię (mogą samodzielnie budować swój wizerunek rynkowy, prestiż marki); spoiwem organizacji jest akceptacja wspólnej misji (wizji rozwojowej, kultury organizacyjnej); obszary wpływające na efektywność zarządzania to: partycypacja jednostek składowych w kreowaniu strategii, poczucie odpowiedzialności za całość systemu, organizacja pracy własnej, uzależnienie kondycji finansowej członków od efektywności całego systemu w długim okresie, przy możliwości uzyskiwania profitów indywidualnych z aktywności własnej (na podstawie własnych kompetencji); strategia bazuje na „wiedzy organizacji” jako całości.

Podstawą rozróżnienia trzech opisanych modeli jest podejście do wiedzy. W modelu tradycyjnym jest ona utożsamiana z wiedzą posiadaną przez centralą jednostkę systemu. W modelu integrującym stanowi sumę wiedzy jednostek składowych – wiedza w organizacji. W modelu uczestniczącym jest to kategoria kapitału widziana nie przez pryzmat indywidualnych cech każdego z jej członków, ale jako synergiczna wartość, wynikająca z kumulacji kapitału intelektualnego poszczególnych członków – wiedza organizacji (schemat 2.5).

Wybór adekwatnego modelu zarządzania jednostkami składowymi usprawnia kierowanie korporacją i pozwala na efektywne wykorzystanie zgromadzonego potencjału konkurencyjnego. Decyzja, czy ma to być model tradycyjny, integrujący, czy uczestniczący musi być oparta na parametrach, wyznaczających najwłaściwszą strategię dla konkretnego przedsiębiorstwa. Nie powinna wynikać

z „mody” na uelastycznianie organizacji. Zasadniczo uważa się, że nowoczesne podejście wymaga szybkich reakcji, co wymaga spłaszczenia struktury organizacyjnej. Model tradycyjny oparty na hierarchicznym układzie władzy traci na znaczeniu jako struktura niespełniająca tych wymogów, ale nie oznacza to bynajmniej, że nie ma organizacji, w których właśnie taki model się sprawdza. Zarządzanie przyjmuje coraz częściej formę uczestniczącą¹³⁰, która eliminuje nakazowe przydzielanie członkom organizacji zadań cząstkowych. Obecnie preferuje się włączanie wszystkich do różnorodnych, kompleksowych zespołów zadaniowych – model uczestniczący, ale nie oznacza, że to jedyna właściwa ścieżka. Kluczowe, aby korporacja-matka była zdolna „ogarnąć” całość projektu i właściwie zdecydowała, jaką drogę realizacji strategii wybrać. Od odpowiedniego wyboru modelu organizacyjnego, czyli sposobu zarządzania kapitałem organizacji (jednostkami składowymi), zależy efektywność strategii konkurencyjnej. Chodzi o możliwie najlepsze wykorzystanie uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych (potencjał intelektualny i ekonomiczny) oraz uwarunkowań zewnętrznych (warunki otoczenia) dla realizacji strategii.

Schemat 2.5. Źródła kapitału wiedzy organizacji w modelu „uczestniczącym”



Źródło: opracowanie własne.

¹³⁰ Takie zarządzanie określane jest także jako: rozproszone, kreatywne, partycypacyjne, rotacyjne, delegowane, wirtualne. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003, s. 259.

Kluczowa dla niniejszych rozważań jest konstatacja, że z uwagi na fundamentalne znaczenie wiedzy w każdym typie współczesnej organizacji rolą korporacji-matki, niezależnie od przyjętej pozycji w strukturze organizacyjnej systemu biznesowego, jest kreowanie sprzyjającego otoczenia dla rozwoju jej zasobów. Zwykle formą dostosowań działalności do wymogów globalnej przestrzeni biznesowej jest przebudowa struktur organizacyjnych w taki sposób, aby najlepiej służyły kreowaniu modelu organizacji opartej na wiedzy. W tym sensie wiedza może być uznana za wartość uniwersalną dla wszystkich typów współczesnych systemów, gdyż decyduje o możliwościach i tempie rozwoju. Punktem wyjścia w procesie kreowania wiedzy jest informacja (dotycząca konkurentów, kooperantów, konsumentów oraz innych elementów otoczenia), ale stanowi ona jedynie potencjał, który dopiero w procesie przetwarzania wewnątrz struktur organizacji nabiera rzeczywistej wartości¹³¹. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w otoczeniu międzynarodowym, aby jak najlepiej sprostać tym wyzwaniom, dążą do budowy struktur, umożliwiających stanie się organizacjami opartymi na wiedzy. Wykorzystują niemal pełen wachlarz znanych koncepcji zarządzania, poszukując adekwatnego modelu struktury organizacyjnej.

2.2.3. Struktury współczesnych korporacji efektem kompilacji różnych form organizacyjnych

Korporacje transnarodowe, doceniając znaczenie sprawnej organizacji, poszukiwały modelu struktury, odpowiedniego do wymogów budowania swojej pozycji konkurencyjnej w globalnej przestrzeni biznesowej. Musiały uwzględnić wiele czynników wewnętrznych, ale również ustawicznie zmieniające się warunki i wymagania w ich otoczeniu¹³². Strategia konkurencyjna stała się determinantą

¹³¹ Aktywa wiedzy dzieli się na cztery grupy: wiedzę doświadczalną (cichą, emocjonalną, ucieleśnioną, energetyczną, rytmiczną); wiedzę conceptualną (obrazy, symbole i język, tworzące koncepcję produktu); wiedzę syntetyczną (jawną – specyfikacje, bazy danych, licencje, patenty); wiedzę rutynową, (osadzoną w praktyce, *know how*, rutyny organizacyjne, kultura organizacyjna). I. Nonaka, R. Toyama, T. Konno, *SECI, ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, Long Range Planning, Konno 2000, s. 20–21.

¹³² J. Lichtarski pisze, że istnieje wiele możliwych dróg rozwojowych. Jako podstawowe orientacje we współczesnym zarządzaniu wymienia: orientację prorynkową (kluczowe znaczenie marketingu), orientację projakościową (wskazanie na rolę tzw. miękkich obszarów zarządzania – zasoby ludzkie, jakość, kultura organizacyjna, orientację na wyniki (*controlling*, kwestie logistyki), orientację strategiczną (szkoły pozycyjna, zasobowa, ewolucyjna, prostych reguł, realnych opcji itd.), orientację na człowieka (HRM, ZZL), orientację na zmiany (*lean management*, *reengineering*, zarządzanie innowacjami itd.), orientację procesową (w tym np. zarządzanie projektami), orientację na wiedzę (modele organizacji uczącej się, inteligentnej, zarządzanie kapitałem wiedzy). Podkreśla, że podział ten jest próbą systematyzacji wszystkich znaczących koncepcji, co nie wyklucza pojawienia się nowych (np. orientacji kulturowej w zarządzaniu). Zwraca uwagę, że poszczególne orientacje cechuje stabilność idei, ale duża różnorodność i zmienność instrumentarium implementacji.

zmian struktur organizacyjnych. Charakterystyczne, że w ich modelach rozwojowych odnaleźć można wpływy licznych znanych wcześniej koncepcji teoretycznych np: *Business Process Reengineering* (BPR¹³³), *Lean Management* (LM¹³⁴), *Time Based Management* (TBM¹³⁵). Wydaje się, że istotą struktur współczesnych korporacji transnarodowych jest właśnie kreatywność łączenia elementów nawet alternatywnych względem siebie podejść.

Teżą niniejszego podrozdziału jest stwierdzenie, że modelem powstałym w toku poszukiwań przez korporacje konstrukcji organizacyjnej najbardziej adekwatnej dla realizacji działalności gospodarczej w dobie globalizacji korporacyjnej jest organizacja, będąca układem typu sieciowego, stanowiąca kreatywną kompilację cech organizacji procesowej, wirtualnej, uczącej się, inteligentnej, fraktalnej, a także tradycyjnie postrzeganej sieci. Istota budowania przez korporacje transnarodowe konkurencyjności międzynarodowej o charakterze strategicznym wydaje się tkwić w dostrzeżeniu cennych elementów w wielu koncepcjach i ich elastycznym scaleniu, co pozwoliło na dopasowywanie modeli funkcjonalnych do konkretnych warunków otoczenia. Wynikiem tego procesu jest ukształtowanie się nowoczesnych organizacji sieciowych¹³⁶.

Pierwszym krokiem przebudowy struktur było odejście od tradycyjnego podziału na działy (choć nadal używane jest samo określenie) i zastąpienie ich

J. Lichtarski, *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 34, Wrocław 2008, s. 51–57.

¹³³ Klasyczne podejście BPR to radykalne przeprojektowanie, całkowite oderwanie od przeszłości, czyli stworzenie zupełnie nowego systemu produkcyjnego, a nie ulepszanie, rozszerzanie czy modyfikacja procesów istniejących. K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003, s. 19, 29–30.

¹³⁴ W ramach *Lean Management* można wyróżnić trzy główne nurty: *Lean Production*, *outplacement*, *outsourcing*. Autorami książki uznawanej niemal za encyklopedię *Lean Production* są J. P. Womack, D. T. Jones i D. Roos. Omówili zasady budowania sukcesu japońskich korporacji (branży samochodowej) dzięki ograniczaniu zużycia zasobów oraz zmniejszaniu marnotrawstwa. J. P. Womack, D. T. Jones, D. Roos, *Die zweite Revolution in Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus Massachusetts Institute of Technology*, Campus Verlag, Frankfurt am Main–New York 1994.

¹³⁵ Za głównych teoretyków koncepcji zarządzania procesowego uważa się M. Hammera i J. Champy’ego, którzy opracowali koncepcję *reengineeringu* (BPR). Elementy koncepcji BPR można znaleźć także w pracach omawiających koncepcje: *Lean Management* (LM) czy *Total Quality Management* (TQM). Korzeni podejścia procesowego należy szukać w porterskim łańcuchu tworzenia wartości (*Value Chain*) oraz diagramie E. Deminga (*Deming Flow Diagram*). M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 45–49, 70–94; *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005, s. 81–83; J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 302.

¹³⁶ Podstawy teoretyczne podejścia sieciowego oraz specyfikę nowoczesnych organizacji sieciowych przedstawia rozdział III niniejszej pracy.

zespołami procesowymi połączone z *reengineeringiem*¹³⁷. Zmiana miała charakter restrukturyzacji, polegającej na uaktywnieniu wewnętrznej współpracy w ramach sieci przy wykonywaniu konkretnych zadań¹³⁸. Stanowiło to podstawę delegowania uprawnień w określonym zakresie i służyło pobudzaniu odpowiedzialności poszczególnych uczestników. Cel to stałe dopracowywanie poszczególnych obszarów, w tym ich racjonalizacja (np. usuwanie podwójnych czynności). Korporacje częściej niż inne podmioty dokonywały w konsekwencji radykalnych zmian, rezygnując z nieefektywnych obszarów (*reengineering*)¹³⁹ czy zastępując niektóre operacje zewnętrznymi zleceniami (*outsourcing*).

Kolejną ważną kwestią w toku dokonujących się przemodelowań wydaje się być odrzucenie tradycyjnej orientacji funkcjonalnej na rzecz zaspokajania potrzeb klienta. Punkt ciężkości przesunięty został na efekty działania, czyli wytwarzaną wartość dodaną, „weryfikowaną” akceptacją klienta. Tradycyjny model „wszechwiedzącej centrali” zastępowany był podejściem integrującym i uczestniczącym. Dzięki temu organizacja nabierała dynamizmu, gdyż to kompetencje procesowe wyznaczały ośrodki sterowania (przedmiotowe-działu, geograficzne-regionu).

Kolejną koncepcją, której spostrzeżenia korporacje zaadaptowały w swoich modelach organizacyjnych, jest TBM¹⁴⁰. Koncepcja jest szczególnie istotna po-

¹³⁷ Klasyczna koncepcja *reengineeringu* poddawana jest obecnie, wydaje się słusznej krytyce. Wielu autorów zarzuca nawet jej twórcom naukową arogancję. Poglądy takie, wypowiedziane mniej lub bardziej otwarcie, można znaleźć m. in. w pracach: Z. Martyniak, *Czego powinny nas nauczyć niepowodzenia reengineeringu i zarządzania jakością całkowitą (TQM)?*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 7; Ch. Homburg, G. Hock, *Change Management durch Reengineering? Eine Bestandsaufnahme*, „Führung und Organisation” 1998, No 5 czy A. Kieser, *Business Process Reengineering – neue Kleider für den Kaiser*, *ibidem*, 1996, No 3. Należy zaznaczyć, że sam M. Hammer wycofał się po pewnym czasie z niektórych najbardziej radykalnych zaleceń *reengineeringu*. M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999. Wydaje się jednak, że nie wyklucza to „wyłuskania” z niej kilku trafnych spostrzeżeń.

¹³⁸ Można tu odwołać się do koncepcji *X-Engineeringu*, czyli efektywnego kształtowania procesów międzyorganizacyjnych w celu obniżenia kosztów transakcyjnych. Bazując na strategii sieci, następuje porządkowanie zasobów, wskazanie obszarów kluczowych kompetencji (restrukturyzacja), rekonfiguracja łańcucha tworzenia wartości – długookresowe zarządzanie procesowe i sukcesywne zmiany w sferach zasobów twardych i miękkich. P. Horvath, R. Mayer, *X-Engineering: Neue Potenziale der Prozess-Performance erschliessen*, „Information Management&Consulting” 2002, No 17, s. 48–54,

¹³⁹ O czym można przekonać się analizując koncepcje rozwojowe najpotężniejszych korporacji. Analiza historii powiązań Siemens AG wskazuje, że korporacja często po krótkim okresie współpracy wycofywała się z podjętej aktywności, odsprzedając swoje udziały, np. Siemens–Matsushita, Siemens–Fijitsu, Siemens–Nokia. Działania te świadczą o stałej analizie wachlarza realizowanych przedsięwzięć i „odcinaniu” obszarów o spadającej rentowności. M. Rosińska-Bukowska, *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków*, Wydawnictwo WSSM, Łódź 2011, s. 142–144.

¹⁴⁰ Wydaje się, że stwierdzenia dotyczące znaczenia czasu są oczywiste i wręcz trywialne jednak zarządzanie czasem jako teoretyczna koncepcja pojawiło się dopiero w latach 90. XX w. jako wynik prac *Boston Consulting Group* (BCG) zyskując nazwę: *Time Based Management*. K. Zimmiewicz, *Współczesne...*, s. 96–105.

nieważ można postawić tezę, że czas jest podstawowym parametrem strategicznym w procesie budowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Z jednej strony klienci są wrażliwi na czas, a zatem w nim tkwi wręcz nieprzebrane źródło przewagi konkurencyjnej (skracanie procesów produkcyjnych, dotrzymywanie terminów, kreowanie nowych dóbr i usług jako konsekwencja poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, czyli np. oszczędzających czas itd.¹⁴¹). Z drugiej – myślenie w kategoriach czasu w odniesieniu do długookresowego rozwoju wszystkich sfer działalności organizacji nadaje mu charakter strategiczny.

Koncepcja TMB oznacza w istocie koncentrację na procesach i strukturze organizacyjnej. Procesy generują wartość dodaną dla klienta, a zadaniem struktur organizacyjnych jest stymulowanie ciągłego ich ulepszania. Przedsiębiorstwo staje się systemem procesów¹⁴², wiązką zespołowo realizowanych zadań. Nie ma zatem kolizji między procesami a strukturą organizacyjną, gdyż stanowią one elementy współzależne. Pojawia się natomiast wskazywanie konieczności standaryzacji oraz udoskonalania podstawowych elementów procesu wewnątrz organizacji, w efekcie porównywania ich wydajności z najlepszymi wzorcami (*benchmarking* wewnętrzny¹⁴³). Nakreśla to spiralę podnoszenia jakości procesów przez dążenie do ciągłego kreowania wartości dodanej do obowiązującego w danym momencie standardu przez liderów procesu – jednostki systemu, będące centrami kompetencji w określonej sferze. Zarządzanie zorientowane na czas nie powinno być zatem postrzegane jako procedura techniczno-technologiczna, ale w kategoriach modelu kreowania wiedzy organizacji.

Istotą wykorzystania *lean management* (LM)¹⁴⁴ w przebudowywaniu systemów korporacyjnych wydaje się położenie nacisku na uproszczenie struktur organizacyjnych (zmniejszenie liczby szczebli zarządzania) w celu poprawy efektywności obiegu informacji, a tym samym zastąpienie myślenia hierarchicznego współpracą w ramach grup problemowych (decentralizacja decyzji operacyjno-taktycznych). Kluczowe jest jednak objęcie takimi zmianami całości organizacji,

¹⁴¹ Ch. Maige, J. L. Muller, *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1995, s. 13.

¹⁴² K. Hässig porównał przedsiębiorstwo tradycyjne z przedsiębiorstwem zorientowanym na czas, analizując koszt i czas jako funkcjonalne parametry pomiaru procesów. Przedstawił sposoby oszczędności czasu m. in. poprzez: ograniczenia wielkości pojedynczych partii, likwidację tzw. wąskich gardeł, usunięcie z procesu pewnych czynności lub zmianę ich kolejności oraz równoległość przebiegu kilku procesów kreowania ostatecznej wartości (produktu), przyspieszenie obiegu informacji, skrócenie czasu sprzężenia zwrotnego oraz decentralizację zarządzania. K. Hässig, *Zeit als Wettbewerbsstrategie (Time Based Management)*, „Die Unternehmung” 1994, No 4, 250–262.

¹⁴³ Typologię *benchmarkingu* przedstawiono np. w pracy: M. Rosińska, *Analiza...*, s. 263–266.

¹⁴⁴ Badaczami systematyzującymi zasady LM, a równocześnie poddającymi ich wątpliwość ich realność są m. in.: F. Gendo, R. Korschak, *Mythos Lean Production. Die wahren Erfolgskonzepte japanischer Unternehmen*, Verlag Betrieb&Wirtschaft, Essen 1999, s. 53–93, 135–138, 168–180; 205–261.

czyli uznanie ich za sposób myślenia strategicznego¹⁴⁵. Szczególnej wagi nabiera próba pogodzenia znaczenia pracy zbiorowej (grupy problemowe – produktowe, regionalne) z równoczesną świadomością osobistej odpowiedzialności poszczególnych uczestników za efektywność całości systemu, poprzez ich stały wkład w kreowanie wartości dodanej.

Podsumowując, korporacje, poszukując formy organizacyjnej adekwatnej dla implementacji swoich strategii konkurencyjnych, starały się sięgać do wielu źródeł. Efektem było skoncentrowanie się na maksymalizacji zadowolenia klienta poprzez poprawę jakości procesów, a to miało ścisły związek z właściwą organizacją działań, czyli modelem struktury organizacyjnej. W rezultacie poszukiwań docelowego modelu pojawiły się nowe typy struktur: organizacja wirtualna, ucząca się i inteligentna, fraktalna i modułarna oraz sieciowa. Analizując filary struktur organizacyjnych najpotężniejszych korporacji¹⁴⁶, można je uznać za źródłowe dla ich modeli organizacyjnych, wskazujące ścieżki ewolucji systemów organizacyjnych¹⁴⁷.

Koncepcja wirtualizacji organizacji¹⁴⁸ jest wynikiem nowych możliwości komunikacyjnych, a jej istotą w odniesieniu do niniejszych rozważań jest możliwość włączania do struktur organizacji wciąż nowych podmiotów, działających w najodleglejszych miejscach. System powiązań bazuje na indywidualnych kompetencjach uczestników, którzy integrują się wzdłuż wspólnego łańcucha wartości, pozostając jednak zwykle formalnie niezależnymi elementami. Zwraca uwagę „osoba” integratora, czyli podmiotu spajającego uczestników wspólnego przedsięwzięcia, który steruje działaniami partnerów. W dużej mierze organizacja oparta jest na wzajemnym zaufaniu uczestników. Sprawdzone relacje (w tym brak problemów natury finansowo-rozliczeniowej, rzetelność realizacji wzajemnych zobowiązań, wynikających z niepisanego układu) są często testem

¹⁴⁵ M. Hirzel pisze, że *Lean Management* musi się zaczynać w głowach menedżerów. M. Hirzel, *Lean Management muss in den Köpfen der Manager beginnen*, „Management Zeitschrift” 1993, No 3, s. 73–77.

¹⁴⁶ Analizy filarów strategii (wybranych) korporacji transnarodowych, będących obiektami badań niniejszej pracy, dokonano w rozdziale V niniejszej pracy.

¹⁴⁷ Najpotężniejsze korporacje dokonywały przebudowy struktur wielokrotnie w swojej historii. Np. General Electric po raz pierwszy przebudował swoją strukturę latach 1970–1972. Wówczas system złożony ze 190 obszarów zastąpiono modelem 43 strategicznych jednostek biznesu. K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 66. Ostatnie „przemodelowanie” to wskazanie czterech filarów: globalność, innowacyjność, sieciowość i doświadczenie. *Annual Report General Electric 2008*, CitizenShip, www.corporateregister.com [28.07.2010].

¹⁴⁸ Pojęcia organizacji wirtualnej używali np.: W. Dawidow, M. Malone, *The Virtual Corporation*, „Harvard Business Review” 1998, No 1–2; K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków 1997, s. 50; J. Kisielnicki, *Wirtualne, czyli inteligentne. Zalety i wady nowego sposobu współpracy firm*, „Zarządzanie w XXI Wieku” 2000, nr 1, s. 9.

dla ewentualnego pogłębienia współpracy. Wykorzystujące ten model korporacje budują swoje systemy jako układy produktowo-geograficzne, pozostawiające jednostkom składowym względną swobodę. Fundamentalne znaczenie ma uświadomienie sobie wzajemnej zależności członków systemu i brak wymogu ścisłej kodyfikacji sposobów działania i hierarchicznych metod ich upowszechniania na rzecz samoorganizacji.

Istotnym uzupełnieniem wirtualizacji struktur korporacji, jest model organizacji uczącej się, w którym kluczowe znaczenie dla uzyskiwania ponadprzeciętnych wyników mają wiedza i procesy ciągłego doskonalenia¹⁴⁹. Wykorzystując różnorodność definiowania tego modelu, można dostrzec kilka ważnych elementów, które stanowią o skuteczności jego implementacji, a zarazem o efektywności „przełożeń” strategia – struktura. P. Senge akcentuje kwestię procesu adaptacji związaną z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań¹⁵⁰. A. Zaliwski pisze o konieczności wdrażania zdobytej wiedzy zarówno w produktach, procesach, jak i strukturach oraz praktykach organizacyjnych¹⁵¹. Cz. Sikorski zwraca uwagę na elementy mogące spowalniać rozwój, mimo przyjęcia właściwego modelu, jak: zachowania rutynowe czy stereotypy¹⁵². W. Grudzewski i I. Hejduk uwypuklają potrzebę skorelowania procesu generowania wiedzy z odpowiednimi systemami zachęcającymi członków organizacji do uczestnictwa w nim¹⁵³. K. Perechuda zwraca uwagę na sprawność internalizacji wiedzy, czyli mechanizmy dzielenia się wiedzą wewnątrz organizacji¹⁵⁴. Konkludując przedstawione rozważania odnośnie do modelu organizacji uczącej się, samo przyjęcie nawet najdoskonalszego rozwiązania modelowego nie jest wystarczającym warunkiem do uzyskania odpowiednich efektów. Tym samym po raz kolejny należy podkreślić konieczność istnienia korelacji między posiadanym przez korporacje potencjałem, tworzącym uwarunkowania strategii, a stanowiącą jej uzewnętrznienie formułą realizacji – strukturą organizacyjną.

¹⁴⁹ L. Fahey, *Competitor Scenarios: Projecting a Rival's Marketplace Strategy*, Wiley&Sons, „Competitive Intelligence Review” 1999, Vol. 10, s. 65–85.

¹⁵⁰ P. Senge wymienia pięć dyscyplin, których zintegrowanie stanowi fundament organizacji uczącej się: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja, zespołowe uczenie się, myślenie systemowe. P. M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26–27.

¹⁵¹ A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2000, s. 28.

¹⁵² Cz. Sikorski, *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma*, Wydawnictwo Antykwa, Kluczbork–Łódź 2000, s. 162.

¹⁵³ Organizacja przetwarza dane i informacje w użyteczną wiedzę, pozwalającą na systematyczne i sprawne rozwiązywanie problemów, usuwanie błędów mogących zakłócić działalność organizacji, eksperymentuje z nowymi metodami i podejmuje ryzyko zmian, gdyż zmianę traktuje jako stały element rzeczywistości. W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 214.

¹⁵⁴ K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1998, s. 69.

Kolejnym modelem bazowym, z którego wydają się czerpać korporacje kształtując swoje struktury, jest koncepcja organizacji inteligentnej¹⁵⁵. Należy zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji nierozróżniających organizacji uczących się od inteligentnych. W niniejszej pracy dokonano jednak rozdzielenia tych modeli. Przyjęto, że organizacja ucząca się to układ „naczyni połączonych”, w którym poszczególne elementy ciągle zdobywają nowe kompetencje, a struktura organizacyjna stanowi pas transmisyjny, służący możliwie szybkiemu ich upowszechnianiu w strukturach wewnętrznych (internalizacja wiedzy). Uczenie się ma niejako charakter pulsacyjny. Impulsy pochodzą od nadających rytm zmianom najaktywniejszych członków organizacji uczącej się, a następnie dopiero obejmują całość systemu.

Organizacja inteligentna posiada natomiast coś w rodzaju „wrodzonej” inteligencji własnej¹⁵⁶, co sprawia, że stanowi samodoskonalący się system. Członkowie wykorzystującej ten model korporacji podejmują samodzielnie rozmaite czynności w celu wzbogacenia swojej wiedzy i umiejętności. Organizacja charakteryzuje się „ponadprzeciętną aktywnością” zasobów, co oznacza, że wewnątrzorganizacyjny przepływ wiedzy nie ogranicza się jedynie do sprawnej transmisji, ale w toku tego przepływu następuje ciągłe wzbogacanie. Immanentną cechą systemu inteligentnego jest jego dynamiczny charakter. Nakładanie się na siebie działań poszczególnych członków systemu wywołuje dodatkowe efekty synergiczne – wielowymiarowości przetwarzania i konfigurowania wiedzy. To koncepcja modelu uczestniczącego, w którym korporacja-matka odpowiedzialna jest za stworzenie interaktywnego, uczącego się otoczenia wewnętrznego oraz zwrócenie uwagi uczestników na kontekstowość wiedzy i znaczenie jej umiejętnego użycia. Rolą jednostki sterującej jest ponadto kumulowanie odpowiednich zasobów: ekonomicznych i intelektualnych (kompetencje, ludzie, przygotowanie instytucjonalne¹⁵⁷).

Istotą modeli, uznających za sukcesogenną koncepcję o „inteligencji” organizacji, jest docenianie kapitału instytucjonalnego organizacji. Podmioty zdolne do samodzielnego funkcjonowania na rynku (wysoki poziom indywidualnego profesjonalizmu poszczególnych członków systemu – np. własna marka) decydują się na częściową rezygnację z suwerenności, upatrując w skorelowaniu wiedzy z odpowiednią kulturą organizacyjną i siłą systemu (skumulowany kapitał ekonomiczny) efektów synergicznych. Bezpieczeństwo funkcjonowania w systemie (ostrzeżenie o niebezpieczeństwach i nietypowych sytuacjach) pozwala na ciągłe

¹⁵⁵ J. B. Quinn, *The Intelligent Enterprise. A New Paradigm for a New Era*, The Free Press. A Division of Macmillan, New York 1992.

¹⁵⁶ Inteligencję organizacji budują doświadczenia przeszłości (historia i pamięć) oraz teraźniejszości (realia, prestiż, uznanie społeczne) i cele, misja, wizja, sformułowane jako wyzwania na przyszłość.

¹⁵⁷ A. Brooking, *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 4–5.

podważanie dotychczasowego sposobu myślenia oraz uznawanie terazniejszych reguł i norm za szybko dewaluujący się standard, a tym samym dążenie do jego wzbogacania. Organizacja toleruje, a nawet pielęgnuje kulturę odmienności i eksponowanie poczucia własnej wartości. Równocześnie wykorzystuje ideę działań kolektywnych jako najlepszą formułę udoskonalania stosowanych już rozwiązań. Propaguje partnerskie stosunki wewnątrz organizacji, jak i konstruktywne partnerstwo z zewnętrznymi kooperantami. Organizacja inteligentna nie ma właściwe zakreślonych granic między „wnętrzem” a „zewnątrzem”. Często także brak jest jasno zdefiniowanych elementów struktury organizacyjnej. Model ten posiada jednak istotny element spajający – kulturę organizacyjną opartą na uświadomionej konieczności wdrażania idei zrównoważonego rozwoju. W przypadku korporacji widzianej jako organizacja inteligentna jej strukturę tworzy system niemal autonomicznych, „samodoskonalących się” jednostek skupionych wokół „projektu przyszłości”, na bazie niekoniecznie sformalizowanych porozumień¹⁵⁸.

Kolejnym podejściem przydatnym do analizy struktur korporacji jest koncepcja organizacji fraktalnej, której istotą jest reguła rekurencji¹⁵⁹. Proces uczenia się wywołuje łańcuchowość zmian w systemie powiązań. Poszczególne moduły organizacji mają zdolność natychmiastowego dostosowania się do zmian na podstawie informacji „zakodowanych” w każdym fragmencie, w poprzednim etapie. Fraktal jest samoorganizującą się jednostką, będącą równocześnie elementem większej całości. Fraktale są samopodobne, tzn. każdy z nich wykonuje określone usługi, posiada podobne wewnętrzne struktury, ale jest jednostką samodzielnie działającą¹⁶⁰. Jednak, mimo że umiejscowione są w jednej organizacji macierzystej, nie są identyczne, gdyż są nie tylko funkcją otoczenia wewnętrznego, ale i zewnętrznego, w którym działają poszczególne jednostki. Fraktale odznaczają się: witalnością, dynamiką, samorestrukturyzacją, zdolnością samonawigowania, samorządzenia i samokierowania. Organizacja funkcjonująca w takim systemie zakłada, że można powielać pewne „zdobycze” bez uruchamiania mechanizmu organizacyjnego, dzięki inteligencji członków. Specyfika organizacji polega na wręcz automatycznym dostosowywaniu się do otoczenia, dzięki błyskawicznemu przenoszeniu impulsów o koniecznych zmianach między fraktalami, bez konieczności wykorzystywania systemu nakazowego (centralnego sterowania).

¹⁵⁸ Koncepcja traktowana jako typ struktury organizacyjnej przez wielu badaczy uznawana jest za konstrukcję abstrakcyjną. Wydaje się jednak, że można przywołać przykłady chociażby organizacji proekologicznych, które często w ten sposób realizują swoje cele strategiczne. Elementy takich zachowań znajdujemy także w koncepcji globalnej sieci biznesowej (rozdział III).

¹⁵⁹ Organizacje fraktalne złożone z modułów (fraktali) – wzajemnie się „wywołują”. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 23 oraz L. Wojna, *Fraktologia ilościowa. Podstawy i komputerowe wspomaganie badań*, „Zeszyt Naukowy” 1990, nr 2, Politechnika Krakowska, s. 64.

¹⁶⁰ H.-J. Wernecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 101.

Wewnętrzne sprzężenia zwrotne między fraktalami uruchamiają mechanizm permanentnej autoregulacji (samozarządzania¹⁶¹) systemu, dzięki przyspieszonej implementacji uproszczonych procesów organizacyjnych jako standardów. Zdolność do autonomicznego myślenia poszczególnych fraktali (dywizji organizacyjnych korporacji) pozwala im na szybkie podjęcie odpowiednich działań stosownie do zaistniałej sytuacji, co nadaje całej organizacji elastyczność. W strukturze fraktalnej występuje decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności, w tym sensie zarządzanie sprowadza się właściwie do kreowania atmosfery działania: wyznaczania docelowej przestrzeni, nawigowania (ukierunkowywania działań), sterowania, zapewniającego sprawne realizowanie poszczególnych pomysłów¹⁶². Fraktalny model struktur organizacyjnych wydaje się nader często wykorzystywany w globalnych systemach biznesowych.

Koncepcją zbliżoną do modelu fraktalnego jest modularyzacja¹⁶³. Koordynacja modułów ma także charakter niezhierarchizowany. Moduły stanowią centra kompetencji¹⁶⁴, których istotą jest generowanie wiedzy, ustanawiającej standard minimum, wokół którego można kreować rozwiązania wyspowe (w tym dla wyspecjalizowanych nisz rynkowych). Rozwiązania te mogą przybierać postać struktur: produkcyjnych – na bazie teorii obfitości zasobów, koncepcyjnych – projekty na bazie specyfiki poszczególnych obszarów rynku oraz marketingowych – wykorzystujących zróżnicowanie kulturowe rynku. Modularyzacja służy transparentności złożonego systemu i poprawia jego elastyczność. Uprawnienia decyzyjne znajdują się w pobliżu miejsca kreowania kluczowej w danej kwestii wiedzy – co odpowiada zasadzie subsydiarności. W praktyce funkcjonowania korporacji oznacza to specjalizację wielopoziomową typu geograficznego, produktowego lub segmentacyjnego (homogeniczna grupa nabywców). Kluczowym założeniem modularyzacji jest uporządkowanie danego procesu w czasie i przestrzeni oraz wdrożenie idei przejrzystości zasad jego realizacji w poszczególnych ogniwach. Centralnym elementem, wokół którego budowana jest struktura modułarna, jest

¹⁶¹ A. Sokołowska, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 161–162.

¹⁶² B. Miłkuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie...*, s. 26–35 oraz M. Hopej, *Struktura organizacyjna fraktalnego przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2001, nr 3, s. 9.

¹⁶³ Modularyzacja – proces wewnątrzorganizacyjnej restrukturyzacji oparty na zintegrowanych, zorientowanych na klienta modułach (relatywnie małe jednostki procesowe). A. Picot, R. Reichwald, R. Wigand, *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, Wiesbaden 1996, s. 231.

¹⁶⁴ M. Moszkowicz przedstawia modularyzację jako „narzędziowy wymiar zarządzania strategicznego”, z wykorzystaniem pięciu typów centrów odpowiedzialności: *Expenses Center* (wydatków), *Cost Center* (kosztów), *Revenue Center* (przychodów), *Profit Center* (zysków), *Investment Center* (inwestycji) oraz formy mieszane. *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja...*, s. 73–77.

klient globalny, zatem koncepcja wpisuje się idealnie w potrzeby korporacji, operujących z założenia w globalnej przestrzeni biznesowej. Moduły stanowią odpowiedź na zróżnicowanie sposobów zaspokajania konkretnej potrzeby, w różnych częściach rynku globalnego. Równocześnie model kładzie nacisk na konieczność współpracy w celu uzyskania konkurencyjności międzynarodowej.

Ostatnim z przedstawionych modeli jest koncepcja dojrzałej organizacji sieciowej, spajająca wcześniej wymienione w jeden system organizacyjny¹⁶⁵. W myśl definicji przyjętej w niniejszej pracy organizacja sieciowa nie ma wytyczonych granic współpracy ani w sensie przedmiotu działań, ani ich umiejscowienia w czasie i przestrzeni. Właściwie nie mówimy o scalaniu jakichkolwiek podmiotów (firm, instytucji), ale o kreowaniu sieci powiązań i kontaktów, niejako ponad tymi podmiotami¹⁶⁶. Więzy te tworzą się na bazie zróżnicowanych zasobów wielu partnerów, rozproszonych przestrzennie i mających zróżnicowany charakter organizacyjny. Kapitalne znaczenie ma ich wola współpracy strategicznej (w długim okresie), czyli rozwój oparty na kreowaniu wartości dodanej w wyniku wielokierunkowego współdziałania. Niekoniecznie jest deklarowanie tworzenia powiązań formalnych. Ustanawiane relacje własnościowe zakreslają jedynie minimalny obszar porozumienia, a zakres wspólnych działań wkracza zwykle poza zadeklarowaną formalnie integrację. Wyodrębniono cztery filary charakteryzujące nowoczesną organizację sieciową: strategię otwartości prorozwojowej – budowanie sieci, konwergencję podmiotów na bazie wewnątrzorganizacyjnego systemu dzielenia się wiedzą, ideę współpracy opartą na partnerstwie i zaufaniu oraz efekt synergii strategicznej.

Strategia otwartości prorozwojowej oznacza, że fundamentem kreowania i rozwoju powiązań w ramach sieci jest zdolność do wielopłaszczyznowej współpracy nawet z dotychczasowymi konkurentami. Wymaga to nieustannego rozwijania sieci, stąd „obrabianie” rdzenia kolejnymi warstwami podmiotów uczestniczących. W ten sposób budowany jest kapitał organizacyjny i instytucjonalny korporacji. Sieć nie jest określona zadaniowo, lecz kompetencyjnie, co stanowi o jej charakterze strategicznym. Oznacza to stałe doskonalenie poszczególnych obszarów kompetencji, wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, czyli rozwijanie kapitału innowacyjnego. Otwartość sieci powoduje dodatkowo ciągłą zewnętrzną presję na uczestników sieci – nakręcanie spirali jakości. Kluczowa jest walka o rynek, czyli klienta globalnego – sieć dąży do uzyskania maksymalnych udziałów w rynku globalnym. Konkurencja między

¹⁶⁵ Za klasyczną przyjęto koncepcję P. Druckera w *The Coming of the New Organization*, „Harvard Business Review” – „Academy of Management Review” 1988, Vol. 23, No 2, s. 242–266.

¹⁶⁶ Szczególne miejsce w rozważaniach zajmuje koncepcja globalnej sieci biznesowej (*Global Business Network – GBN*), stanowiąca sieć relacji o charakterze ponadnarodowym, nie układ konkretnych elementów podmiotowych. Koncepcja omówiona zostanie w rozdziale III niniejszego opracowania.

uczestnikami sprowadza się do wyspecjalizowanych obszarów działania, co związane jest z przywództwem konkretnych jednostek systemu w określonych segmentach (centra kompetencji sieci). Poszczególni uczestnicy sieci specjalizują się w dostarczaniu danej grupy dóbr i usług w ramach oferty sieciowej, a równocześnie „śrubują” wymagania ogólne. Dzięki podejmowaniu aktywności w ramach globalnej przestrzeni biznesowej przedsiębiorstwa uzyskują dostęp do specyficznych korzyści, wynikających z wielkości sieci oraz rozległości „pajęczynowego” systemu powiązań. Rozwój sieci odbywa się na drodze maksymalnego dopasowania się do wymagań poszczególnych grup odbiorców na rynku globalnym.

Konwergencja podmiotów uczestniczących postrzegana jest jako upodabianie się do siebie w wyniku współlistnienia¹⁶⁷, czyli wzrastania w atmosferze organizacji. Wywołuje to ponadto efekt „przyspieszonego doganiania”¹⁶⁸ najwyższych standardów. W wyniku stworzenia odpowiednich, zbliżonych dla wszystkich uczestników sieci warunków środowiskowych podmioty uczestniczące nabierają z czasem podobnych cech i postrzegane są jako „równopostaciowe” (izomorfizm¹⁶⁹). W tym sensie sieć przyczynia się do uniwersalizacji pewnych wartości, ustalając niejako standardy minimum pewnych zachowań i czynności. Standaryzacja nie oznacza zablokowania samodzielnej inicjatywy podmiotów pod warunkiem jednak, że wprowadzane zmiany stanowią wartość dodaną do standardu, a nie obniżenie jakości działań. Konwergencja przekłada się zatem na wyznaczenie określonych warunków brzegowych dla potencjalnych, nowych członków. Wejście do sieci jest uwarunkowane kompetencyjnie i ma podłoże komplementarne, co oznacza konieczność „wpasowania” się w łańcuch kreowania wartości.

Idea współpracy oparta na partnerstwie to uznanie zaufania jako podstawy relacji. Pozwala to na przyspieszenie wewnątrzorganizacyjnego obiegu wiedzy (wdrażanie dostarczanych rozwiązań bez uprzedniego testowania¹⁷⁰), przy

¹⁶⁷ Konwergencja (z łac. *covergo, convergere*) – oznacza tworzenie się zbieżności, kształtowanie się w rozwoju ewolucyjnym podobnych cech budowy, funkcji u organizmów różnych grup, żyjących w takich samych warunkach środowiskowych. *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1980, s. 389.

¹⁶⁸ Hipoteza konwergencji oparta na modelu wzrostu gospodarczego Solowa-Swana brzmi, że gospodarki biedniejsze, tj. zaczynające rozwój z niższego poziomu, są zdolne uzyskać wyższe stopy wzrostu, a nawet zniwelować „zapóźnienia”. R. M. Solow, *A Contribution to the Theory of Economic Growth*, „Quarterly Journal of Economics” 1956, No 70, s. 65–94 oraz T. W. Swan, *Economic Growth and Capital Accumulation*, „Economic Record” 1956, No 32, s. 334–361.

¹⁶⁹ Izomorfizm organizacyjny może przybierać formę: przymusową, mimetyczną, normatywną. P. J. DiMaggio, P. P. Powell, *Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, [w:] eidem, *Introduction, The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago 1991, s. 63–82.

¹⁷⁰ Zaufanie do „sieciowego” centrum kompetencji w danej sferze. Pozwala to na „doganianie”, dzięki wykorzystaniu idei *benchmarkingu*. Zaufanie pozwala na szybką adaptację usprawnionych procesów we własnych strukturach, co skutkuje oszczędnością czasu i nie osłabia „refleksu rynkowego”.

równoczesnym chronieniu jej przed niekontrolowanym „wyciekami” na zewnątrz systemu. Nie wyklucza to umów formalnych, ale eksponuje znaczenie woli współpracy stron i więzi interpersonalnych¹⁷¹. Każdy z członków systemu organizacyjnego, bez względu na miejsce w strukturze, musi mieć poczucie satysfakcji z uczestnictwa w sieci. Oznacza to ocenę swojej sytuacji jako realnej poprawy w stosunku do stanu przed włączeniem się do sieci. Dobrowolność i partnerski charakter relacji sieciowych, niewymagający formalnego charakteru powiązań, zasadniczo ułatwia sterowanie złożonym systemem. Kluczowym założeniem jest jednak przyjęcie wspólnych zasad – kultury organizacyjnej. Partnerstwo oznacza bazowanie na współzależności i wzajemności relacji, bez potrzeby ustanawiania struktur hierarchicznych (mających m. in. zadania kontrolne), czyli wyklucza istnienie dominatora „z nadania”. W ramach sieci istnieją centra kompetencji i to one wyznaczają rytm rozwojowy, pełniąc funkcje jednostek sterujących. Rodzaj relacji określa stan wiedzy, jaką dysponuje podmiot. Zazwyczaj relacje czysto partnerskie występują między równopostaciowymi siłami sieci (zwykle o charakterze poziomym), natomiast relacje bardziej zhierarchizowane pojawiają się między ogniwami łańcucha produkcyjnego (pionowe). Należy podkreślić, że relacje branżowe (poziome) zwykle silnie oddziałują na układ powiązań wertykalnych¹⁷², a nawet go istotnie zmieniają.

Partnerstwo musi oznaczać uprawnienie każdego z członków sieci do dostępu do pełnego zakresu wiedzy, udostępnianej przez każdego innego uczestnika sieci¹⁷³, tym samym wiedza nabiera charakteru dobra *quasi*-publicznego. Siłą sieci jest powszechność wiedzy wewnątrzorganizacyjnej i zdolność do dzielenia się nią wiedzą. Równouprawnienie w dostępie do wiedzy dla wszystkich poziomów stanowi „broń strategiczną” organizacji. Hierarchiczność zaburza obieg informacji, dlatego konsekwencją partnerstwa musi być spłaszczenie struktur organizacyjnych. Należy zaznaczyć jednak, że na typ relacji między uczestnikami wpływa dodatkowo czynnik czasu (długość okresu trwania kooperacji). Podmioty

¹⁷¹ Ponad 70% kontaktów w ramach sieci nie wynika z zapisów umów, a dotyczy więzi interpersonalnych. Potwierdzają to badania empiryczne. H. Håkansson, J. Johanson, *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks*, [w:] *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, ed. D. Ford, Harcourt Brace&Company 1993, s. 459–467.

¹⁷² Zdaniem K. Fonfary powiązania między firmami działającymi w ramach danej sieci można podzielić na stosunki I oraz II rzędu. Stosunek I rzędu istnieje między dostawcą a odbiorcą. Natomiast stosunki II rzędu oddziałują w sposób pośredni lub bezpośredni na stosunki I rzędu. Czasem nawet mogą okazać się bardziej znaczące od tych, jakie zachodzą pomiędzy głównymi przedsiębiorstwami. K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004, s. 49–59.

¹⁷³ Wprowadzenie wiedzy do sieci w jednym jej punkcie oznacza zgodę na jej upowszechnianie dla pozostałych członków sieci (model relacji typu KNU w handlu międzynarodowym – bezwarunkowa Klauzula Największego Uprzywilejowania).

współpracujące dłużej zwykle tworzą wiodący kompetencyjnie rdzeń sieci, nakręcający spiralę jakości. Pozyskiwani członkowie muszą „zapracować” na pełne uczestnictwo, w tym na zaufanie „dopuszczenia” do pełnej wiedzy. Podmioty włączane do sieci muszą udowodnić zdolność do wypełniania zobowiązań, (także wynikających z kultury organizacyjnej), aby ich wejście nie zaburzyło funkcjonowania sieci jako całości i nie naraziło jej na utratę spójności. Podmiot, którego reputacja budzi wątpliwości mimo zdolności spełnienia kryteriów technicznych, nie powinien uzyskać dostępu do sieci – selekcja negatywna, czyli odrzucanie kandydatur „partnerów ze skazą”. Pełne uczestnictwo w systemie sieciowym wymaga uzyskania pełnego zaufania sieci. Pozyskiwany element musi zatem nie tylko wносить do sieci specyficzne umiejętności, które w ocenie pozostałych uczestników stanowią cenny nabytek, ale być gwarantem partnerskich relacji.

Synergiczność działań to typ efektu organicznego, powstającego w wyniku wykorzystania zorganizowanej pracy zespołowej – kooperacji połączonej z synchronizacją. Wspólne działanie daje lepsze efekty, gdyż poszczególni uczestnicy uzupełniają się. W ten sposób pojawia się nadwyżka korzyści, przypadająca na członka sieci w porównaniu z efektem możliwym do osiągnięcia, gdyby każdy z uczestników działał samodzielnie. Efekt synergii to także zdolność do uzyskania wartości dodanej w wyniku „przetwarzania” pozornie nieznaczących i oderwanych od siebie informacji, których wartość merytoryczna w obszarze, z którego pochodzą, może być nieznacząca, a w maszynie sieci nabiera nowego wymiaru. Odpowiednio połączone dane pozwalają bowiem dostrzec niekiedy załączek rozwiązania innowacyjnego. Zdarzenia z odległych sfer często pozornie niepowiązanie w efekcie „burzy mózgów” mogą poukładać się w ciąg logiczny. Bodziec słabo oddziałujący samodzielnie w danej dziedzinie, uznawany za poboczny element działalności danego podmiotu, wprowadzony na inne pole i skojarzony z działającymi tam czynnikami może wywołać skok efektywności czy rozpocząć proces innowacyjny. Synergia objawia się wzrostem innowacyjności jako skutek wykorzystywania skoncentrowanej energii poszczególnych członków sieci w ich obszarach kompetencji, którzy nie marnują jej na innych polach. Efektem synergicznego działania jest zwykle także efekt finansowy, czyli możliwości pozyskiwania tańszych źródeł finansowania, czy efekt marketingowy, czyli promocji działalności podmiotu pod znaną marką sieci. Kreatywne podejście do zarządzania polega na połączeniu efektu synergii z zachowaniem refleksu rynkowego¹⁷⁴, co wydaje się kluczową cechą sieci. Filar ten nosi zatem miano synergii strategicznej.

Dojrzała organizacja sieciowa musi pogodzić stabilność działania z nieustannym rozwojem, dlatego zwykle istnieje rdzeń sieci i kolejne poziomy

¹⁷⁴ Rozważania na temat paradoksu pogodzenia refleksu rynkowego (szybkości reakcji na zmiany) z możliwościami uzyskania efektów synergii przedstawiają: B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 193–200.

„pajęczyny”. Sieć stanowi zaplecze asekuracyjne dla swoich członków. Zwykle zbudowana jest z wewnętrznie spójnych, ale różnorodnych modułów. Wymiana informacji między modułami jest oczywiście znacznie rzadsza niż wewnątrz nich. Informacja transferowana na zewnątrz modułu (w tym wypadku na zewnątrz modułu, ale wewnątrz sieci) jest efektem dopracowanym w toku „wewnątrzmodułowej” burzy mózgów i stanowi gotowy do adaptacji produkt finalny (efekt procesu twórczego zespołu kompetencyjnego). Interakcje uczestników sieci stanowią sprzężenia zwrotne. W inteligentnej organizacji cenne uwagi klienta wewnętrznego powodują stałe udoskonalanie przepływającej wiedzy, co wywołuje efekt mnożnikowy. Strukturę powiązań w znacznej mierze określają związki o charakterze nieformalnym, czyli niewynikające wprost z zależności kapitałowych (częściej udziały mniejszościowe, raczej alianse, niż fuzje), a tym samym organizacyjnych. Powiązania wewnątrzsieciowe można podzielić na dwa typy: własnościowe (korporacyjne, zwykle wynikające z posiadania pakietu kontrolnego akcji) oraz strategiczne, czyli długookresowe, ale niekoniecznie oparte na własności (kontraktowe, administracyjne) np. alianse strategiczne, *joint venture*. Trzecią warstwę stanowią powiązania kooperacyjne – krótkookresowe umowy *ad hoc* do świadczeń typu *outsourcingowego* z podmiotami spoza sieci. Oznacza to spłaszczenie struktury organizacyjnej, która charakteryzuje się istnieniem rdzenia kompetencyjnego, wywierającego wewnętrzną presję innowacyjną, co nie jest równoznaczne z istnieniem dominatora (podmiotu zarządzającego-kontrolującego).

Konkludując podjęte rozważania dotyczące modeli struktur organizacyjnych, można stwierdzić, że żadna z konstrukcji teoretycznych nie jest wykorzystywana przez współczesne korporacje w czystej formie. Przedstawiona, dojrzała koncepcja organizacji sieciowej z uwagi na fakt, że zawiera elementy zaczerpnięte z pozostałych modeli, wydaje się jednak spełniać podstawowe parametry strategiczne systemów zarządzania korporacji. Efektem kreatywnej kompilacji znanych modeli są bowiem takie jej cechy, jak:

- zespolenie strategiczne wyselekcjonowanych podmiotów, którego spoiwem jest wzajemne zaufanie, niekoniecznie zadeklarowane w formalno-prawnej formie;
- przyjęcie orientacji efektywnościowej, polegającej na minimalizacji kosztów pozyskiwania nowych rozwiązań dzięki wewnętrznej współpracy (przyspieszona adaptacja modelowych rozwiązań w przypadku standardowych czynności we wszystkich sferach organizacji);
- nastawienie na długookresowy, ewolucyjny rozwój oparty na „synergicznych innowacjach”, czyli uzyskiwanych jako wartość dodana w efekcie kooperencji (stała weryfikacja i modyfikacja standardów);
- uproszczenie procedur i „spłaszczenie” struktury organizacyjnej poprzez zamianę hierarchii na centra sterujące (procesów, regionów);

- stworzenie wspólnej koncepcji zarządzania wiedzą¹⁷⁵ (systemów dzielenia się wiedzą i wzbogacania jej, metod przekazywania i konwersji wiedzy¹⁷⁶), służących nakręcaniu wewnątrzorganizacyjnych spirali innowacji;
- elastyczność i otwartość na zmiany jako metoda dostosowań do niestabilnego otoczenia zewnętrznego.

Podsumowanie

W niniejszym rozdziale starano się wykazać, że strategia konkurencyjna jest determinantą struktury organizacyjnej, dlatego ewolucja parametrów strategicznych korporacji wywołuje zmiany ich struktur. Wskazano elementy systemu konkurencyjności i ich „odpowiedzialność” za kolejne poziomy konkurencyjności. Wyodrębniono pojęcia konkurencyjności bazowej, operacyjnej, kompetencyjnej i systemowej. Miało to na celu zaakcentowanie złożoności procesu budowania konkurencyjności, która w dobie dokonujących się zmian niejako obligatoryjnie oznacza kreowanie konkurencyjności międzynarodowej. Z uwagi na fakt, że pojęcie konkurencyjności międzynarodowej w literaturze opisywane jest szerzej dla gospodarek niż w odniesieniu do przedsiębiorstw sięgnięto także do definicji z obszaru makroekonomii. Zabieg służył jedynie możliwie pełnej analizie czynników wskazywanych jako istotne dla budowania silnej pozycji konkurencyjnej na rynku międzynarodowym.

W rezultacie przeprowadzonych badań wskazano na znaczenie odpowiednio skonstruowanej struktury zasobów jako potencjału – pozycji wyjściowej konkurowania w globalnej przestrzeni. Podkreślono warstwowość kapitału strategicznego i konsekwencje tego faktu dla ustanawianej strategii, a dalej modelowania struktur organizacyjnych. Potwierdziło to zasadność odwołania się do interdyscyplinarności współczesnej teorii przedsiębiorstwa, jako podstawy nowego podejścia do badań nad konkurencyjnością. Zwrócono uwagę na konieczność

¹⁷⁵ Istnieje wiele definicji zarządzania wiedzą np.: kreowanie instytucjonalnej/zbiorowej wiedzy (M. Sarvary), połączenie procesów tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy (D. J. Skyrme), proces generowania bogactwa na bazie wiedzy i kapitału intelektualnego (W. R. Bukowitz i R. L. Williams). M. Sarvary, *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, No 2, s. 95; D. J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 59 oraz D. J. Bukowitz, R. L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time/Prentice Hall, London 2000, s. 2.

¹⁷⁶ Dwie metody podstawowe to: kodyfikacja (podejście techniczne) oraz personifikacja wiedzy (podejście społeczne). Metody konwersji wiedzy to: socjalizacja, eksternalizacja, internalizacja oraz kombinacja. Z. Chościński, *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 1999, s. 33–46 oraz I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 80–85.

wielowymiarowości analiz, wynikającą z coraz większej złożoności realizowanych strategii konkurencyjnych, odzwierciedleniem czego są struktury organizacyjne.

Analizując parametry strategiczne systemów zarządzania korporacji, dokonano zestawienia modeli, adekwatnych do nowych wymogów. Zauważono, że korporacje dokonują kreatywnej kompilacji elementów wielu modeli, zestawiają koncepcje uznawane dotychczas za alternatywne lub wręcz wykluczające się.

Symbolem poprzedniego stulecia był atom,
natomiast XXI wiek kojarzony będzie z siecią.
M. Morawski, *Nowy kształt...*

Rozdział III

GLOBALNE SIECI BIZNESOWE – EFEKT REALIZACJI MIĘDZYNARODOWEJ STRATEGII KONKURENCYJNEJ

Rozdział został podzielony na dwie części. Część pierwsza to próba „umocowania” koncepcyjnego dla formy organizacyjnej, jaką są globalne sieci biznesowe. Odwołano się do podłoża, na bazie którego rozwinęło się podejście sieciowe. Przedstawiono cechy współpracy typu „dystrykt” oraz „klaster”, starając się wykazać, że stanowią one źródłowe koncepcje dla powiązań typu „sieć”. Koncepcję globalnej sieci biznesowej (GSB) omówiono, uwypuklając elementy jej tylko właściwe. Dla podkreślenia specyfiki GSB odwołano się do klasyfikacji innych powiązań typu sieciowego, przedstawianych w literaturze przedmiotu. Przedmiotem rozważań drugiej części rozdziału jest sekwencyjność rozwoju integracji biznesowej i próba wykazania, że globalne sieci biznesowe stanowią efekt końcowy tego złożonego procesu. Podjęto także próbę wskazania konieczności modyfikacji tradycyjnych zasad, a także miar oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, funkcjonujących w roli *orchestratorów* GSB. Zaproponowano wykorzystanie pewnych elementów modeli konkurencyjności gospodarek, jako podstawy teoretycznej wielowymiarowej oceny konkurencyjności GSB – przedstawiając koncepcję paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw (MKP).

3.1. Koncepcja globalnej sieci biznesowej – źródła, atrybuty systemu

Postępujące procesy globalizacji przyspieszają liberalizację przepływu czynników produkcji, co prowadzi do przebudowywania systemów organizacyjnych przedsiębiorstw w efekcie implementacji zmodyfikowanych strategii rozwoju. Zachodzące zmiany promują organizmy zdolne do kreatywnego współdziałania. Sprzyja to powstawaniu różnych form układów zbiorowych. Globalne sieci biznesowe stanowią model, będący wynikiem ewoluowania koncepcji myślenia sieciowego. Podejście sieciowe (*network approach*) – jako koncepcja systemu powiązań przedsiębiorstw tworzonego w celu optymalizacji ich działań na rynku – pojawiło się pod koniec lat 70. XX w.¹ Wcześniej jednak funkcjonowały „niższe” formy

¹ Najintensywniejsze badania powiązań między współpracującymi firmami prowadzi grupa IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*), założona w 1976 r. Prace IMP z lat 90. XX w. wskazują konkretne cechy powiązań typu sieciowego. Np. model ARA (*Actors – Resources*

aglomeracji przedsiębiorstw – za takie uznano w niniejszej pracy dystrykty i klastry. Podstawą rozróżnienia sieci od wskazanych struktur stała się definicja OECD, mówiąca, że sieć to specyficzna forma powiązań pomiędzy podmiotami oparta na wzajemnych współzależnościach, kooperacji i zaufaniu, która może, lecz nie musi być skoncentrowana przestrzennie (obligatoryjność koncentracji lokalnej przypisano zarówno dystryktom, jak i klastrom). Sieć biznesowa (*business network* – BN) jest z kolei zbiorem długookresowych relacji formalnych i nieformalnych, pośrednich i bezpośrednich występujących między dwoma lub więcej podmiotami².

3.1.1. Geneza myślenia sieciowego – koncepcje dystryktów i klastrów

Należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu nie ma pełnej zgodności odnośnie do kluczowych cech powiązań sieciowych³, jak również genezy koncepcji. W niniejszej pracy za zasadne uznano jednak odwołanie się do dorobku omawiającego powiązania typu dystrykt przemysłowy (*industrial district*)⁴ oraz typu klastr (*cluster*)⁵ – jako ujęć presieciowych. Przyjęto, że dystrykt to typ współpracy małych firm silnie zakorzenionych lokalnie. Klastr to bardziej zaawansowana forma aglomeracji⁶. Celem analizy jest wykazanie, że koncepcje te mogą i powinny stanowić podbudowę teoretyczną rozważań dotyczących sieci biznesowych.

– *Activities*), akcentujący znaczenie: ciągłości interakcji między uczestnikami (*Actor Bonds*), zależności zasobowych (*Resource Ties*) oraz związków między nimi z racji prowadzonej działalności (*Activity Links*). H. Håkansson, J. Johanson, *A Model of Industrial Networks*, [w:] *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992, s. 28–34 oraz H. Håkansson, I. Snehota, *Developing Relationship in Business Networks*, Routledge, London 1995, s. 24–49.

² H. Håkansson, I. Snehota, *No Business in an Island: The Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 1989, Vol. 4, No 3, s. 187–200.

³ M. Ratajczak-Mrozek dokonała przeglądu cech relacji sieciowych w wybranych pracach badaczy, specjalizujących się w tej problematyce: Håkansson, Ford, Johanson, Gadde, Snehota, Holmund, Tornroos, Easton, McLughlin, Horan, Fonfara, Czakon. M. Ratajczak-Mrozek, *Główne cechy relacji sieciowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4, s. 75–82.

⁴ Ujęcie klasyczne dystryktu to koncepcja A. Marsahlla: *Principles of Economics* – 1890 r. W pracy odwołano się także do wybranych ujęć definicyjnych „wzbogacających” klasyczny model.

⁵ W znaczeniu ekonomicznym słowo „cluster” zostało użyte po raz pierwszy przez M. E. Portera (*The Competitive Advantage of Nations* – 1990 r.). E. Skawińska, R. I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2009, s. 19. W literaturze polskiej często obok słowa „klastr” pojawiają się zamiennie nazwy: „grono”, „kiść” oraz określenia kompilacyjne: „klastr przemysłowy”, „grono przedsiębiorczości”, „grono przemysłowe”, „blok kompetencji”, „strefa wzrostu”.

⁶ Należy zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do definicji tych pojęć. Zwykle (w tym definicja UNIDO) przyjmuje się, że klastr odpowiada większemu niż dystrykt zbiorowi skupisk przestrzennych. Jednak np. I. R. Gordon i P. McCann twierdzą, że klastry wykazują cechy każdej z form: *pure agglomeration*, *industrial complex* i *social network*, zależnie od okoliczności. I. R. Gordon, P. McCann, *Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks*, „Urban Studies” 2000, Vol. 37, No 3, s. 513–532.

Pierwszy analizą związku między podziałem pracy a korzyściami uzyskiwanymi przez daną strukturę organizacyjną zajmował się A. Marshall. Zauważył występowanie pozytywnych efektów zewnętrznych w wyniku aglomeracji firm tego samego sektora, na bazie powiązań wertykalnych⁷. Korzyści aglomeracji traktował jednak jako następstwo współlokalizacji przedsiębiorstw określonej gałęzi, która powoduje przyciąganie dostawców (surowców, kapitału, pracy) i odbiorców (zarówno półproduktów, jak i dóbr finalnych). Kluczową cechą marshallowskiego dystryktu była zatem bliskość geograficzna uczestników, co odróżnia dystrykt od sieci. Elementy koncepcji istotne dla rozważań dotyczących sieci to jednak⁸:

- specjalizacja jako determinanta wzrostu kompetencji uczestników i jakości produktów – podział pracy między firmy dystryktu, czyli wykonywanie wzajemnie uzupełniających się czynności w ramach danego procesu produkcyjnego stwarza im możliwość doskonalenia umiejętności i uzyskiwanie ponadprzeciętnych kompetencji⁹; koncentracja zasobów wykwalifikowanych pracowników, znających specyfikę, tradycje i zwyczaje branży powoduje naturalne przenoszenie wiedzy fachowej (w tym w wyniku *benchmarkingu* wewnętrznego); kapitał ludzki stanowi nośnik specjalistycznej wiedzy, a jego mobilność wewnątrz dystryktu przyspiesza dyfuzję rozwiązań innowacyjnych;

- „atmosfera przemysłowa”¹⁰ jako załączek kultury organizacyjnej – pojawia się w efekcie współuczestnictwa w tym samym „przedsięwzięciu”; pełni funkcję nowego czynnika produkcji, traktowanego na równi z kapitałem, ziemią i pracą;

⁷ Opisał systemy małych spółek, wyspecjalizowanych w produkcji określonego zestawu wyrobów, połączonych ze sobą gęstymi sieciami podwykonawców. P. Cooke, *Industrial Districts, Innovation Networks and Economic Excellence*, [w:] *Baltic Europe in the Perspective of Global Change*, red. A. Kukliński, Europe 2010 Series, European Institute for Regional and Local Development, University of Warsaw, Warsaw 1995, s. 387–391.

⁸ Interpretacji koncepcji A. Marshalla dokonano, wykorzystując: J. Gancarczyk, M. Gancarczyk, *Konkurencyjność skupisk przemysłu (Clusters) – od korzyści zewnętrznych do korzyści sieci*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2002, nr 2–3, s. 78; J. Zeitlin, *Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Overview and Comment*, [w:] *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, eds F. Pyke, W. Sengenberger, *International Institute for Labour Studies*, Geneva 1992, s. 280; P. Maskell, *The Economic Importance of Geographical Location. Some Observations in Relation to Arne Isaksen's Thesis on the Growth of New Industrial Spaces and Specialized Areas of Production*, Norsk Geografisk Tidsskrift, „Norwegian Journal of Geography” 1996, Vol. 50, Issue 2, s. 125–128.

⁹ Specjalizacja w wąskim zakresie operacji, ale dla całego dystryktu dawała wzrost ogólnej produkcji, który pozwalał na szybki zwrot nakładów na najnowocześniejsze maszyny i urządzenia.

¹⁰ Atmosfera przemysłowa to pewne specyficzne warunki lokalne – lokalna tożsamość kulturowa, klimat związany z „unoszeniem się w powietrzu” danego regionu pewnych zasad kultury pracy w określonej sferze („dzieci oddychają nimi wzrastając”). Warunki te są czymś niemierzalnym, nieuchwytnym, trudnym do zidentyfikowania, stanowią jednak „niewidzialną siłę”, spajającą daną społeczność i decydującą o jej sukcesie.

służy udoskonalaniu oferty w toku obiegu wewnętrznego – świadcząc usługi dla współuczestników poszczególne firmy wnoszą poprawki do procesu produkcyjnego, znając „specyfikę przemysłu”;

- współpraca jako siła „marki dystryktu” – wspólna produkcja dobra powoduje, że wyróżnia się ono na tle konkurencji jako ponadstandardowe – komunikat marketingowo-promocyjny na zewnątrz dystryktu – samo istnienie specjalistycznego skupiska (widzianego jako środowisko innowacyjności) podnosi rangę dobra, będącego jego wytworem;

- rozwój usług okołobiznesowych jako podstawa budowania kolejnych warstw systemu – pogłębianie współpracy w ramach danej branży stymuluje produkcję komplementarną, powodując coraz silniejsze związki z gałęziami, zajmujących się produkcją pomocniczą; dzięki temu powstaje skoncentrowana infrastruktura, świadcząca wyspecjalizowane usługi biznesowe dla danego typu działalności gospodarczej.

Konkludując, analiza marshallowskiego podejścia do aglomeracji przedsiębiorstwa pozwala dostrzec elementy, które nieco inaczej nazwane funkcjonują dość powszechnie we współczesnych koncepcjach. Przyjmując zatem, że dystrykt to model wyjściowy dla rozwiniętego podejścia sieciowego, zasadny wydawał się przegląd dorobku kontynuatorów A. Marshalla¹¹, w celu wskazania ich ewentualnego wkładu w rozwiniętą koncepcję sieci biznesowej.

I tak, w rozważaniach F. Pyke’a i W. Sengenbergera za godne pokreślenia uznano dostrzeżenie, że wspólne położenie i jedna branża nie oznaczają jeszcze korzyści aglomeracji, a o zaistnieniu więzi i wyróżnieniu oferty na tle konkurentów decyduje sposób organizacji pracy wewnątrz struktury¹². W. B. Stöhr zwraca z kolei uwagę na znaczenie endogenicznej akumulacji kapitału jako istotnej podstawy przewagi konkurencyjnej¹³, co jest zgodne z przedstawioną koncepcją

¹¹ Rozwój w latach 20. XX w. „fordowskiego paradygmatu przemysłowego” i jego dominacja, spowodowała odejście od koncepcji marshallowskiej. Renesans idei A. Marshalla nastąpił pod koniec lat 60. XX w., gdy posłużono się jego teorią dla wyjaśnienia fenomenu tzw. Trzeciej Italii (*Terza Italia*). C. Trigilia wprowadził ten termin dla określenia obszaru Włoch (w regionach Emilia-Romania, Toskania, Umbria, Wenecja Eugenejska, Friuli-Wenecja Julijska, Trydent-Górna Adyga), który wyróżnił się rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, elastycznie dostosowujących się do warunków otoczenia. Wcześniej obszar Włoch dzielono na rozwiniętą, wielkoprzemysłową Północ – „Pierwsza Italia”(Mediolan-Turyń-Genua) oraz słabo rozwiniętą Południe – „Druga Italia”. M. Dobraczyński, *Włochy: posegmentowane mocarstwo europejskie Południa*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2002, nr 2–3, s. 42.

¹² System powiązań daje ponadto uczestnikom poczucie bezpieczeństwa i większej siły przetargowej. F. Pyke, W. Sengenberger, *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, [w:] *Industrial Districts...*, s. 3–4.

¹³ Autor przedstawił konstrukcję okręgu przemysłowego – opartą na koncentracji wykwalifikowanej siły roboczej, wspólnym zaopatrzeniu (w tym wspólnym finansowaniu zakupów „innowacji” na rynku zewnętrznym, co ułatwia dostęp do nowinek technicznych i organizacyjnych), koncepcji zintegrowanego, raczej niezróżnicowanego marketingu i co istotne budowaniu więzi

fazowej budowy konkurencyjności. G. Becattini akcentuje „instytucjonalny” wymiar dystryktu, czyli znaczenie systemu wartości i wzorców zachowań oraz solidarności lokalnej społeczności¹⁴. Wskazanie na możliwość postawienia dobrostanu ogółu ponad partykularne interesy jednostek dla zachowania „przyjazności” otoczenia, która postrzegana jest w kategoriach inwestycji w przyszłość wydaje się szczególnie ważne dla późniejszych koncepcji. Dodatkowo autor zauważył, że relacje między dystryktem a jego lojalnym zapleczem dostawczo-odbiorczym mają charakter uprzywilejowany i z czasem zacieśniają się aż do internalizacji konkretnych transakcji w celu poprawy konkurencyjności systemu.

Rolę siły więzi wewnętrznych jako determinanty budowania przewagi konkurencyjnej podkreślał także V. Capecchi. Zwracał uwagę, że mają one istotne znaczenie dla elastyczności specjalizacji. Część firm w systemie (w ramach dystryktu) może zajmować się wyłącznie świadczeniem pewnych nietypowych usług, służących realizacji dobra finalnego o charakterze specjalnym bez obaw o „wypadnięcie” z rynku¹⁵. Spostrzeżeniem V. Capecchiego o kapitalnym znaczeniu dla dalszych rozważań niniejszej pracy jest zwrócenie uwagi, że współpraca nie wyklucza konkurencji. Każde z przedsiębiorstw, wychodząc na zewnątrz dystryktu (w walce o poszerzenie rynków zbytu swoich produktów), niejako usamodzielnia się i buduje swoją pozycję na rynku zewnętrznym – stąd uczestnicy dystryktu mogą stać się konkurentami. W tym sensie możemy mówić o istnieniu równocześnie kooperacji, jak i konkurencji między członkami dystryktu.

W rozważaniach G. Garofolioego szczególnie ważne jest stwierdzenie, że rozwinięty podział pracy (specjalizacja), przyczyniając się do powstawania gęstej sieci współzależności produkcyjnych zarówno wewnątrzgałęziowych, jak

finansowo-technologicznych (umowy dotyczące kredytowania i wspomagania kapitałowego oraz pomocy technicznej obejmujące zwykle wszystkich uczestników). W. B. Stöhr, *Regional Innovation Complexes*, „Papers of Regional Science Association” 1986, Vol. 59, s. 29–44.

¹⁴ Autor zwraca uwagę na aspekty społeczno-terytorialne. Koncepcja współpracy zbudowana jest wokół lokalnego systemu wartości (rodzina, szkoła, Kościół, lokalne władze), stanowiącego rodzaj przyjaznego podłoża, wspierającego przedsięwzięcia rozwojowe. G. Becattini, *Le district marshallien: une notion socio-économique*, [w:] *Les régions qui gagnent*, eds G. Benko, A. Lipietz, PUF, Paris 1992, s. 35–55; I. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 45.

¹⁵ Koncepcja dystryktu według V. Capecchiego opiera się na następujących założeniach: uczestnikami są małe i bardzo małe firmy położone na określonym terytorium (silne „zakorzenie” w lokalnym otoczeniu, więzi lokalne stanowią mieszkankę relacji życia rodzinnego, społecznego i politycznego), specjalizujące się w konkretnej ofercie branżowej jednak posiadające dużą elastyczność systemu produkcyjnego, specjalizacja ma charakter fazowy, co wzmacnia mechanizmy współpracy wewnątrz dystryktu. V. Capecchi, *A History of Flexible Specialization and Industrial Districts in Emilia-Romagna*, [w:] *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, eds F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger, International Institute for Labour Studies, Geneva 1992, s. 21–24 oraz J. Ryśnik, *Czynniki pozaekonomiczne funkcjonowania dystryktów przemysłowych*, www.dbc.wroc.pl/Content/3091/czynniki+pozaekonomiczne+praca+doktorska.pdf, s. 114.

i międzygałęziowych, sprzyja przyspieszeniu dyfuzji wiedzy (koncentracja i posługiwanie się zrozumiałym kodem informacyjnym¹⁶). Pozwala to na radzenie sobie z problemami, które przekraczają możliwości pojedynczych podmiotów. Tym samym wiedza poszczególnych podmiotów, dysponujących zróżnicowanymi kompetencjach przekształcana jest we wspólne dziedzictwo ekonomiczne (regionu). Można to zinterpretować jako przejście od organizacji uczącej się do inteligentnej (z poziomu „wiedzy w organizacji” na poziom „wiedzy organizacji”).

Fundamentalne znaczenie dla analiz ewolucji struktur typu sieciowego mają jednak prace A. Amina¹⁷ i C. Pietrobello¹⁸. Pierwszy stwierdził, że podział pracy (wewnątrz dystryktu) musi być dokonywany wzdłuż łańcucha wartości a nie łańcucha produkcji. Specjalizacja oznacza zatem, że każdy z uczestników ma do wykonania pewne zadanie, generujące przyrost wartość produktu a nie obsługę określonej fazy procesu produkcyjnego. Drugi dostrzegł, że struktura organizacyjna nie musi oznaczać więzi o charakterze sformalizowanym. System organizacyjny może być oparty na relacjach między niezależnymi uczestnikami, sterowanymi zestawem norm w dużej mierze o charakterze nieskodyfikowanych. Interpretując rozważania A. Amina, w myśl współczesnych koncepcji można postawić tezę, że to kapitał intelektualny jest zasobem o znaczeniu strategicznym. Autor odwołuje się bowiem do kompetencji i dokładności realizacji swoich zadań przez poszczególnych członków systemu (dołożenia należytej staranności), atmosfery przemysłowej, a także wprowadza pojęcie „gęstości instytucjonalnej” – rozumianej jako sieć instytucji doradczo-organizacyjnych. Koncepcja instytucji wspomagających, dynamizujących rozwój wewnętrznej współpracy (współzależnej specjalizacji) jeszcze wyraźniej wyłania się w rozważaniach C. Pietrobello.

Podsumowując przedstawioną analizę, można stwierdzić, że kolejni badacze nadbudowywali klasyczny model¹⁹. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto

¹⁶ Uczestników dystryktu integrują wspólne korzenie historyczne, tradycje i zwyczaje, co decyduje o istnieniu niewidzialnej więzi społecznej, sprzyjającej dyfuzji wiedzy. G. Garofoli, *Economic Development, Organization of Production and Territory*, „Revue d’Economie Industrielle” 1993, No 64, s. 22–37; <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article>.

¹⁷ Specyfika lokalnego rynku pracy powinna polegać na skupieniu na nim specjalistów, odpowiedzialnych za kolejne etapy przyrostu wartości produktu. A. Amin, *The Difficult Transition from Informal Economy to Marshallian Industrial District*, „Area” 1994, No 26, s. 13–24.

¹⁸ C. Pietrobello, *Competitiveness and its Socio-Economic Foundations: Empirical Evidence of the Italian Industrial Districts*, [w:] M. Bagella, L. Becchetti, *The Competitive Advantage of Industrial Districts – Theoretical and Empirical Analysis*, Phisica-Verlag, Heidelberg 2000, s. 4.

¹⁹ W efekcie granice wyznaczające, co stanowi dystrykt, zostały rozmyte. Można tu przytoczyć klasyfikację przedstawioną przez A. Markusena, w której właściwie tylko dystrykt marszałowski jest dystryktem *sensu stricto*. Dystrykt typu centrala – kooperanci, platforma przemysłowa, jak i dystrykt zakotwiczony, odpowiadają raczej budowaniu klastrów i sieci na bazie specjalnych stref ekonomicznych czy centrów innowacyjności. A. Markusen, *Sticky Places in Slippery Space – A Typology of Industrial Districts*, „Economic Geography” 1996, No 72, s. 294 oraz J. Ryśnik, *Czynniki...*, s. 66–68.

zawężone ujęcie, uznając, że dystrykt to geograficzna koncentracja na relatywnie niewielkim obszarze o specyficznych cechach lokalnych („atmosfera przemysłowa”) licznych, nawet zróżnicowanych podmiotów, z których żaden nie jest w stanie wywierać wpływu na funkcjonowanie pozostałych (państwo, władze lokalne to animatorzy zewnętrzni), które decydują się na współpracę wewnętrzną w ściśle określonej sferze (zazwyczaj fazowa specjalizacja branżowa). Dopiero na zewnątrz dystryktu relacje podmiotów nabierają charakteru konkurencyjnego. Klasyczny dystrykt stanowi zatem zamkniętą enklawę, system naczyń połączonych, który zasadniczo dąży do uznawania go na zewnątrz za jedność, (oferując produkt finalny swojej współpracy). Tworzą go podmioty o jednostkowo niewielkim potencjale, które nie mają najczęściej zdolności do samodzielnego wyjścia na rynki zewnętrzne, upatrują swej siły w zjednoczeniu. Uznano go za najniższą formę integracji biznesowej jako, że zamknięcie „granic zewnętrznych” powoduje, iż struktura ta nie przystaje do wymogów konkurencyjności w globalnej przestrzeni biznesowej.

Kolejnym szczeblem w tej hierarchii jest klastr widziany jako model aglomeracji, za atrybuty którego uznano²⁰: równoczesne występowanie konkurencji i kooperacji²¹, regionalny charakter powiązań oraz ukierunkowanie współpracy na tworzenie innowacji²². Atrybut bliskości geograficznej uczestników jako immanentna cecha klastra (podobnie jak dystryktu) to podstawa odróżnienia go od skupisk typu sieciowego wyższego rzędu – sieci *sensu stricto*²³. Innowacyjne na-

²⁰ Analizie poddano głównie klasyczne ujęcie klastra tzw. diament M. E. Portera – *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990, s. 71. Także wielu innych autorów podejmowało jednak próby definiowania klastrów. Niektórzy, jak: Sverisson i van Dijk (1997), Cook (2002), Ketels (2003), koncentrowali się na bliskości geograficznej i przedmiotowej w sensie jednego sektora lub segmentu rynku. Inni, jak: Rabelotti (1995), DeBresson (1996), Rosenfeld (1997), Waits Mary Jo (2000), Meyer-Stamer (2000), Visser (2000), prezentowali szersze (zmodyfikowane) ujęcia.

²¹ Konkurencja dotyczy jednak nie tyle obszaru na zewnątrz klastra, co wszystkich sfer na zewnątrz konkretnego łańcucha produkcyjnego, czyli także we wnętrzu klastra. M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001, s. 246–302 oraz idem, *Clusters and Competition: New Agendas for Companies Governments and Institutions*, [w:] idem, *On Competition*, Harvard Business Review Book, Boston 1998, s. 197–288.

²² Nacisk na innowacje i regionalizm klastra kładzie definicja OECD – klastry to miniaturowe narodowe systemy innowacyjności (*Reduced-scale Nationale Innovations Systems*). Czy np. klasyfikacja P. Cooke’a: *Regional Cluster, Regional Innovation Network* oraz *Regional Innovation System*. P. Cooke, *Industrial...*, s. 387–391; P. Rouvinen, P. Yla-Anttila, *Finnish Cluster Studies and New Industrial Policy Making*, [w:] *Boosting Innovation. The Cluster Approach*, OECD Proceedings, Paris 1999, s. 362. Podobnie S. Jurek-Stepień, Z. Pierścionek, A. Sosnowska, którzy wyróżniają klastry tradycyjne (oparte na bliskości, regionalne), innowacyjne (skupione na budowie konkretnej konkurencyjnej oferty) oraz innowacyjne o powiązaniach sieciowych (wysokich technologii), cyt. za: J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 112.

²³ Atrybut geograficznej bliskości jako decydujący dla rozróżnienia klastrów i sieci podkreślają np. M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry...*, s. 36.

stawienie jest z kolei atrybutem decydującym o jego „wyższości” nad dystryktem. Klastry stanowią systemy wzajemnie zależnych firm, silnie powiązanych ze sobą w łańcuchu tworzenia wartości dodanej a nie jedynie zintegrowany układ wertykalny, (czyli oparty na specjalizacji fazowej). Podkreślić należy dodatkowo, że zakres przedmiotowy działalności klastra nie musi pokrywać się z jednym sektorem czy branżą. W konsekwencji granice klastra stają się naturalnie „przepuszczalne”, gdyż jest on otwarty na nowe możliwości wzbogacania oferty.

Cechą wyraźnie odróżniającą klastry od dystryktu jest autonomia członków, którzy rywalizują ze sobą poza wyznaczonym obszarem działań wspólnych nawet wewnątrz obszaru zintegrowanego. Uczestnicy klastra to najczęściej przedsiębiorstwa o dość silnej pozycji rynkowej (w branży, w regionie), które są zdolne do samodzielnego działania nawet na rynku międzynarodowym. Umiejscowienie działalności w klastrze ma umocnić tę pozycję. Konstrukcja typu klastrowego stanowi obszar półotwartych relacji z otoczeniem zewnętrznym, co pozwala na przyciąganie atrakcyjnych ofert zewnętrznych, stymulując rozwój jego uczestników. Główną słabością klastra jest zazwyczaj brak wypracowanego mechanizmu zarządzania rozwojem. Dodatkowo, każdy z elementów posiada swój całkowicie odrębny system zarządzania, często sterowany zewnętrznie przez organy umiejscowione poza klastrem (zwłaszcza gdy dotyczy to lokalnych filii korporacji transnarodowych²⁴).

Z punktu widzenia niniejszych rozważań za istotne uznano dwa elementy: istnienie warstwowej struktury klastra oraz cyklu życia tego typu modelu organizacyjnego. Strukturę tworzą zwykle trzy warstwy: podmioty kluczowe (*core business*) – reprezentujące branżę wiodącą nazywane rdzeniem klastra, podmioty wspierające (*supporting actors*) – specjalizujące się w wielu różnorodnych sferach „okołobiznesowych”, a zlokalizowane blisko rdzenia, oraz podmioty wchodzące w skład otoczenia infrastrukturalnego (*soft support infrastructure*) – lokalne instytucje edukacyjne, badawczo-rozwojowe, samorządowe itd.²⁵ Stopień zespolenia struktury organizacyjnej klastra jest zależny od przyjętej przez podmioty kluczowe strategii konkurencyjnej, a więzi między uczestnikami zwykle ewoluują w czasie. Opisany model stanowi wzorcowy schemat organizacji warstw sieci.

²⁴ B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila wskazują na istnienie tzw. klastrów satelitarnych, czyli składających się wprawdzie z dominujących na danym obszarze przedsiębiorstw (głównie sektora MSP), ale silnie uzależnionych od przedsiębiorstw zewnętrznych (korporacji) oraz klastrów typu *hub-and-spoke*, sterowanych przez lokalne duże i silne podmioty. Warto zauważyć, że autorki, omawiając uwarunkowania rozwoju klastrów, akcentują obok roli dostępu do usług, baz badawczo-rozwojowych czy kapitału także kwestie świadomości firm, że funkcjonują jako system, ich skłonności do kooperacji i zrzeszania się. B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 26–27.

²⁵ Elementy te zostały wypunktowane przez grupę specjalistów zajmujących się badaniem klastrów – Cluster Navigators Ltd. T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4, s. 1–14.

Odwołując się do faz cyklu życia klastra²⁶, można wskazać elementy ważne przy rozbudowywaniu struktur sieci. W fazie narodzin relacje kooperacyjne nawiązywane są niemal przypadkowo, często jedynie na bazie „współlokalizacji” (geograficznej lub branżowej) partnerów. Wejście w fazę wzrostu następuje, gdy strony (podmioty kluczowe oraz wspierające) dostrzegą możliwości czerpania korzyści z pogłębiania współpracy – zespoły zadaniowe (np. porozumienia zakupowe, wspólne wykorzystywanie kanałów dystrybucji, platform promocyjnych i badawczo-rozwojowych). Scalanie „pierwotnych” uczestników przyciąga nowych dostawców dóbr i usług komplementarnych²⁷, gdyż obiekt staje się identyfikowalny na mapie gospodarczej. Wypracowanie „marki” oznacza wejście w fazę dojrzałości, co skutkuje zwykle instytucjonalizacją zarządzania i określeniem kryteriów uczestnictwa dla podmiotów aplikujących. Nadmierne usztywnienie struktur wewnętrznych i zablokowanie dostępu do rdzenia może jednak być niebezpieczne (oznacza w istocie sprzeniewierzenie się idei klastra jako systemu innowacyjności, czerpiącego z lokalnych uwarunkowań)²⁸. Konieczne jest znalezienie formuły organizacyjnej zdolnej sprostać wyzwaniom rozległości struktur i efektywności zarządzania nimi.

Podsumowując, koncepcje dystryktu i klastra uznać można za etapy kształtowania się koncepcji zaawansowanych powiązań sieciowych. Dystrykt jest formą mniej a klastr bardziej zaawansowaną. Cechy wspólne obu modeli to dwa typy koncentracji: geograficzna oraz przedmiotowa. Pozwala to na określenie zasięgu terytorialnego powiązań i konkretnego umiejscowienia takich obiektów. W efekcie niejako automatycznie wskazuje to na preferencyjne ich traktowanie przez władze lokalne, które są zainteresowane stymulowaniem ich rozwoju. Atrybut „lokalności” ma zatem istotne znaczenie. Drugi typ koncentracji oznacza specjalizację obiektów w określonym rodzaju działalności gospodarczej. W przypadku dystryktu jest to model samowystarczalnego, wewnętrznego łańcucha produkcji. W przypadku klastra często równoległej realizacji kilku łańcuchów

²⁶ W literaturze funkcjonuje wiele typologii klastrów. Najpopularniejsza odpowiada podziałowi zgodnemu z fazami klasycznego cyklu życia (narodziny, rozwój, dojrzałość, schyłek): embrionalne, rozwojowe, dojrzałe, schyłkowe. *Inicjatywy klastrowe na gruncie ekonomii społecznej*, <http://www.pes.efort.pl/pdf/Bialystok> 2011, s. 4–10 [18.12.2011].

²⁷ M. in. T. Scitovsky, F. Perroux, B. Chinitz podkreślają rolę dostępu do wyspecjalizowanych instytucji i wykwalifikowanej siły roboczej jako podstaw przyspieszonego rozwoju integrujących się firm. T. Scitovsky, *Two Concepts of External Economies*, „Journal of Political Economy” 1954, Vol. 62, s. 143–151; F. Perroux, *Economic Space. Theory and Applications*, „Quarterly Journal and Economics” 1950, Vol. 64, s. 89–104; B. Chinitz, *Contracts in Agglomeration*, New York and Pittsburg, „American Economic Review: Papers and Proceedings” 1961, Vol. 51, s. 279–289.

²⁸ W wyniku „uśpienia” konkurencji wewnętrznej system osiąga masę krytyczną. Kolejne przyłączane ogniwa powodują rozrastanie struktur, ale wysyłane przez nie impulsy nie generują wartości dodanej, gdyż nie docierają do rdzenia. A. Grycuk, *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 3, s. 7.

produkcyjnych, o zbliżonych parametrach z uwagi na zintegrowanie niektórych obszarów działań. Obiekty te są „obudowywane” przez wyspecjalizowane jednostki różnego typu: stowarzyszenia, zrzeszenia branżowe, sektorowe organizacje publiczne i publiczno-prywatne, instytucje badawcze i edukacyjne, zajmujące się ściśle określoną dziedziną. Atrybut „specjalizacji” jest fundamentem przewagi konkurencyjnej²⁹.

W przypadku dystryktu konkurencyjność ma charakter operacyjny (enklawy profesjonalizmu³⁰), natomiast na poziomie klastra osiąga postać kompetencyjną. W celu skutecznej implementacji strategii konkurencyjnej na rynku międzynarodowym konieczne (jak wskazano w podrozdz. 2.1.3) jest jednak uwzględnienie pełnej gamy czynników konkurencyjności. Oznacza to dążenie do wypracowania formy organizacyjnej, która jest umiejscowiona między rynkiem (konkurencją) a hierarchią (kontrolą) w taki sposób, że pozwala na czerpanie korzyści z systemowego charakteru konkurencyjności. Wymaga to połączenia indywidualnych umiejętności (specjalizacji, kluczowych kompetencji), potencjału „atmosfery” lokalnej (tożsamości, kultury) oraz elastyczności (zdolności dopasowywania się do wyzwań stawianych przez ewoluujące otoczenie). Integracja musi koncentrować się wokół łańcucha tworzenia wartości. Konieczne jest stworzenie mechanizmów kreatywnego współdziałania na rzecz stabilizacji rynku i podziału ryzyka, a nie tylko poszukiwanie korzyści w biernym współistnieniu („współlokalizacji”).

3.1.2. Sieci biznesowe jako model regulacji systemów gospodarczych

Celem niniejszego podrozdziału jest wskazanie atrybutów sieci biznesowej jako formy zaawansowanego podejścia sieciowego – określenie, co decyduje, że mamy do czynienia z tym modelem struktur organizacyjnych. Podjęto próbę wykazania, że sieć biznesowa stanowi jedną z możliwych struktur regulacji systemów gospodarczych. Na potrzeby niniejszej analizy przyjęto, że sieć jest strukturą „inkorporującą”, czyli dążącą do internalizowania ofert swoich członków, choć niekoniecznie na bazie relacji własnościowych. Spoiwem sieci jest wspólny cel uczestniczących podmiotów – strategiczny kontekst ustanawianych związków. Rolą sieci jest integracja kluczowych obszarów kompetencji poszczególnych członków i tworzenie struktur wewnątrzsieciowej dyfuzji wiedzy. Brak ograniczeń, co do zakresu koncentracji przestrzennej czy przedmiotowej ma zapewnić

²⁹ Skoncentrowanie się na określonej sferze (np. niszy, segmencie, miejscu) rodzi ryzyko wykluczenia, oderwania „obiekta” od ogólnej przestrzeni gospodarczej, wyizolowania enklaw profesjonalizmu, posługujących się specyficznym, regionalnym lub specjalistycznym, produktowym kodem informacyjnym. Dla zachowania zdolności przystosowanych konieczne jest monitorowanie zmieniających się uwarunkowań rynkowych.

³⁰ Z wewnętrznym rynkiem wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, wspólną profesjonalną infrastrukturą biznesową, przystosowaną do rodzaju działalności i podatną na ukierunkowany rozwój, odpowiadającą potrzebom danego poziomu kompetencji i doświadczenia.

organizacji elastyczność i innowacyjność mimo rozległości³¹. Nieprzypisanie do konkretnej przestrzeni czyni ją automatycznie globalną i dzięki temu multikulturową. Powiązania mają charakter relacji wielopoziomowych o zróżnicowanej sile w zależności od poziomu³².

Sieć nie jest wiązką relacji a spójnym systemem więzi horyzontalnych, wertykalnych i diagonalnych – immanentną jej cechą jest koherencja. Oznacza to, że strukturę sieci (z pewnością w jej „górnym” warstwach) budują świadomie współzależne podmioty, które wchodząc do sieci decydują się na częściowe ograniczenie swojej suwerenności. Uczestnicy zostają niejako zmuszeni do szerszego patrzenia na uwarunkowania rozwojowe niż tylko przez pryzmat własnej wiedzy i doświadczenia (model uppsalski). Dojrzała globalna sieć to model próbujący realizować ideę zrównoważonego rozwoju w biznesie międzynarodowym. Jest ona areną „pokojowego ścierania się” konkurentów, którzy w toku wzajemnych interakcji wypracowują rozwiązania innowacyjne, choć zwykle nie rewolucyjne. Powoduje to, że sieć jest równocześnie stabilna i dynamiczna. O stabilności decyduje strategiczne podejście do współpracy (co nie jest równoznaczne z jednolitą strategią dla wszystkich członków), którego efektem jest stały rozwój systemu powiązań zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Dynamika ekspansji poszczególnych członków, z których każdy stara się być najlepszy w istocie stabilizuje organizację jako całość.

W takim właśnie rozumieniu jako struktura, stanowiąca sposób koordynacji działań przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym, postrzegana będzie sieć w niniejszej pracy. Z uwagi na fakt różnorodnego definiowania i klasyfikowania sieci w literaturze przedmiotu przedstawiono kilka wybranych ujęć, a następnie dokonano ich kategoryzacji.

Zgodnie z przytoczoną definicją OECD sieć to specyficzna forma powiązań pomiędzy podmiotami oparta na wzajemnych współzależnościach, kooperacji i zaufaniu (może, lecz nie musi być skoncentrowana przestrzennie). Według A. K.

³¹ W ten sposób starano się wyeliminować wady, wynikające z centralizacji i formalizacji, powodujące usztywnianie organizacji i obniżanie jej innowacyjności na skutek zbiurokratyzowania, „nierefleksyjnych” procedur i zwyczajów organizacyjnych. Rozważania na temat relacji wielkość organizacji a innowacyjność przedstawia np. A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2000, s. 163–164.

³² Odwołano się do koncepcji, akcentujących specyfikę sieci (np. S. Rosenfeld czy G. Easton). S. Rosenfeld, *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” 1997, Vol. 5, No 1 oraz G. Easton, *Industrial Networks: a Review*, [w:] *Industrial Networks. A New View of Reality*, eds B. Axelsson, G. Easton, Routledge, London–New York 1992, s. 3–25. Niektórzy autorzy do opisu klastrów posługują się bowiem pojęciem sieci. C. DeBresson pisze, że klastry są sieciami na poziomie branż. Autor wręcz eksponuje sieciowość ich powiązań. C. DeBresson, *Why Innovative Activities Clusters*, [w:] *Economic Interdependence and Innovative Activity. An Input-Output Analysis*, ed. C. DeBresson, Cheltenham, Brookfield 1996, s. 161.

Koźmińskiego stanowi „strukturę wielokryteriową, realizującą zmienne zadania, zmiennymi siłami, w zmiennych warunkach”³³. J. C. Jarillo za sieciową uznaje organizację, w której jedna z firm uzyskuje kontrolę nad szerokim zakresem działań, organizując przepływ aktywów materialnych i niematerialnych pomiędzy niezależnymi firmami w taki sposób, aby zapewnić efektywne zaspokajanie oczekiwań ostatecznych klientów. Oznacza to ograniczenie stopnia integracji formalnej, aby nie blokowała ona innowacyjności³⁴. W. E. Baker uważa, że sieć to układ związków o charakterze poziomym (w ramach branży), charakteryzujący się zdecentralizowanym planowaniem, pozwalającym jednak na wzajemne kontrolowanie się elementów³⁵. M. Castells podkreśla, że właściwe funkcjonowanie organizacji sieciowej wymaga dwóch podstawowych atrybutów: możliwości komunikowania się między podmiotami w ramach określonej konstelacji (powiązań wielostronnych) i wysokiego stopnia zbieżności celów, które chcą osiągnąć poszczególne elementy sieci oraz grupa jako całość³⁶.

Jeszcze inne podejście prezentują badacze grupy IMP, którzy „odbierają” sieci biznesowej atrybut strategiczności. W ujęciu tym sieć tworzona jest zasadniczo niezależnie od woli i aktywnej świadomości uczestników, którzy nie realizują żadnego wspólnego planu strategicznego. „Sieć IMP” ma charakter niescentralizowany i w większości nieformalny, gdyż tworzy się spontanicznie w trakcie ewoluującej, długotrwałej kooperacji. Kształtującej się w ten sposób *quasi*-struktury nie da się w pełni ogarnąć, zatem wykluczona jest hierarchiczność, w tym istnienie konkretnego centrum sterującego oraz wyznaczenie granic organizacji³⁷.

Na podstawie studiów literaturowych na potrzeby niniejszej pracy wyodrębniono cztery podstawowe typy układów sieciowych:

- strategiczne (zcentralizowane) – oparte głównie na integracji pionowej (na bazie łańcucha produkcyjnego), charakteryzujące się silną strukturalizacją sieci (wyraźnie określone pozycje poszczególnych członków w sieci – wynegocjowane cele i funkcje); centrum strategiczne wyznacza obszary aktywności członków,

³³ Autor wskazuje kilka możliwych typów układów sieciowych: sojusze i wspólne przedsięwzięcia, układy dostawca – odbiorca, filie, strategiczne jednostki biznesu oraz fuzje, przejęcia, sprzedaż jednostek. Wydaje się jednak, że przedstawiona typologia to jedynie możliwe sposoby włączania się w sieć. Poszczególne organizacje sieciowe dokonują własnych wyborów w kwestii odpowiedniego doboru uczestników oraz ich stopnia powiązania z siecią (poziomu strukturalizacji sieci). Zaawansowane sieci biznesowe stanowią struktury hybrydowe, łączące wskazane typy struktur. A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 39–42.

³⁴ J. C. Jarillo, *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1993, s. 5–6.

³⁵ W. E. Baker, *The Network Organization in Theory and Practice*, Harvard Business School Press, Cambridge 1992, s. 399.

³⁶ M. Castells, *The Rice of the Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford 2000, s. 187.

³⁷ Analizę podejścia prezentuje M. Ratajczak-Mrozek, *Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2009, nr 7–8, s. 79–91.

realizujących wspólną strategię; powiązania międzyorganizacyjne mają dla partnerów znaczenie strategiczne niezależnie od formy relacji³⁸;

- skoordynowane (zdecentralizowane) – oparte na integracji poziomej (o charakterze branżowym), charakteryzujące się słabą strukturalizacją sieci (współzależności między uczestnikami nie są klarowne ani jednorodne); nie występuje celowe kreowanie wspólnych struktur ani podział zadań; pozycje członków sieci wynikają z zajmowanej pozycji w branży, która określa zdolność wpływania na decyzje pozostałych uczestników;

- kooperacyjne (orkiestracyjne³⁹) – oparte na ośrodkach strategicznych, wyznaczających rytm rozwojowy w rozległej pajęczynie powiązań biznesowych; z kilkoma centrami kompetencji, które współpracują i konkurują jednocześnie; sieć o mieszanej strukturalizacji – w sieci istnieją wiodące punkty (wewnętrzne sieci strategiczne), budujące widoczną zewnętrzną strukturę organizacyjną oraz liczne elementy o zróżnicowanym sposobie zespolenia z siecią (wielopoziomowe powiązania);

- makrosieci węzłowe – oparte na długookresowej współpracy wszystkich typów podmiotów zainteresowanych własnym rozwojem i mniej lub bardziej świadomych konieczności współdziałania z bliższym i dalszym otoczeniem; sieć wygląda jak mapa z zaznaczonymi wielkimi aglomeracjami, miastami, miasteczkami, stanowiącymi węzły sieci o różnym potencjale, łączące się między sobą z różną siłą, bezpośrednio lub pośrednio; wokół każdego węzła koncentrują się spontanicznie liczne mniejsze podmioty, które nie zawsze są świadome pełnego składu uczestników sieci.

Przedstawiony podział można odnieść wprost do wymienionych przez R. S. Achrola, T. Reve'a i L. W. Sterna poziomów otoczenia sieci⁴⁰: pierwszego rzędu (*primary task environment*) – korporacja-matka i jej najbliższe otoczenie są zespolone wspólną strategią, drugiego rzędu (*secondary task environment*) – relacje pośrednie korporacji i innych kluczowych uczestników sieci w obrębie sektora oraz przemysłów wspomagających, trzeciego rzędu (*third task environment*)

³⁸ O istnieniu strategicznej sieci biznesowej nie stanowi określona forma współpracy (stopień jej formalizacji: klaster, alians strategiczny, *joint venture*, wspólne przedsięwzięcie badawczo-rozwojowe itd.) a sposób kreowania relacji i zarządzania nimi. Sieć nie jest zatem nową formą kooperacji a sposobem działania przedsiębiorstwa. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa...*, s. 51–53. Podobnie: R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, s. 203–215.

³⁹ Pojęcia „orkiestracja” i „kooperencja” zostaną szerzej omówione w dalszej części pracy, jako fundamenty globalnej sieci biznesowej.

⁴⁰ R. S. Achrol, T. Reve, L. W. Stern, *The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis*, „Journal of Marketing” 1993, No 4, s. 55–67. M. Ratajczak-Mrozek przedstawia (na bazie klasyfikacji Achrola, Reve'a i Sterna) cztery poziomy analizy sieci biznesowej i relacji sieciowych: przedsiębiorstwo centralne, kontekst sieci, otoczenie dalsze, makrootoczenie. M. Ratajczak-Mrozek, *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 8, s. 17–18.

– pośrednie, nie zawsze świadome relacje z dalszym otoczeniem, wynikające z istnienia pajęczynowych sieci wokół poszczególnych członków sieci, czwartego rzędu (*macro environment*) – powiązania z podmiotami makrootoczenia, wynikające z relacji niekoniecznie biznesowych, w tym z uwarunkowań kulturowo-społecznych, standardów, umów międzynarodowych, przepisów oraz innych regulacji instytucjonalnych.

Podsumowując przedstawione rozważania definicyjne, należy stwierdzić, że najistotniejsze z punktu widzenia celu niniejszej pracy jest zaakcentowanie atrybutów sieci, jako najwyższego etapu rozwojowego powiązań biznesowych, formy zaawansowanego myślenia sieciowego. Cechami sieci, odróżniającymi ją od niższych stadiów integracji biznesowej, są: internalizacja – oparta na więziach, kooperacja – bazująca na kluczowych kompetencjach, multikulturowość – wynikająca z braku ograniczeń przestrzennych oraz koherencja⁴¹ – konsekwencja realizacji wspólnej wizji rozwojowej (nie zawsze jednolitej strategii). Zwłaszcza odrzucenie atrybutu konkretnego umiejscowienia sieci, rozumianego czy to, jako lokalizacja geograficzna, czy specjalizacja branżowa powoduje wyraźne odróżnienie jej od dystryktów i klastrów. W literaturze przedmiotu pojawia się jednak wówczas próba zrównywania sieci z organizacjami wirtualnymi, które z definicji nie mają zamkniętego obszaru współpracy. W tym przypadku jednak różnica tkwi w okresie współpracy. Sieci z założenia stanowią powiązania długoterminowe, natomiast organizacje wirtualne charakteryzuje raczej zadaniowy, krótkookresowy charakter. Kolejną próbą wpisania sieci w dotychczasowy dorobek teoretyczny jest utożsamianie ich z aliansami strategicznymi. Również w tym przypadku wydaje się to nieuprawnione. W aliansach (nawet między konkurentami) obserwujemy koncentrację raczej na jednym wymiarze relacji – kooperacji. Także znacznie węższy jest wachlarz stosowanych form współpracy⁴².

Konstatacja rozważań brzmi – istotą sieci jest nie forma współpracy, a jej treść, czyli charakter więzi między uczestniczącymi podmiotami. Podejście sieciowe stanowi syntetyczno-analityczne ujęcie, wykorzystujące różne koncepcje kooperacji, a zatem nie jest ani ich sumą (część elementów odrzucono zastępując innymi), ani żadnym z nich. Dystrykty, klastry, alianse, organizacje wirtualne należy uznać raczej za specyficzne formy organizacyjne, które mogą funkcjonować w ramach sieci. Sieci biznesowe, będąc kolejnym (wyższym) etapem

⁴¹ Koherencja (od łac. *cohaerentia* – związek, styczność). Oznacza spójność przekonań o istocie wartości, ocen otaczającego świata oraz o znaczeniu wzajemnych relacji. Badania potwierdzają, że wysoki stopień koherencji podmiotów powoduje, że lepiej radzą sobie z wymaganiami, podejmują bardziej aktywne działania, realizują ambitniejsze strategie, potrafią korzystać z posiadanych zasobów i efektywniej dostosowują się do stawianych wymagań, w tym są zdolne do pokonywania wyzwań uznawanych przez podmioty wyalienowane za nierozwiązywalne.

⁴² J. Cygler, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2, s. 63–64.

rozwojowym, zawierają rozwiązania stosowane wcześniej, wypracowane w ramach tych „niższych form” a następnie jedynie dopracowane⁴³. Dlatego analiza jedynie „wycinków” sieci biznesowej może prowadzić do błędnego utożsamiania sieci z inną formą kooperacji, która jest wyeksponowana przy oglądzie z danej perspektywy. Dopiero na podstawie diagnozy całości sieci biznesowej, ustalając występujące w niej typy wewnętrznych powiązań, wskazując dominujące formy organizacyjne i zasady ich wzajemnych relacji, można ustalić model sieci. Typ sieci to odzwierciedlenie zasad koordynacji różnych typów relacji (kooperacyjnych i konkurencyjnych).

Sieć biznesowa staje się jedną z możliwych struktur regulacji systemu gospodarczego. Kluczowe jest ustalenie miejsca między rynkiem a hierarchia. Konceptualizacji pojęcia „regulacji” w naukach ekonomicznych oraz typologii mechanizmów podjęli się M. Gorynia i B. Jankowska⁴⁴. Autorzy przedstawili koncepcje mechanizmów regulacji systemów gospodarczych m.in. wg W. Arsta, D. Millera, W. Euckena, W. J. Otty, W. Balickiego, O. E. Williamsona. Na potrzeby niniejszej analizy najbardziej przydatna wydawała się koncepcja G. Thomsona, J. Francesa, R. Levacica, J. Mitchella, wskazująca trzy możliwe modele regulacji (woryginalne: koordynacji życia społecznego): rynki, hierarchie i sieci⁴⁵. Jak napisali M. Gorynia i B. Jankowska: „w modelu rynkowym podstawowym mechanizmem regulacji jest konkurencja cenowa, w hierarchii – polecenia administracyjne a w sieciach jest to zaufanie i kooperacja⁴⁶”. Kooperacja odbywa się na rynku i między konkretnymi podmiotami (w tym hierarchicznie zarządzanymi firmami), stąd można wnioskować, że miejsce sieci niejako naturalnie jest między tymi dwiema formami. Jest ona próbą pogodzenia antagonistycznych podejść: *exit strategy* oraz *voice strategy*⁴⁷. Poszczególne przedsiębiorstwa poszukują

⁴³ Koncepcja została wzbogacona o elementy nowe, których brakowało poprzednim etapom. Np. skoro jednostki składowe klastra współpracując ze sobą naśladowały swoje działania i to okazało się skuteczne, to w sieciach biznesowych zastosowano różne formy *benchmarkingu*. Jeżeli upowszechnianiu innowacji sprzyjała „atmosfera” systemu (język, schematy działania, posiadanie wiedzy bazowej), to zasadne wydaje się pielęgnowanie kultury organizacyjnej i internalizowanie znacznej liczby procesów.

⁴⁴ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry...*, s. 18–24.

⁴⁵ Autorzy koncepcji odnoszą pojęcie regulacji nie tylko do sfery gospodarczej i traktują wskazane trzy modele jako bazowe, dopuszczając wielość form. G. Thomson, J. Frances, R. Levacic, J. Mitchell, *Markets, Hierarchies and Networks: The Co-ordination of Social Life*, Sage Publications, London 1991, s. 271.

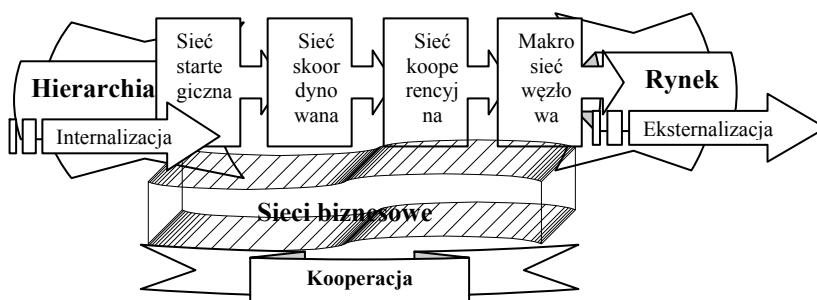
⁴⁶ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry...*, s. 23.

⁴⁷ J. H. Dunning, odwołując się do koncepcji A. O. Hirschmana, wyróżnił dwa typy strategii: *exit strategy*, polegającą na zastąpieniu rynku decyzjami administracyjnymi i strukturami hierarchicznymi, czyli wyjście z rynku na rzecz własnej struktury organizacyjnej, oraz *voice strategy*, oznaczającą „współbrzmienie” ze wszystkimi uczestnikami rynku w celu możliwie dokładnego zapoznania się z uwarunkowaniami, co pozwala na dostosowanie się do istniejącej sytuacji i wykorzystanie szans płynących z zaistniałych okoliczności. A. O. Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty*:

konfiguracji strukturalnej, odpowiadającej ich potrzebom⁴⁸. Z uwagi na brak norm decydujących o właściwych proporcjach udziału poszczególnych typów transakcji obowiązuje podejście koncyliacyjne.

Wydaje się, że można przyjąć ogólne założenie, że sieć stanowi pośrednią formę regulacyjną między rynkiem (eksternalizacją⁴⁹) a hierarchią (internalizacją⁵⁰). W zależności od typu sieci jest ona bliższa jednemu lub drugiemu modelowi brzegowemu (schemat 3.1). Każda z form sieci realizuje strategię kooperacji biznesowej, jednak wykorzystując inny układ zasad społecznej koordynacji⁵¹.

Schemat 3.1. Miejsce sieci między rynkiem a hierarchią



Źródło: opracowanie własne.

Responses to Decline in Firms, Organizations and States, Harvard University Press, Harvard 1970 oraz A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998, s. 71.

⁴⁸ Porozumienia kontraktowe – oparte na umowie dotyczącej wykonania konkretnych czynności, korporacyjne – bazują na zależnościach wynikających z własności (pakietu akcji, części procesu, marki), zarządce – dotyczą kierowania określoną sferą, grupą projektów czy przedsięwzięć. Przejawy poszukiwania adekwatnej struktury to: umowy zlecenia, *joint venture*, transakcje fuzji i przejęć, umowy o zarządzaniu itd.

⁴⁹ Eksternalizacja – wyłączenie pewnych operacji poza struktury przedsiębiorstwa macierzystego z wykorzystaniem takich metod zarządzania, jak: *lean management*, *outsourcing*, dywestyce czy *reengineering*. Istotą eksternalizacji jest uznanie rynku za najwłaściwszy i najtrafniejszy mechanizm weryfikacji konkurencyjności.

⁵⁰ Internalizacja – uwypuklanie walorów realizacji transakcji wewnątrz przedsiębiorstwa, podkreślanie korzyści płynących z możliwości omijania strukturalnych i endemicznych zniekształceń rynkowych. Według J. H. Dunninga zniekształcenia strukturalne powstają w wyniku świadomych działań uczestników, których celem jest zaburzenie konkurencji w danym segmencie rynku a zniekształcenia endemiczne, wynikają z egzogenicznych (poza daną transakcją) przesłanek – związane są przede wszystkim z: niepełną informacją oraz specyfiką danego rynku. W konsekwencji zawierane transakcje są *quasi*-optymalne. J. H. Dunning, *The Global...*, s. 16–17.

⁵¹ B. Uzzi jako elementy społecznej formy koordynacji wskazuje zasady komunikacji wewnętrznej (przepływu informacji), znaczenie zaufania między uczestnikami oraz norm społecznych (jako elementów obniżania ryzyka). B. Uzzi, *Social Structure and Competition in Interfirm Network: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42, s. 35–67.

Koncepcją teoretyczną przedstawiającą relacje między trzema typami struktur regulacyjnych jest model A. Sulejewicza⁵², zwany paradygmatem KKK (Konkurencja – Kooperacja – Kontrola). Autor wskazuje trzy formy struktur: rynkowe, hierarchiczne i mieszane jako alternatywne formy realizacji procesów rynkowych. Mieszane formy współpracy odpowiadają sieciom jako strukturom regulacyjnym o charakterze kooperacyjnym, umiejscowionym między rynkiem (konkurencją) a hierarchią (kontrolą). Sieci charakteryzuje zatem brak centralnej jednostki sterującej, czyli pełnej hierarchicznej kontroli. Więzi budowane są z uwzględnieniem wymagań rynkowych, ale nie według „czystych” zasad równowagi popytowo-podażowej. Dobór kooperantów niekoniecznie opiera się na przewagach kosztowych, a dodatkowo nie charakteryzuje się doskonałą elastycznością (w przeciwieństwie do czystych relacji transakcyjnych). Ustanawianie i utrzymywanie więzi, jako związków długookresowych, wymaga czasu, stąd zmiany mają charakter ewolucyjny (nie rewolucyjny). Podstawową cechą więzi jest ich komplementarność, a funkcją sieci jako struktury regulacji koordynacja w ujęciu strategicznym. Struktury sieciowe nie wykluczają zatem istnienia hierarchii, ale wskazują na konieczność jej częściowego uelastycznienia. Koordynacja kooperujących podmiotów nie ma też za zadanie wyeliminowania konkurencji między nimi a jedynie przesunięcie jej na inny poziom. Współpraca oznacza, że w myśl zawartej umowy (niekoniecznie formalnej), sygnatariusze dążą wspólnie do poprawy warunków uczestnictwa w rynku.

Konkurencja, kontrola, kooperacja stanowią zatem trzy podstawowe, ale i równoprawne sposoby realizacji transakcji na rynku. Powstające jako odzwierciedlenie dominacji określonego systemu regulacji struktury odpowiadają fazom rozwoju kapitalizmu⁵³, który ewoluował od przedsiębiorczego – dominacja struktur rynkowych, przez menedżerski – okres gloryfikacji zarządzania i rozwoju struktur hierarchicznych, po współczesny kapitalizm inwestorski – charakteryzujący się poszukiwaniem odpowiedniej formy struktur dla zaspokojenia interesów wielu grup uczestników (struktury hybrydowe).

Wydaje się, że w kontekście zmian zachodzących w funkcjonowaniu gospodarki światowej i konieczności uwzględniania w realizacji transakcji uwarunkowań globalnej przestrzeni biznesowej do wyodrębnionych przez A. Sulejewicza trzech elementów należy dołączyć dwa nie tyle nowe, co oddające istotę nowej sytuacji: orkiestrację i kooperację. Dojrzała organizacja sieciowa to struktura regulacyjna bez klasycznego dominatora, stanowiąca platformę koordynacji relacji

⁵² A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, „Monografie i Opracowania” nr 427, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 192–194.

⁵³ Fazy kapitalizmu przedstawiono w opracowaniu: M. Rosińska, *Przemiany w gospodarce światowej z perspektywy przedsiębiorstwa – fazy rozwoju kapitalizmu i ich konsekwencje dla podmiotów gospodarczych*, [w:] *Unia Europejska w gospodarce światowej*, „Acta Universitatis Lodziensis” 2007, Folia Oeconomica 209, s. 331–342.

konkurencyjnych i kooperacyjnych. Istotą rozwijającej się globalnej sieci biznesowej są bowiem jej kooperacyjność i orkiestracja.

Kooperencję należy definiować jako specyficzny sposób działania, pozwalający na budowanie potencjału na bazie ścisłej współpracy uczestników powiązania połączonej z walką konkurencyjną. Analiza czynników sektorowych i organizacyjnych, decydujących o zaistnieniu powiązania wskazuje, że relacje kooperacyjne dotyczą realizacji celów strategicznych (horyzont czasowy – długi okres). W miarę upływu czasu relacje kooperacyjne obejmują zwykle coraz większą liczbę podmiotów uczestniczących. Czas ma także znaczenie dla siły związku, który staje się z czasem coraz ściślejszy. Kooperencja stanowi układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między podmiotami, które zachowują swoją odrębność organizacyjną⁵⁴.

Orkiestrację należy rozumieć jako takie rozprzestrzenienie oraz „zgranie” w czasie i przestrzeni procesu produkcyjnego, aby uzyskać wartość dodaną. W istocie orkiestracja stanowi zatem mechanizm regulacyjny łańcucha tworzenia wartości, wykorzystujący zróżnicowane zasoby członków danej organizacji. Za efektywność procesu odpowiada *orchestrator*, czyli podmiot zdolny do uzyskania „współgrania” elementów systemu, które niekoniecznie są zespolone formalnie a nawet organizacyjnie (w sensie świadomości istniejących relacji wzajemnych). Istota bycia *orchestratorem* polega na kreatywnym połączeniu trzech funkcji: lidera, koordynatora i dyrygenta⁵⁵. Musi on być zdolny do wyważania proporcji rynku i hierarchii. W tradycyjnym ujęciu lider to zwykle przywódca, który spełnia równocześnie funkcje dyrygenckie i koordynujące. Wprowadzenie terminu „*orchestrator*” ma służyć podkreśleniu pewnej odmienności zasad liderowania i realizacji procesu zarządzania w globalnej organizacji biznesowej typu sieciowego⁵⁶.

⁵⁴ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 19.

⁵⁵ Podobną koncepcję prezentuje paradygmat przedsiębiorczości według koncepcji H. H. Stevensona. Przedstawione przez autora trzy formy postaw: promotora, menedżera, zarządcy przypisać można wskazanym cechom *orchestratora*. Jako lider-promotor koncentruje się na wypatrywaniu szans kreowania wartości dodanej – wymiar wizji, innowacyjność i kreatywność. Jako koordynator-menedżer skupia się na przekuwaniu idei w realne osiągnięcia, które mają zapewnić długookresowy wzrost organizacji – wymiar efektywności i konkurencyjności, odpowiednia kultura przedsiębiorczości. Zadaniem dyrygenta-zarządcy jest sprawne administrowanie, dobieranie uczestników, podział odpowiedzialności, gromadzenie zasobów tak, aby w pełni wykorzystywać szanse rozwojowe. T. E. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity – based Firm Behavior*, „Strategic Management Journal” 2001, No 22, s. 953–968.

⁵⁶ Pojęć „orkiestra” i „dyrygent” jako pierwszy użył P. Drucker – posłużył się nimi opisując zmianę typu przywództwa we współczesnych organizacjach. W znaczeniu przyjętym w niniejszym opracowaniu odwołano się jednak raczej do pojęcia „*process orchestrator*”, stanowiącego szerszą interpretację – wprowadzonego przez J. Hagela i J. S. Browna. Podobną przedstawili: V. K. Fung,

Liderowanie wynika oczywiście z posiadania znaczącego potencjału zasobów i bazowych umiejętności własnych. Nie oznacza jednak bycia liderem we wszystkich obszarach działalności sieci. Co więcej, częściej wymaga postawy koncyliacyjnej niż typowo przywódczej (autokratycznej). W celu zapewnienia maksymalnej efektywności konieczne jest przyjęcie idei „wędrującego” przywództwa. W sieci funkcjonuje zwykle kilku liderów – centra kompetencji. Próba ich hierarchizowania rodzi opór lub zachowania oportunistyczne i prowadzi do obniżania spójności organizacji. Bycie liderem wymaga ciągłego samodoskonalenia. *Orchestrator* musi być zatem nie tylko mistrzem – liderem swojego obszaru wiedzy, wzbudzającym szacunek poziomem swojego profesjonalizmu, ale być zdolny budować swoją pozycję dzięki otwartości, umiejętności współpracy, sile „osobowości”. *Orchestrator* pełni funkcję lidera-regulatora, wskazującego pożądaną kierunek rozwoju sieci – musi mieć wizję jej rozwoju, która przyciągnie innych (promotor). Jego rolą jest także stała koordynacja systemu polegająca na rekonfigurowaniu i odpowiednim zespaleniu struktur sieci w toku ciągle trwającego procesu jej rozbudowy (integracji biznesowej⁵⁷) – koordynator-menedżer. *Orchestrator* ma za zadanie monitorować realizację strategii organizacji, uwzględniając różnorodność „interesariuszy” na wszystkich poziomach w całym globalnym systemie. Sprawność koordynacji złożonych struktur o charakterze hybrydowym wymaga od niego umiejętnego stosowania zróżnicowanych narzędzi komunikacji i metod zarządzania. Dostosowywania ich do typu relacji, modelu kultury organizacyjnej podmiotu, znaczenia danego elementu dla całości sieci. Wreszcie *orchestrator* jak dyrygent-zarządca musi wiedzieć, kiedy i jak zareagować oraz jakich środków użyć, aby wyzwolić energię poszczególnych uczestników w celu uzyskania pożądanego efektu finalnego w konkretnych warunkach. Funkcja *orchestratora* stawia zatem potężne wyzwanie zarządzania globalną siecią opartą na godzeniu, ale nie niwelowaniu różnorodności, wskazywaniu wspólnych wartości oraz skutecznych mechanizmów wypracowywania dobrych praktyk, służących kreowaniu wartości dodanej w systemie.

Orchestrator stanowi element spajający sieci, którego władza legitymizowana jest jego wiedzą (lider-promotor), kompetencjami (koordynator-menedżer) i autorytetem (dyrygent-zarządca). Wiedza wynika ze zgromadzonego potencjału rozlokowanych globalnie zasobów, znajomości ich wzajemnych powiązań i idących za tym bazowych zdolności dostosowawczych. Kompetencje obejmują kreowanie grup profesjonalnych umiejętności i adekwatnych dla nich zachowań rynkowych w zależności od obserwowanych zmian. Pozwalają na wybór kluczowych obszarów specjalizacji i zajęcie odpowiedniego miejsca w globalnej przestrzeni biznesowej (pozycji w konkretnej branży). Autorytet w znacznej mierze

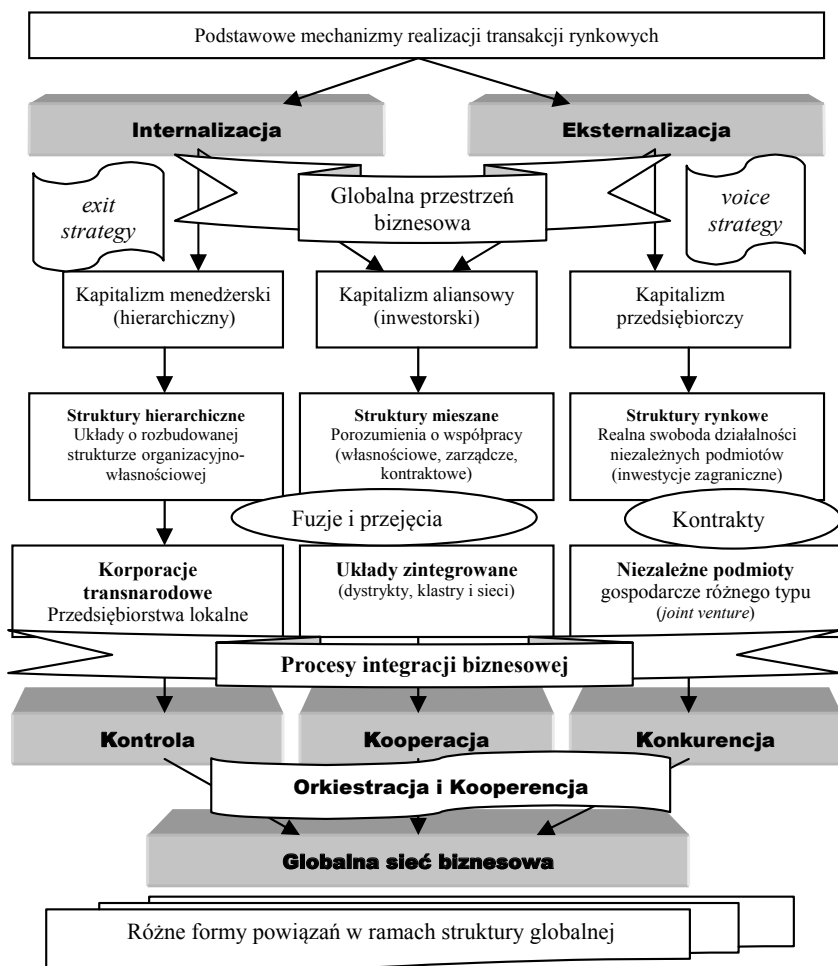
W. K. Fung, Y. Wind (Jr.), *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 40–42.

⁵⁷ Koncepcja integracji biznesowej zostanie szerzej omówiona w podrozdziale 3.2.1.

wynika ze stabilności wypracowanej pozycji rynkowej, ale jego istotą jest szacunek dla „postawy organizacji” wobec pojawiających się wyzwań. Włączanie kolejnych elementów do konkretnej sieci biznesowej, to jak ubieganie się o członkostwo w znanej orkiestrze. Stanowi to potwierdzenie wirtuozerii dyrygenta, jego wyczucia, co do „wyrazu artystycznego utworu” i zapotrzebowania publiczności (ryнку). *Orchestrator* to ten, któremu przypisuje się zdolność właściwego wyboru sukcesogennego scenariusza dostosowań do nowych trendów rozwojowych.

Na schemacie 3.2 przedstawiono sieć biznesową jako strukturę regulacji z wykorzystaniem elementów paradygmatu KKK.

Schemat 3.2. Sieć jako struktura regulacji na rynku globalnym



Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja globalnej sieci biznesowej, łącząca „strategiczne wyjście z rynku” ze „strategicznym współdziałaniem”, wydaje się oddawać istotę zmian, dokonujących się w sferze struktur organizacyjnych przedsiębiorstw (zwłaszcza tych działających na arenie międzynarodowej). Wyjście z rynku to próba stworzenia kompleksowej struktury organizacyjnej i uzyskanie tą drogą trwałej pozycji na rynku globalnym, czego wyrazem jest intensyfikacja międzynarodowych fuzji i przejęć. Strategiczne współdziałanie to wszelkie formy aliansowe nastawione na zapewnienie długookresowego zrównoważonego rozwoju, dzięki relacjom niewynikającym z własności. W tym sensie sieć uwypukla nowy wymiar regulacji – o kontroli nie decyduje własność.

Podstawowa struktura układu sieciowego opiera się na trzech filarach: podmiotowym – uczestniczących podmiotach, przedmiotowym – posiadanych przez nie zasobach oraz relacyjnym – podejmowanych przez nie działaniach. Kluczowe są jednak, po pierwsze, cechy tych elementów, przede wszystkim zróżnicowany potencjał uczestników i wynikające z niego nieidentyczne pozycje w sieci. Po drugie, heterogeniczność wnoszonych zasobów, których ograniczona kwantyfikowalność i zmienność w czasie utrudnia porządkowanie struktury. Po trzecie, złożoność ustanawianych więzi, ich interakcyjność oraz historyczne podłoże.

Pozycja w sieci może być postrzegana na dwóch poziomach: bilateralnym (mikro-pozycja), dotyczącym relacji podmiotu względem innego elementu danej sieci oraz multilateralnym (makro-pozycja), wskazującym znaczenie konkretnego uczestnika dla całości konstrukcji sieci biznesowej. Należy zaznaczyć, że makro-pozycja w sieci nie jest sumą mikro-pozycji a stanowi rodzaj ujęcia systemowego, uwzględniającego efekt synergii (współgrania zidentyfikowanych, realnych przewag i innych wymiarów działalności podmiotu np. zdolności innowacyjnych)⁵⁸. Heterogeniczność zasobów jest istotnym atutem sieci, gdyż pozwala na tworzenie szerokiej palety ofert (marek) dla poszczególnych rynków regionalnych czy wręcz lokalnych. Rolą sieci jako struktury regulacyjnej jest odpowiednie rozmieszczenie zasobów w globalnej przestrzeni z uwzględnieniem interesów wszystkich członków. Zachowanie równowagi układu sieciowego możliwe jest dzięki systemowi ruchomych centrów kompetencji. Widoczna w sieci specjalizacja regionalna i produktowa nie wynika z prawa stałej hegemonizacji danego obszaru przez jednego z członków czy grupę członków, ale z pozycji w strukturach wiedzy systemu odnośnie do danej dziedziny. Utrzymanie pozycji hegemonia w danym segmencie sieci wiąże się z ciągłym doskonaleniem kompetencji.

Nastawiona na regulowanie przestrzeni globalnej sieć nieustannie rozwija swoje struktury. W konsekwencji uzyskuje postać niezmiernie złożonego układu więzi. Między poszczególnymi punktami na mapie tych powiązań zachodzą

⁵⁸ M. Gorynia i B. Jankowska piszą, że „sieć jest zawsze w części produktem swojej historii, jest zawieszona w przeszłości”. Wpływ przeszłości widoczny jest także w strukturze wiedzy sieci (zależy od wiedzy obecnych i przeszłych aktorów). Autorzy omawiają także (za Johansonem i Mattssonem) makro- i mikro-pozycje w sieci. M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy...*, s. 92–93.

stałe interakcje, co powoduje, że sieć podlega modyfikacjom, dostosowując się do wymagań zmieniającego się otoczenia. Należy jednak podkreślić, że jej kształt i podstawowe zasady funkcjonowania w znacznej mierze odzwierciedlają podłoże historyczno-cywilizacyjne, z którego wyrosła. Wyraźne jest odwoływanie się do historii oraz kultury organizacyjnej podmiotów, stanowiących filary, czyli tych o najsilniejszych pozycjach w sieci. To one zwykle dyktują rodzaj i sposób rozwijania sieci, czyli metody realizacji strategii konkurencyjnej. Sterują także tempem integracji nowych uczestników z siecią. Proces włączania do sieci ma zwykle charakter etapowy, a przejście na kolejny poziom wymaga spełnienia określonych wymogów (swoiste kryteria konwergencji), stąd sieć postrzegana jest często jako system, w którym „członkostwo ma charakter zamknięty”⁵⁹. W istocie sieć jako struktura organizacyjna jest zdeterminowana przyjętą wizją strategiczną a ta niewątpliwie odzwierciedla parametry strategiczne najsilniejszych jej członków.

Związki podmiotowe w sieci ewoluują zwykle od najmniej zaawansowanej postaci relacji kontraktowych (dostawca – odbiorca na zasadach rynkowych)⁶⁰ po pełną integrację strategiczną, wynikającą z internalizacji. Między tymi formami funkcjonują liczne pośrednie typy współpracy. Wśród typowych rozwiązań „niższego szczebla” można wskazać porozumienia typu *joint venture* czy porozumienia typu *Build/Own/Operate/Transfer*⁶¹. Znacznie bardziej zaawansowaną formą są moduły organizacyjne złożone ze strategicznych jednostek biznesu. Sieć taka ma charakter zdecentralizowany koordynacyjny. Jednostki składowe realizują względnie samodzielnie indywidualne modele biznesu na bazie własnych strategii, wynikających z konfiguracji produkt – rynek. „Indywidualizacja” związana jest ze specyfiką segmentu (marka produktu) lub odmiennością kulturowo-cywilizacyjną rynku (lokalna tożsamość). Spoiwem jest zwykle koordynacja za pośrednictwem wspólnych działań badawczo-rozwojowych. Model stanowi rodzaj aliansu strategicznego. W konsekwencji współpracy strategicznej samodzielność uczestników jest ograniczona, a globalny nacisk innowacyjny sieci wyklucza hegemonizację obszaru (regionu, segmentu). Najwyższym (na gruncie teoretycznym) etapem integracji jest realizacja transakcji o charakterze fuzji, bądź

⁵⁹ K. Kładź, *Klastry – forma współpracy przedsiębiorstw*, [w:] *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Oficyna SGH, Warszawa 2009, s. 238.

⁶⁰ Najluźniejsze związki wertykalne (układy *outsourcingowe*) oparte na zasadach rynkowych, gdzie w gestii zewnętrznych podwykonawców pozostaje dana część procesu produkcyjnego. Obejmują one także porozumienia zakupowe odnośnie do określonych dóbr czy usług na rzecz wszystkich członków sieci. Wybór charakteru, zakresu i jakości świadczonych usług zależy zwykle od siły przetargowej korporacji.

⁶¹ Porozumienie typu *Build/Own/Operate/Transfer*, umożliwia partnerowi zewnętrznemu dokonanie inwestycji w dziedzinie działalności, która podlega kontroli centralnego podmiotu gospodarczego. Obiekt powstały w wyniku inwestycji, pozostaje własnością inwestora do momentu transferu poniesionych nakładów i uzgodnionych zysków. Po tym okresie staje się własnością centralnego podmiotu gospodarczego.

przejęcia jako przypieczętowanie pozytywnej oceny dotychczasowej współpracy. Przejęcie pakietu kontrolnego akcji lub udziałów oznacza bowiem ekonomiczną dominację nad spółką. Współczesne rozumienie kontroli niekoniecznie jednak wymaga zmian własnościowych, a już na pewno nie w rozumieniu udziału większościowego (50% +1 akcja). Wykup znaczącego pakietu akcji (np. na poziomie 20%) zwykle wystarcza, aby uznać dany podmiot za pełnoprawnego członka sieci, a należące do niego marki produktowe za współtworzące portfel sieci (np. Suzuki i VW, Chrysler i Fiat). Granice między typami ustanawianych powiązań są zatem płynne, a dodatkowo jednoznaczność klasyfikacji utrudnia fakt, że często formalne porozumienia „niższego szczebla” (np. *joint venture*) w rzeczywistości budują więzi właściwe znacznie bardziej zaawansowanym formom integracji (fuzje i przejęcia). Kluczową kwestią jest zatem nie tyle identyfikacja typu połączenia, co ocena znaczenia danego powiązania dla sieci biznesowej.

Poszczególne sieci odpowiednio regulując systemem dążą do uzyskania miana lidera branżowego oraz liczącej się pozycji w globalnej przestrzeni biznesowej. W efekcie powstają układy oligopolistyczne o charakterze sektorowym złożone nie z monolitycznych przedsiębiorstw, ale z organizacji sieciowych. Oligopoliści regulują, a wręcz „usztynniają” branżę, gdyż wzajemnie obserwują i naśladują swoje poczynania, co sprawia, że konkurencja w sektorze ulega „spłaszczeniu”. Globalna sieć biznesowa stanowi zatem model regulacyjny znacznie bardziej zaawansowany niż klasyczna sieć – próbę egzemplifikacji podjęto, dokonując usytuowania GSB względem innych koncepcji sieci.

3.1.3. Globalna sieć biznesowa na tle innych klasyfikacji koncepcji sieci

W celu precyzyjnej konceptualizacji pojęcia globalnej sieci biznesowej umiejscowiono ją na tle wybranych ujęć definicyjnych sieci, prezentowanych w literaturze przedmiotu. W pierwszej części omówiono filary GSB jako trójwarstwowej struktury regulacyjnej. W drugiej części dokonano porównania omówionego modelu z innymi typami sieci, nazwanymi w niniejszej pracy ujęciami klasycznymi.

Warstwowość jest pierwszym atrybutem, odróżniającym GSB od klasycznych koncepcji sieci. Wskazano trzy poziomy powiązań organizacyjnych pozwalające na wyważenie między internalizacją (hierarchią) a eksternalizacją (rynkiem). Najsilniejsze powiązania oparte są na własności, czyli „scaleniu” sieci w drodze międzynarodowych fuzji i przejęć. W ten sposób ustanawiane są powiązania własnościowe (PW). Kolejną warstwę stanowią powiązania strategiczne (PS), czyli wszelkie umowy o charakterze długookresowym niekoniecznie oparte na własności – alianse strategiczne, w tym np. *joint venture*. Ich cechą charakterystyczną jest uznanie stałej współpracy na drodze porozumienia w danej sferze za najlepsze rozwiązanie dla stron układu. W innych kwestiach interesy układających się stron mogą być rozbieżne. Najbardziej zewnętrzną warstwę stanowią powiązania typu kooperacyjnego (PK), które mogą być zwykłymi relacjami transakcyjnymi,

metodą realizacji działalności w ramach tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu (w tym akcji *public relations*), a nawet przybierać specyficzne formy platform współpracy z bezpośrednimi konkurentami. Istnienie tego ostatniego wymiaru (PK) jest dowodem siły sieci. Tylko najpotężniejszych stać bowiem na dzielenie się wiedzą i współpracę z bezpośrednimi rywalami. Zewnętrzny poziom powiązań sieci stanowi ponadto dążenie do zakotwiczenia sieci bezpośrednio w globalnej przestrzeni biznesowej, dzięki rozwojowi więzi społeczno-ekonomicznych w wymiarze międzykulturowym. Charakterystyczne dla GSB jest, że we wszystkich trzech warstwach PW, PS, PK istnieje przestrzeń dla zachowań o charakterze współpracy i konkurencji, a zatem układ jako całość ma charakter kooperacyjny.

Kooperacja jest kolejnym specyficznym atrybutem GSB (na tle tradycyjnych koncepcji sieci). Następuje połączenie konkurencji z kooperacją, z tym, że sama konkurencja w związku z tym, że mamy do czynienia ze strukturą o charakterze globalnym ma zawsze niejako charakter wewnętrzny. Pole rywalizacji uczestników może stanowić każda sfera, przy czym „umowa kooperacyjna” (zwykle nieformalna) oznacza, że stale dzielą się wiedzą pomnażaną w toku działań na rynku. Konkurencja jest zatem stymulowana przede wszystkim wewnętrznie, choć zamierzeniem strategicznym jest zbudowanie trwałej pozycji konkurencyjnej „na zewnątrz”⁶². „Wejścia do” i „wyjścia z” systemu podlegają znacznie szerszej niż ekonomiczna weryfikacji. Kapitałne znaczenie ma kwestia wytworzenia więzi wzajemnego zaufania⁶³. W układach typu kooperacyjnego problem zaufania traktowany jest dość prozaicznie – zaufanie wynika z wiedzy a niewiedza to wzrost ryzyka. Zamykanie się na współpracę (z kimkolwiek podnosi poziom niewiedzy). Ten typ relacji oparty jest zatem na systematycznym umacnianiu związków w toku „codziennych” interakcji. Wzajemne poznawanie się partnerów powoduje ich zbliżanie, choć niekoniecznie formalne. Postać relacji może być jednak różna, stąd trzy typy więzi (PW, PS, PK).

Powiązania własnościowe (PW) budują siłę wewnętrzną rdzenia sieci (korporacji-*orchestratora*) i stanowią poziom bazowy dla kreowania globalnej sieci biznesowej. Jest to system organizacyjny ukształtowany w toku realizacji podejścia racjonalnego w zarządzaniu strategicznym⁶⁴, polegającego na systematycznej analizie dotychczasowych doświadczeń w danej dziedzinie. Struktura powiązań własnościowych stanowi wynik wnikliwej oceny systemu organizacyjnego sektora,

⁶² Budowanie pozycji „na zewnątrz” – nie względem innych podmiotów a względem ich produktów w konkretnych segmentach, na danych obszarach geograficznych, profesjonalnych (niszach specjalistycznych). Konkurowanie „na zewnątrz”, czyli „o rynek”, nie „na rynku”.

⁶³ Problem zaufania w systemach organizacyjnych jest szeroko dyskutowany w literaturze przedmiotu. Według badań nawet połowa kosztów prowadzenia działalności gospodarczej jest wynikiem braku zaufania (powstają dodatkowe – „zbędne” poziomy zarządzania). L. V. Ryan, *Wyzwania moralne w czasach transformacji gospodarczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1996, z. 1, s. 49.

⁶⁴ Interesujące rozważania na temat koncepcji podejścia racjonalnego i kreatywnego w zarządzaniu strategicznym przedstawili: B. De Wit, R. Meyer, *Synteza...*, s. 58–72.

słabych i mocnych stron uczestników, potencjału ich zasobów i na tej podstawie realizacji sekwencyjnej strategii ekspansji. Powstające struktury więzi własnościowych poszczególnych sieci to realizacja modelu uppsalskiego z uwzględnieniem znaczenia podłoża historycznego w rozwoju organizacji. Pogłębiająca się wiedza o rynkach zagranicznych skłania korporację-*orchestratora* – do wyboru określonych dróg ekspansji. Kierunki dobierane są zwykle wedle zasady, że bliskość cywilizacyjno-kulturowa (np. językowa) pomaga w rozwijaniu współpracy. W ten sposób następuje „obrastanie” sieci podmiotami z rejonów historycznie i geograficznie najbliższych. Dopiero kolejny etap to wyjście na coraz bardziej odległe rynki, co jest efektem oswojania się z inną niż rodzima kulturą, w toku rozwijającej się działalności poza granicą obszaru macierzystego.

Powiązania typu strategicznego (PS) to często łączenie się dotychczasowych konkurentów w struktury mniej lub bardziej spójne własnościowo, czego skutkiem są różne typy sieci. Tworzona struktura powiązań jest często kompilacją kilku alternatywnych formuł współpracy, które pojawiły się w toku poszukiwań optymalnego modelu sieci. Poszczególne układy sterowane są przez *orchestratorów*. Koncepcja opiera się na idei „organizacji uwikłanej” zakładającej, że biznes to niekoniecznie wojna, a jego istotą jest „tworzenie wartości, co z natury rzeczy jest grą o sumie niezerowej”⁶⁵. Działające razem przedsiębiorstwa mogą zwykle osiągnąć więcej niż funkcjonując jako osobne podmioty. Kolejnym atrybutem GSB jest zatem synergia, czego przejawem jest zastępowanie pojedynczych przedsiębiorstw przez grupy stale współdziałających podmiotów, stanowiące organizacje sieciowe. Zjawisko ma miejsce w każdym obszarze branżowym. W konsekwencji sektory gospodarki światowej stają się układami oligopolistycznymi. Kolejny atrybut GSB to oligopolizacja.

Globalna sieć biznesowa, chcąc sprostać wymogom dynamicznych zmian w otoczeniu, nie może jednak stanowić sztywnego układu oligopolistycznego, w którym kilka najsilniejszych podmiotów uzgadnia warunki działania i dzieli między siebie rynek. Zwłaszcza, że ów rynek stanowi gospodarka światowa, a nie jakiś zamknięty obszar branżowy czy terytorialny. Kapitalne znaczenie dla zachowania elastyczności systemu sieciowego w globalnej przestrzeni biznesowej ma warstwa powiązań kooperacyjnych (PK). Na poziomie PK wyznaczone są kierunki zmian i wskazywane wartości, stanowiące o istocie przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym w danym momencie. Z uwagi na fakt, że warstwa ta stanowi platformę ścierania się oligopolistów, będących bezpośrednimi konkurentami, to w istocie z niej wychodzą impulsy dla innowacyjnych pomysłów. Innowacyjność nastawiona na systematyczne dodawanie do obowiązującego standardu walorów, odpowiadających na kolejne wyzwania jest kolejnym atrybutem GSB.

⁶⁵ Perspektywa organizacji uwikłanej odrzuca założenie, że rywalizacja jest podstawowym czynnikiem, rzutującym na relacje międzyorganizacyjne oraz przyjmuje, że współpraca jest alternatywną metodą ułożenia tych kontaktów (nawet w gronie bezpośrednich konkurentów). B. De Wit, R. Meyer, *Synteza...*, s. 242–244.

Konkludując, cechy, które można uznać za wyróżniające globalną sieć biznesową na tle klasycznych koncepcji sieci, to połączenie pięciu atrybutów: warstwowości, kooperencji, synergii, oligopolizacji oraz innowacyjnego nastawienia, związanego z kreowaniem wartości dodanej do globalnie obowiązujących standardów. Związki o charakterze kapitałowym (PW) stanowią pierwszy poziom GSB, odpowiadają za umacnianie rdzenia sieci. Są miarą specjalizacji sieci. Powiązania typu strategicznego (głównie wewnątrzbranżowe) to poziom drugi (PS), decydujący o rozległości wyspecjalizowanych struktur globalnych⁶⁶. Można traktować je jako miarę skali działania sieci. Trzeci poziom powiązań (PK) to relacje z szeroko rozumianym otoczeniem instytucjonalnym. Z uwagi na osadzenie sieci w globalnej przestrzeni biznesowej powiązania typu PK mają wymiar międzykulturowy. Pozwalają budować związki z lokalnymi społecznościami (dopasowywać swoje produkty/usługi do specyfiki otoczenia lokalnego) lub pewnymi specyficznymi grupami odbiorców (np. działania proekologiczne czy nastawione na konkretne grupy etniczne, religijne). Poszczególne warstwy przenikają się, a o sile sieci decyduje spójność poszczególnych poziomów.

Podsumowując definicyjną część podrozdziału – globalna sieć biznesowa widziana jest jako złożona forma powiązań biznesowych. Stanowi globalny system sieciowy o charakterze pajęczynowym (*spider web organization*⁶⁷), powstały w konsekwencji rekompozycji wielu modeli organizacyjnych, (o czym wspomniano już w podrozdz. 2.2.3). W efekcie mamy do czynienia z modelem regulacyjnym, a nie typową strukturą organizacyjną o charakterze porządkującym. Przyjmując taką definicję globalnej sieci biznesowej, uznano, że żadna z klasycznych definicji sieci⁶⁸ nie opisuje w pełni atrybutów GSB⁶⁹. Z uwagi

⁶⁶ Strategiczny, czyli długookresowy charakter, pozwala na lepsze wykorzystanie specjalizacji kompetencyjnej partnerów. Powtarzalność połączona z trwałością relacji prowadzi także do redukcji kosztów transakcyjnych, np. wynikających z potrzeby każdorazowego renegocjowania warunków.

⁶⁷ J. B. Quinn, *Intelligent...*, s. 120.

⁶⁸ Analizując dorobek teoretyczny, dotyczący definiowania i klasyfikowania sieci, por. m. in.: J. C. Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58 (4), s. 1–15; A. Dubois, *The SweFork Case*, [w:] H. Håkansson, I. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995, s. 64–77; A. Dubois, H. Håkansson, *Relationships as Activity Links*, [w:] *The Formation of Inter-organizational Networks*, ed. M. Ebers, Oxford University Press, Oxford 1997, s. 43–65; P. Fredriksson, *Modular Supply in the Swedish Automotive Sector*, [w:] *Company Strategies and Organizational Evolution in the Automotive Sector: a Worldwide Perspective*, eds A. Bardi, F. Garibaldi, Peter Lang, Berlin 2005, s. 159–180; L. Gadde L; H. Håkansson, *Teaching in Supplier Networks*, [w:] *Strategic Networks*, eds M. Gibbert, T. Durand, Strategic Management Society Series, Blackwell Publishing, Oxford 2007, s. 40–57; L. Gadde L; H. Håkansson, *Interaction in Networks*, [w:] *Handbook of Marketing SAGE Theory*, Sage, eds P. Maclaran, M. Saren, B. Stern, M. Tadajewski, Sage, London 2009, s. 355–364; A. Holma, *Relationship Development in Business Triads – Case Studies in Corporate Travel Management*, „Journal of Business Market Management” 2010, No 4, s. 73–90.

⁶⁹ Np. koncepcja transnarodowej organizacji globalnej N. Nohrii i S. Ghoshala stanowi jedynie charakterystykę warstw PW i PS. J. Cygler, *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania*

na fakt, że wskazują one jednak uwarunkowania konieczne dla rozwoju GSB⁷⁰, zasadne wydawało się dokonanie pozycjonowania GSB na tle wybranych koncepcji sieci.

Na wstępie należy zauważyć, że większość autorów jako sieci wskazuje powiązania, nie tylko nieodpowiadające przedstawionemu modelowi globalnej sieci biznesowej, ale także klasycznej koncepcji sieci biznesowej, zaproponowanej przez grupę IMP, czyli postrzegania sieci biznesowej jako nieświadomego, a wręcz biernego uczestnictwa w strukturze pozbawionej centrum sterującego i elementów formalnych. Dokonują oni klasyfikacji sieci, odnosząc się raczej do biznesowych powiązań w ściśle określonym obszarze działań (łańcuchu dostaw, łańcuchu produkcyjnym, branży, regionie), oraz najczęściej wskazują podmiot wiodący, występujący jako motor integracji i siła scalająca pozostałe elementy. Tym samym nie zawsze sieci tak zdefiniowane posiadają atrybuty, które należy uznać za obligatoryjne dla sieci biznesowej – ciągła interakcja, współzależność (zasobów, podmiotów i działań), nieskończoność (brak wyraźnych granic i jednolitej struktury)⁷¹.

Pierwszą, istotną w tym kontekście klasyfikacją sieci wydaje się być rozgraniczenie sieci biznesowych na sieci zdominowane i niezdominowane (równorzędnych partnerów)⁷². Sieci zdominowane skoncentrowane są wokół jednego przedsiębiorstwa (lub kilku głównych podmiotów dominujących), które kontroluje pozostałych uczestników. Stanowią model statyczny w tym sensie, że każdy z uczestników posiada pewien zakres własnych kompetencji w specjalistycznej sferze i jedynie tam koncentruje się jego aktywność. W obszarach niestanowiących domen danego przedsiębiorstwa występuje jedynie odbiór świadczonych w ramach sieci usług – bierne uczestnictwo (powiązania typu A). Powiązania zwykle kreowane są przez dominatora jako organizatora procesu. Najczęściej nie generują dodatkowych, cennych wartości, a jedynie oczekiwany rezultat. Część energii podmiotów uczestniczących w sieci opartej wyłącznie na powiązaniach typu A jest bezpowrotnie tracona.

Z kolei sieci niezdominowane złożone są z posiadających znaczną autonomię partnerów. Funkcjonowanie przedsiębiorstw należy postrzegać jako układ

przedsiębiorstw, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 147–151.

⁷⁰ Np.: stworzenie mechanizmów sprawnego transferu zasobów (w tym wiedzy) między różnorodnymi organizacyjnie jednostkami składowymi systemu, wspieranie otwartości uczestników na wszelkie formy kooperacji (w tym z organizacjami zewnętrznymi), jako podstawę zdobywania nowej wiedzy czy pozostawienie członkom systemu poczucia suwerenności (dzięki formalnie ograniczonemu zakresowi integracji) w celu zachęcenia ich do realizacji niezależnych strategii funkcjonalnych, budujących kluczowe kompetencje (segmenty rynku, marki własne).

⁷¹ M. Ratajczak-Mrozek, *Sieci biznesowe...*, s. 80–81.

⁷² A. Zydłewska, *Decyzje strategiczne w marketingu na rynku instytucjonalnym*, [w:] *Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. T. Gołębiowski, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003, s. 170–171.

dynamicznych interakcji (powiązania typu B). Każdy odbierany bodziec spotyka się z krytyczną, ale konstruktywną oceną. W ten sposób powstają sprzężenia zwrotne, stanowiące istotę działań kreujących nowe wartości. To one decydują o poprawie jakości działań całej sieci. Powiązania firm wywołują konkretne dodatnie efekty o charakterze spontanicznym i są niejako bezwiednie przejmowane przez uczestników. Powiązania stają się źródłem zwielokrotnionych korzyści dzięki aktywności członków sieci. Wymaga to zaangażowania się w proces przyswajania nowej wiedzy, wysiłek dostosowywania jej do własnych potrzeb oraz dzielenia się spostrzeżeniami i doświadczeniami z procesu wdrażania innowacyjnego rozwiązania udostępnionego w sieci.

Różnica między sieciami opartymi na powiązaniach typu A a zaawansowanymi modelami o interaktywnych powiązaniach typu B wydaje się tkwić w biernym lub aktywnym uczestnictwie w sieci. Sieć typu A oferuje pewien model i prawo do jego użytkowania, bez żadnych dodatkowych elementów. W sieci typu B od razu zakłada się, że wzorzec wymaga adaptacji do potrzeb i możliwości konkretnego podmiotu w celu uzyskania maksymalnych efektów. Powiązanie typu B to oferta produktu wraz z pakietem usług okołoproductowych. Zmiany zwykle napotykać na opór, stąd konieczność przygotowania do ich – usunięcia barier mentalnych, organizacyjnych, prawnych. Pakiet ten zawiera zatem m. in. odpowiednie programy szkoleniowo-edukacyjne, pozwalające na lepsze zrozumienie istoty zmian i wskazanie korzyści płynących z zastosowania innowacji. W ramach wewnętrznego systemu komunikacji dostarczane jest *know-how* konieczne dla osiągnięcia maksymalnych efektów z wdrożenia wynalazku i wszelkie porady w celu rozwiązywania specyficznych problemów konkretnego podmiotu. Odwołując się do przedstawionej wcześniej typologii, pierwsze możemy uznać za typ korporacyjny hierarchiczny, odpowiadający modelowi sieci strategicznych. Drugie to różnorodne układy, które w zależności od poziomu strukturyzacji przybierają postać sieci skoordynowanych, orkiestrowanych lub makrosieci węzłowych.

Bardziej rozbudowaną typologię sieci, zwracając uwagę na relacje między uczestnikami, zaproponował P. Boulanger, który wyodrębnił sieci⁷³:

- zintegrowane – zbiór rozproszonych jednostek typu filie, przedstawicielstwa, oddziały, które prawnie lub finansowo podlegają jednej centrali, skupiającej władzę i dysponującej zasobami finansowymi; przypominają tradycyjne przedsiębiorstwa o rozbudowanej strukturze;
- federacyjne – zgrupowania osób fizycznych lub prawnych, mających wspólne potrzeby i tworzące we własnym zakresie sposoby ich zaspokajania (spółdzielnie, federacje itp.);

⁷³ P. Boulanger, *Organiser l'entreprise en réseau*, Nathan, Paris 1995, <http://venus.wsb-nlu.edu.pl> [20.04.2010].

- kontraktowe – relacje wynikające z analizy uwarunkowań rynkowych w krótkim i średnim okresie; opierające się np. na umowach koncesyjnych lub *franchisingowych*;

- stosunków bezpośrednich – relacje oparte na budowaniu więzi interpersonalnych, najczęściej spoiwem są sfery uwarunkowań pozaekonomicznych (z zakresu społecznego np. wspólnoty religijne).

Wskazane typy sieci to elementy GSB, stanowiące poszczególne jej warstwy. Odpowiednio: zintegrowane – relacje własnościowe (PW), federacyjne – relacje strategiczne (PS), kontraktowe i stosunków bezpośrednich – relacje kooperacyjne różnego typu (PK).

Z kolei G. J. Hooley, J. A. Saunders, N. F. Piercy przedstawili podział sieci, koncentrując się na zasadach doboru uczestników w zależności od typu otoczenia. Autorzy wyróżnili cztery typy sieci⁷⁴:

- z wartością dodaną (*value-added*) – firma centralna układu koncentruje się na doskonaleniu relacji wewnętrznych, najważniejsze działania są podejmowane wewnątrz przedsiębiorstwa i tu generowana jest wartość dodana; sieć tworzą powiązania ze stabilnym otoczeniem dostawców;

- zmienne (*flexible*) – jednostka odpowiedzialna za sieć kieruje wewnętrznym zespołem, który bada zmiany w otoczeniu, identyfikuje potrzeby nabywców oraz opracowuje metody ich zaspokajania; współpraca wewnętrzna;

- wirtualne (*virtual*) – partnerzy wykazują chęć długookresowej współpracy w celu dostosowania oferty do wymagań danego segmentu rynku; założenie stabilności rynku docelowego; współpraca nastawiona na wymianę specjalistycznej technologii i wspólną obsługę danego rynku;

- puste (*hollow*) – powstają, aby zaspokoić określone potrzeby nabywców; przedsiębiorstwo – organizator dopiero „zbiera” uczestników do realizacji konkretnego zadania; podejście transakcyjne – duża zmienność podmiotów w zależności od projektu.

W klasyfikacji G. J. Hooleya, J. A. Saundersa, N. F. Piercy'ego odnajdujemy elementy właściwe przedstawionej definicji globalnej sieci biznesowej jednak także nie występują one synergicznie, a właśnie ich współwystępowanie jest warunkiem optymalizacji efektu sieci w przedstawionym ujęciu GSB. Odpowiednio sieci: z wartością dodaną i zmienne – relacje PW i PS, wirtualne – relacje PS, puste – relacje PK, np. wynikające ze znajomości obszaru (przedmiotu, regionu) danej transakcji.

⁷⁴ G. J. Hooley, J. A. Saunders, N. F. Piercy, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1998, s. 182–184; G. J. Hooley, G. Greenley, J. Fahy, J. Cadogan, *Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance*, „Journal of Marketing Management” 2001, Vol. 17, s. 503–520 oraz A. Hauke, *Podejście sieciowe jako narzędzie trwałej współpracy między przedsiębiorstwami działającymi na rynkach międzynarodowych*, [w:] *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004, s. 234–235.

Podobnej klasyfikacji dokonał R. Achrol, który wyróżnił sieci⁷⁵:

- marketingowe (*marketing channel*) – centralny podmiot nadaje sieci własną markę (wszystkim prowadzonym działaniom); firmy współpracujące dostarczają technologie produkcji, produkt gotowy lub zamówione komponenty;
- wewnątrzrynkowe (*internal market*) – podmioty funkcjonujące w ramach sieci dzielą swoją aktywność na wewnętrzne rynki (konkurujące ze sobą segmenty);
- okazjonalne (*opportunity*) – jądro sieci to podmiot odpowiedzialny wobec klientów i dostawców za negocjacje, koordynację projektów a także za monitorowanie rynku oraz bieżące kontrolowanie „struktur” sieci; uczestnicy współpracują ze sobą, ale tylko w celu realizacji konkretnego projektu (np. rozwiązania określonego problemu);
- międzyrynkowe (*intermarket*) – członków sieci łączą wielowymiarowe struktury; układ powiązań jest rozbudowany i obejmuje transfer zasobów, technologii produkcji, koncepcji zarządzania; relacje między uczestnikami mają charakter zarówno bezpośredni jak i pośredni⁷⁶.

Ciekawą klasyfikację sieci na podstawie zmiany ról uczestników i wpływu powstających powiązań na postrzeganie struktur na zewnątrz przedstawiły badaczki skandynawskie (J. Fors i A. G. Nystrom)⁷⁷, które wymieniły sieci:

- drżące (*trembling*) – układ silnie zcentralizowanych, stabilnych elementów jądra sieci (*affected actors*), które aktywnie kooperują w swoim gronie (*alerted relationship*), a równocześnie poszukują w otoczeniu zewnętrznym kandydatów do współpracy; następuje wyszukiwanie, testowanie i selekcja kandydatów z szerokiego, niestabilnego grona; rekrutacja potencjalnych uczestników układu ma jednak charakter poboczny, dominujące i decydujące o kształcie systemu sieciowego są powiązania wewnętrzne; nowe połączenia nie wpływają znacząco na relacje wewnątrz sieci, ale są zauważalne przez zewnętrzne podmioty, które podejmuje się analizy otoczenia;
- kołyszące się (*swaying*) – charakteryzują się postrzeganiem zmian wewnątrz sieci jako istotnych dla poprawy konkurencyjności w konkretnych segmentach

⁷⁵ R. Achrol, *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing. Toward Network Paradigm*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, Vol. 25, s. 56–71 oraz K. Fonfara, A. Hauke, *Podstawy teoretyczne podejścia sieciowego*, [w:] *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. K. Fonfara, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2009, s. 40.

⁷⁶ Szczególnie rozbudowany system piramidy powiązań mają korporacje azjatyckie. Np. Toyota czy Sony bezpośrednio współpracują z 200–300 przedsiębiorstwami, natomiast pośrednio z blisko 1000 poddostawców.

⁷⁷ Należy zaznaczyć, że podane nazwy sieci nie są wiernym tłumaczeniem nazw podanych w oryginale. Dokonana modyfikacja ma na celu oddanie siły „wstrząsów” w gospodarce w wyniku powstawania danego typu sieci. P. Dahlin, J. Fors, V. Havila, P. Thilenius, *Netquakes – Describing Effects of Ending Business Relationships on Business Networks*, IMP 2005, Rotterdam 2005, s. 5 oraz J. Fors, A. G. Nystrom, *Network Reactions to Actor’s Role Change*, Marseille France, Competitive Paper Annual IMP Conference 2009, s. 7–12.

rynku globalnego (zewnętrznego); najczęściej doprowadzają do przebudowy struktur organizacyjnych podmiotów uczestniczących w sieci, ale wpływ na całość kształtu sektorowych, a tym bardziej globalnych uwarunkowań rozwoju jest znikomy; restrukturyzacja wewnętrzna sieci polega przede wszystkim na wskazaniu obszarów specjalizacji poszczególnych członków sieci na bazie ich kluczowych kompetencji; zmiany w pierwszym, wewnętrznym kręgu sieci są raczej wyrazem współpracy w celu dostosowywania się uczestników do nowych uwarunkowań rozwojowych; przeobrażenia te mają charakter łagodnego kołysania, czyli zachodzą w toku bieżących relacji biznesowych; drugi krąg sieci stanowią relacje zewnętrzne; na zewnątrz nabywane są brakujące umiejętności niebędące „rdzennymi” dla sieci, ale koniecznymi do realizacji procesów biznesowych; stopniowo następuje zmiana charakteru więzi z otoczeniem zewnętrznym (interpersonalne relacje, wspólne przedsięwzięcia) w kierunku zastępowania relacji transakcyjnych powiązaniem o charakterze strategicznym (adaptacja do wymogów sieci);

- trzęsące się (*shaking*) – struktura powiązań uznawana jest za decydującą o poziomie konkurencyjności podmiotu, dlatego więzi przybierają coraz częściej postać sformalizowaną; podmioty włączane do sieci w ramach swoich struktur adaptują się do wymogów sieci jako całości; powoduje to widoczne zmiany układu sieciowego (całość także ewoluuje); z uwagi na fakt, że wzrasta liczba aktorów, na wszystkich poziomach sieci widoczny jest wzrost dynamiki zmian, co powoduje „wstrząsy” w poszczególnych sferach (branżowych, geograficznych); efekt „trzęsienia” wzmaga także zastępowanie relacji transakcyjnych silniejszymi więziami (*adapting and dissolved relationship*);

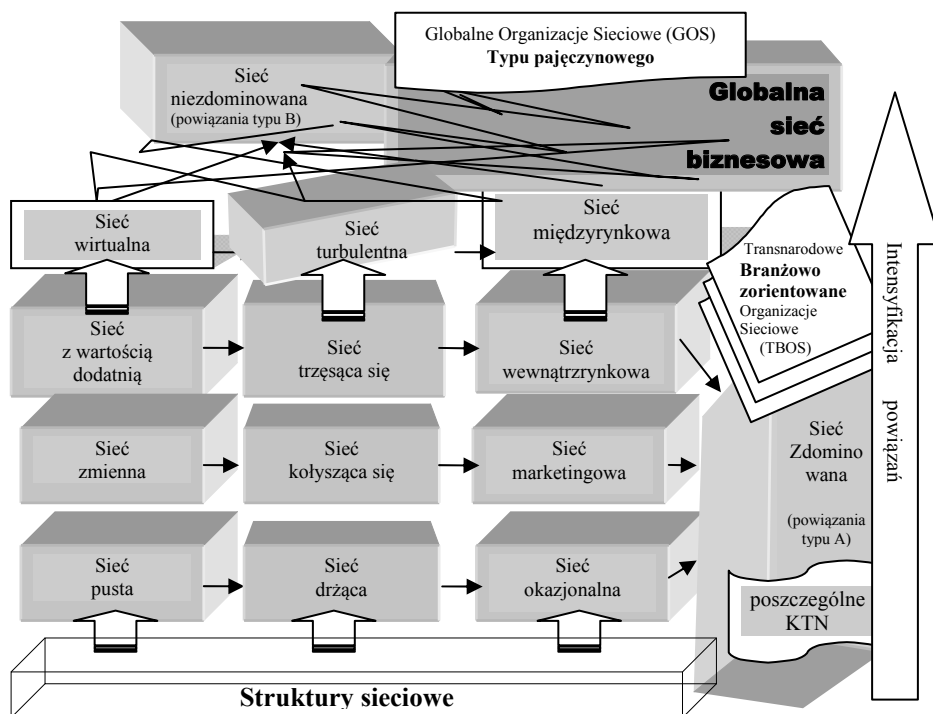
- turbulentne (*breaking*) – intensyfikacja powiązań jest dominującym czynnikiem zmian struktur sieciowych; wszyscy główni członkowie sieci ustanawiają relacje o charakterze wiążącym i stale rozwijającym się (*affected actors with established and dissolved relationship*); system wchłania nowe elementy rozbudowując pajęczynę sieciową i przełamując dotychczasowe ograniczenia; następuje totalna rekonfiguracja struktur w taki sposób, że wszyscy uczestnicy sieci biznesowej mają poczucie silnej więzi mimo „bezkresności” przestrzeni sieci; cechą wyróżniającą ten model powiązań jest nie tyle absorbowanie najlepszych praktyk biznesowych z szerokiego otoczenia, czyli zdolność uczenia się, co dyftongizacja⁷⁸ rozumiana jako umiejętność kreacji na bazie jednego, „czystego” wzorca wielu odmian produktów; tych dodatkowych („dźwięków”) efektów można spodziewać się jedynie w przypadku właściwego skomponowania układu wyjściowego.

Dokonując analizy przedstawianych w literaturze klasyfikacji (na przywołanych przykładach), można pokusić się o stwierdzenie, że wymieniane przez poszczególnych badaczy typy sieci są często niemal tożsame. W tym sensie, że

⁷⁸ „Dyftongizacja” to pojęcie pochodzące z językoznawstwa. Jest to proces powstawania dwugłosek z monofonogów. Występuje np. w języku czeskim (np. u: > ou) i w pewnych gwarach polskich. Proces fonologiczny polegający na przekształcaniu się samogłoski w dyftong.

odpowiednikiem sieci okazjonalnych wydają się być sieci puste i drżące, marketingowych sieci zmienne i kołyszące się, wewnątrzrynkowych sieci z wartością dodaną oraz trzęsące się, zaś międzyrynkowych sieci wirtualne i turbulentne. W trzech pierwszych kategoriach zwykle wyraźnie identyfikowalny jest podmiot kreujący lub kontrolujący, stąd są to sieci zdominowane. Powiązania najbardziej zbieżne definicyjnie z koncepcją globalnej sieci biznesowej to modele sieci międzyrynkowych, wirtualnych i turbulentnych. Na schemacie 3.3 dokonano próby pozycjonowania koncepcji globalnej sieci biznesowej na tle przedstawionych klasyfikacji powiązań typu sieciowego.

Schemat 3.3 Globalna sieć biznesowa na tle wybranych klasyfikacji układów typu sieciowego



Źródło: opracowanie własne.

Najniższy szczebel struktur typu sieciowego⁷⁹ to czasowe związki zadaniowe, zwykle rozwiązywane po realizacji wyznaczonego zadania (sieci okazjonalne, puste, drżące). Charakterystyczne jest występowanie organu nadzorującego

⁷⁹ Należy zaznaczyć, że określenie „wyższości” formy organizacyjnej nie oznacza przyjęcia koncepcji ewoluowania, a jedynie ocenę zaawansowania organizacyjnego sieci jako struktury regulacji.

poszczególne etapy realizacji projektu, odwołującego się do ustalonych, sztywnych reguł, np. kosztów, czasu. Sieci te nie realizują zwykle wspólnej strategii. Wyższy poziom integracji stanowi model, w którym jednostka centralna dobiera elementy składowe z pewnego stałego grona (sieci marketingowe, kołyszające się i zmienne). System zwykle opiera się na biernym uczestnictwie, czyli dostarczaniu przez kooperatorów swoich produktów czy usług bez prawa identyfikacji swojej marki. Oferta rynkowa firmowana jest przez podmiot dominujący. Sieć ogranicza się do oferowania sumy korzyści, a wartość stanowi ich kompilacja. Nie prowadzi jednak aktywnej stymulacji swoich uczestników, co sprawia, że nie występuje sieciowa presja konkurencyjna. Efektem realizacji podejścia sieciowego w obu wymienionych koncepcjach jest zasadniczo słabe identyfikowanie się członków sieci z organizacją centralną, jak również brak silnej własnej marki. Na rynku zewnętrznym rozpoznawalna jest jedynie korporacja-matka i jej marka.

Strukturami bardziej zaawansowanymi organizacyjnie są systemy, w których członkowie wchodząc do sieci nie rezygnują z własnej tożsamości. Powoduje to istnienie wielu punktów sieci. Klient wybiera często między ofertami tego samego podmiotu, choć nie posiada tej świadomości (sieci wewnętrzny-rynkowe, trzęsące się, z wartością dodaną). Z uwagi na fakt, że sieci stanowią jednak dość silnie zcentralizowane układy powiązań, uczestnicy często bardziej skupiają się na rywalizacji i walce o pozycję dominatora niż na korzyściach ze współpracy. Efektem może być „kanibalizacja” produktów sieci. Sieci tego typu mogą stanowić jednak istotny element GSB. Przeniesienie punktu ciężkości z walki o prymat na dążenie do optymalizacji korzyści poprzez wytyczenie wspólnego celu strategicznego pozwala na usunięcie wskazanej „wady” modelu. Wydaje się bowiem, że wykorzystanie potencjału rozbudowanych powiązań zasobowych wymaga koncepcyjnego „zgrania” podmiotów uczestniczących na bazie spójnej strategii konkurencyjnej (sieci międzyrynkowe, wirtualne i turbulenty). Wówczas każdy z członków sieci będzie zdolny skupić się na doskonaleniu swoich umiejętności, w tym poprzez utrzymywanie kontaktów z otoczeniem zewnętrznym (np. kulturowym). Ten model powiązań należy uznać za najbardziej zaawansowany typ sieci, który jest najbliższy koncepcji powiązań wielopłaszczyznowych w ramach „uczącej się” struktury, zmierzającej do realizacji wspólnego celu strategicznego, którym jest rozwój oparty na zmianach jakościowych (nie zaś rozwiązanie jakiegoś doraźnego problemu) – modelowi globalnej sieci biznesowej.

Z przedstawionych klasyfikacji (uznanych za ujęcia klasyczne) najbardziej zbliżony do wizji etapowego kształtowania się globalnej sieci biznesowej wydaje się model J. Fors i A. G. Nystrom. Zastosowane nazewnictwo sieci (drżące, kołyszające się, trzęsące się i turbulenty) ma na celu podkreślenie narastania wpływu istnienia powiązań na otoczenie. Sieci drżące można uznać za odpowiednik tradycyjnej korporacji, której istnienie jest widoczne, ale wysyłane drgania

nie zmieniają zasad funkcjonowania całej branży. Sieci kołyszające się wprawiają w ruch najbliższe im otoczenie – segment rynkowy, obszar geograficzny. W efekcie powstają transnarodowe organizacje sieciowe zorientowane branżowo (TBOS). Sieci trzęsące się to takie, które poprzez podejmowane działania potrafią zatrzęść w posadach nie tylko konkretnej sfery biznesowej, ale szerszego otoczenia. Mają charakter globalnych organizacji sieciowych (GOS). Sieci turbulentne już poprzez samo swoje istnienie przyczyniają się do „łamania” tradycyjnych struktur i ich stałej, gruntownej zmiany. Ten właśnie etap rozwoju struktur sieciowych jest odpowiednikiem globalnej sieci biznesowej, gdyż jest to stan „wplątania” w sieć właściwe wszystkich podmiotów globalnej przestrzeni.

W globalnej sieci biznesowej brak jest wyraźnie zaznaczonego dominatora. Elementem podmiotowym spajającym strukturę jest *orchestrator*. Fundamentem istnienia powiązań jest jednak wspólny cel strategiczny, nie umowa czy podmiot. W GSB dominacja może dotyczyć jedynie obszaru przewag kompetencyjnych, stanowiących domenę danego uczestnika, czyli jego zakresu specjalizacji w ramach sieci. Oznacza to, że w sieci istnieje pewien rdzeń (przedsiębiorstwo lub grupa podmiotów), który dzięki swojej innowacyjności, kreatywności, dynamizmowi, charyzmie wyróżnia się wewnątrz sieci na tle pozostałych elementów. Rdzeń niejako w naturalny sposób przewodzi zmianom zachodzącym w sieci. Stanowi on jednak wzór – centrum kompetencji. Jest liderem-promotorem, koordynatorem-menedżerem i dyrygentem-zarządcą, a nie „nadzorcą”. Dążenie korporacji-matki do pełnienia roli dominatora (pełna kontrola uczestników systemu) działała bowiem destrukcyjnie, powodując spadek zdolności do kreacji wartości dodanej w wyniku współpracy autonomicznie „zbierających” wiedzę specjalistyczną podmiotów. W konsekwencji sieć wytraca dynamikę i wpada w stan stagnacji⁸⁰.

Siłą sieci jest współpraca oparta na zaufaniu uczestników. Partnerzy biznesowi w tak zdefiniowanym powiązaniu sieciowym charakteryzują się porównywalną pozycją przetargową, choć opartą na różnych elementach stanowiących ich specjalizację. Powiązania te są świadomym wyborem, zakładającym pewną tylko autonomię, w wąskim obszarze własnych przewag – kluczowych kompetencji. W tym sensie GSB stanowi strukturę „obszarowo” zdominowaną, co oznacza, że najlepsze rozwiązania wypracowane przez poszczególne wyspecjalizowane w konkretnej dziedzinie elementy sieci (podmiotowo są to zwykle konkretne korporacje) uznaje się za standard dominujący w ramach tej struktury. Standard przyjmowany przez pozostałych uczestników niejako „na wiarę”, bez weryfikacji, za najlepszy dostępny model (organizacyjny, technologiczny). Wzajemne

⁸⁰ Jest to sytuacja podobna do zbliżania się do punktu krytycznego na krzywej cyklu życia. Obrona korzystnej pozycji to brak dbałości o kreację nowych rozwiązań, co powoduje najpierw efekt nasycenia, a następnie spadku zainteresowania ofertą przedsiębiorstwa na rynku. Skoncentrowanie się na utrzymaniu udziału w rynku sprawia, że podmiot niechętnie przekazuje informacje współuczestnikom sieci, a tym samym osłabia sieć jako całość.

zaufanie uczestników sieci biznesowej przyspiesza rozpowszechnianie owej idei i to stanowi o przewadze konkurencyjnej sieci jako całości, ale także jej elementów składowych.

Przedsiębiorstwa działające w sieci możemy postrzegać w ujęciu statycznym jako zbiór podmiotów oraz dynamicznym jako żyjący organizm, stanowiący więcej niż sumę uczestniczących elementów i wywołujący efekt synergii. W pierwszym przypadku zasoby sieci widziane są jedynie jako suma elementów rzeczowych, finansowych i ludzkich (aktywa, sprzedaż, zatrudnienie). Wydaje się to uproszczonym postrzeganiem sieci⁸¹. Powiązania podmiotów wywołują bowiem rozwój zasobów i pomnażanie ich wartości, gdyż właśnie funkcjonowanie w sieć umożliwia przedsiębiorstwom specjalizację w obszarach własnych przewag, a tym samym ciągle doskonalenie się i rozwijanie zasobów oraz podział rynku na segmenty w sposób, który zapewnia pełne pokrycie globalnych potrzeb w danej sferze. Dodatkowo wewnętrzna presja konkurencyjna stymuluje innowacyjność i aktywność poszczególnych uczestników w obszarze B+R, w efekcie wywołując kilkukrotnie większą kreację nowych rozwiązań niż w klasycznych przedsiębiorstwach.

Z uwagi na fakt, że konkurowanie we współczesnym świecie odbywa się na poziomie wartości dodanej, konieczne jest akcentowanie dynamicznej postaci sieci. Kreowanie wartości dodanej to efekt synergii systemu sieciowego. Istotnymi czynnikami pomnażania kapitału organizacji są bowiem nie tylko podsystem produkcyjny i finansowy (ujęcie statyczne), ale w równym stopniu podsystemy technologiczny, organizacyjny i instytucjonalny (ujęcie dynamiczne). W dobie gospodarki opartej na wiedzy pomnażanie kapitału ekonomicznego możliwe jest tylko dzięki rozwojowi kapitału intelektualnego korporacji. Kapitał intelektualny zbudowany jest na trzech filarach: kapitale innowacyjnym, kapitale organizacyjnym i kapitale instytucjonalnym. Fundamenty tych filarów wydają się zdecydowanie silniejsze w organizacjach typu sieciowego (niż w tradycyjnych przedsiębiorstwach), gdyż sieci posiadają odpowiednio rozbudowaną bazę badawczo-rozwojową (miarą są np. nakłady na B+R na jednego zatrudnionego), rozwinięty system organizacyjny o zasięgu globalnym (co pokazuje wskaźnik umiędzynarodowienia) oraz możliwości odpowiedniego przygotowania się do wyzwań międzynarodowego otoczenia instytucjonalnego (np. zdywersyfikowany portfel marek lub silna marka globalna, w zależności od przyjętej strategii konkurencyjnej dostosowywane do uwarunkowań kulturowych obszaru). Unikatowe zasoby należące do ogniw sieci są w trakcie interakcji wewnątrz niej przenoszone pomiędzy jej ogniwami. W toku wymiany stają się one często niezależne od firmy-matki, a ich zaangażowanie w inne

⁸¹ Dlatego wymienione typy sieci: zmienna, z wartością dodaną i pusta (G. J. Hooley, J. A. Saunders, N. F. Piercy), drżące, kołyszące się i trzęsące się (J. Fors i A. G. Nystrom) oraz okazjonalna, marketingowa, wewnątrzrynkowa (R. Achrol) uznano jedynie za bazę wyjściową dla GSB.

projekty sieciowe skutkuje dodatkowymi efektami. Zasoby należące do sieci są wewnątrz niej kreowane, dzielone, przenoszone, adaptowane i zmieniane na jej potrzeby w celu wzrostu konkurencyjności⁸².

Podsumowując rozważania dotyczące typologii powiązań sieciowych, warto zauważyć, że istotą globalnych sieci biznesowych jest ich koherencyjny charakter. Koherencyjność układu rozumiana jest w znaczeniu spójności wewnętrznej⁸³. Chodzi o logiczną zgodność elementów tworzących sieć opartą na ich wzajemnym dopasowaniu i strategicznym współgraniu. Tezą pracy jest stwierdzenie, że GSB powstały pod wpływem ewolucji uwarunkowań działalności przedsiębiorstw (w dobie globalizacji korporacyjnej) i stanowią modelową koncepcję odpowiedzi na wyzwania makroekonomiczne. GSB to zatem „coś więcej” niż typ struktury organizacyjnej, stanowiący odzwierciedlenie realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii, a model regulacji umiejscowiony między rynkiem i hierarchią. Kształtowanie takiego systemu powiązań oznacza przejście na wyższy jakościowo poziom, na którym suwerenne podmioty (KTN) łączą się, współpracują, a równocześnie konkurują na rzecz realizacji wspólnego celu – konkurencyjności międzynarodowej. Cel ten można zapisać także jako – długookresowy rozwój zrównoważony, w którym budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej ma charakter sekwencyjny i oznacza dążenie do konkurencyjności systemowej opartej na kooperencji i orkiestracji.

3.2. Ocena konkurencyjności *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych

Przedmiotem rozważań tej część rozdziału jest próba wykazania, że globalne sieci biznesowe stanowią efekt końcowy złożonego procesu integracji biznesowej. Docelowo stanowią model regulacyjny, którego istotą wydaje się być założenie: tyle rynku ile możliwe, tyle hierarchii ile konieczne. Fundamentalną wartością GSB jest zatem wyważenie między konkurencją a kooperacją, czyli zdolność do kooperacji. Celem niniejszego podrozdziału jest pokazanie drogi dochodzenia do tej dojrzałej formy organizacyjnej, a tym samym zaakcentowanie sekwencyjności procesu integracji biznesowej. Etap rozwoju systemu sieciowego ma bowiem zasadnicze znaczenie dla zasad oceny podstaw jego konkurencyjności. Teza stawiana w tej części rozważań brzmi: ocena konkurencyjności *orchestratora* globalnej sieci biznesowej musi stanowić miarę zintegrowaną, odwołującą się do wszystkich warstw kapitału strategicznego globalnej sieci biznesowej.

⁸² A. Hauke, *Podejście...*, s. 234.

⁸³ Należy zaznaczyć, że to, co jest wewnętrznie spójne w konkretnych warunkach, w innych takie być nie musi. Zgodność nie musi mieć wymiaru uniwersalnego a kontekstowy, co oznacza, że uczestnicy sieci są zdolni do współgrania w ramach tej konkretnej sieci.

3.2.1. Etapy dochodzenia do globalnej sieci biznesowej – model integracji biznesowej

Korporacje transnarodowe w celu poprawy swojej pozycji konkurencyjnej w globalnej przestrzeni biznesowej podejmują się tworzenia różnorodnych systemów powiązań, które stanowią płaszczyzny mniej lub bardziej zaawansowanej współpracy. Wstępna integracja ma zwykle charakter luźniejszych związków, skoncentrowanych jedynie na wybranej sferze aktywności podmiotu. Po sukcesach wyspecjalizowanej współpracy na wytyczonym, ograniczonym obszarze podmioty zainteresowane są zwykle intensyfikacją powiązań. W niniejszej pracy przyjęto założenie wyjściowe, że ewolucja zakresu integracji ma charakter podobny niezależnie do typu obiektów, realizujących ten proces. Odwołano się zatem do powszechnie akceptowanego modelu etapowej integracji państw⁸⁴, starając się wykorzystać znany mechanizm i terminologię na innym gruncie badawczym. Celem jest przedstawienie współpracy typu sieciowego jako ciągu następujących po sobie zdarzeń – modelu sekwencyjnej integracji biznesowej. Podjęto próbę ukazania etapów procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw jako drogi do poziomu globalnych sieci biznesowych z wykorzystaniem modelu integracji gospodarczej państw⁸⁵. Zachowania podmiotów gospodarczych starano się przyporządkować do kolejnych etapów procesu integracyjnego.

Najniższy etap integracji biznesowej stanowi w tym rozumieniu dystrykt *marshallowski* – odpowiednik preferencyjnego obszaru handlu lub strefy wolnego handlu. Klaster *porterowski* to odpowiednik unii celnej. Kolejne, bardziej zaawansowane formy klastrów należy traktować jako załączki wspólnego rynku. Zwykle nie spełniają jeszcze wszystkich założeń jednolitego rynku wewnętrznego, gdyż realizują tylko niektóre formy swobód. Sieć jako etap integracji biznesowej zostaje ulokowana powyżej, gdyż zakres i zasięg operacji wykonywanych wspólnie i/lub w porozumieniu obejmuje zwykle wszystkie sfery – model pełnego wspólnego rynku. Niektóre typy sieci mogą przybierać formy bardziej zaawansowane np. budowanie sieci wokół jednej wspólnej marki – co zestawiono z realizacją koncepcji unii walutowej. Najwyższym etapem tak przedstawionej sekwencji integracyjnej jest globalna sieć biznesowa – mechanizm regulacyjny o cechach etapu unii ekonomiczno-walutowej z elementami unii politycznej. W tabeli 3.1 przedstawiono działania przedsiębiorstw, które można uznać za „odpowiedniki” poszczególnych faz procesu integracji gospodarczej państw w tym sensie, że oddają istotę zacieśniania relacji między uczestnikami⁸⁶.

⁸⁴ Obecnie najpowszechniejszy wydaje się model sześćoetapowy (wzorowany na koncepcji form integracji węgierskiego ekonomisty B. Balassy), który analizuje postępy integracji gospodarczej jako etapy od strefy wolnego handlu do pełnej integracji (politycznej).

⁸⁵ Niniejszy fragment opracowano z wykorzystaniem elementów książki: M. Rosińska-Bukowska, *Najpotężniejsze korporacje...*, s. 235–240.

⁸⁶ Należy oczywiście zaznaczyć, że nie chodzi o to, że kiedy na danym obszarze państwa tworzą strefę wolnego handlu, to przedsiębiorstwa w tym czasie podpisują umowy o współpracy

Tabela 3.1. Etapy integracji państw a rozwój systemu powiązań przedsiębiorstw

Etap integracji	Zachowania charakterystyczne (cechy podmiotów)	
	integracja gospodarcza	integracja biznesowa
	państwa/ ugrupowania integracyjne	przedsiębiorstwa/sieci biznesowe
1	2	3
I	SWH = zniesienie taryf i ograniczeń ilościowych między państwami członkowskimi strefy; łączenie podmiotów zwykle o zasięgu regionalnym; handel dobrami zróżnicowanymi	Umowy o współpracy – zwykle w ramach łańcucha produkcyjnego; zróżnicowana oferta produktowa podmiotów współpracujących; współpraca małych przedsiębiorstw krajowych; aglomeracja – dystrykty przemysłowe; ekspansja przedsiębiorstw poprzez ustanawianie oddziałów; zwykle o zasięgu regionalnym
II	UC = SWH + wspólna zewnętrzna taryfa celna; jednolita polityka wobec krajów trzecich; wspólne zawieranie umów z partnerami zewnętrznymi, dominujące powiązania o charakterze regionalnym	Stać kooperacja przedsiębiorstw krajowych prowadzi do ich konsolidacji; „monopolizacja narodowa” (małe kraje) lub „oligopolizacja narodowa” (duże obszary np. USA czy UE); wspólne przedsięwzięcia – zawieranie umów <i>joint venture</i> z podmiotami z własnej branży, zwykle na bliskich kulturowo i geograficznie rynkach (wspólne wzorce konsumpcyjne)
III	WR = obszar bez granic wewnętrznych, oparty na czterech swobodach: przepływu towarów przepływu usług przepływu siły roboczej przepływu kapitału	Jednolita polityka handlowa produktu (klasy produktów, segmenty rynku) – specjalizacja; ukształtowanie wiodących działów sieci – konsolidacja sfer aktywności w kilku obszarach (zwykle 2–5); stabilizacja i intensyfikacja powiązań w tych sferach (produkcja, dystrybucja, przepływ technologii, kapitału i zasobów ludzkich); ustanawianie czterech typów filii – firm satelitarnych (produkcyjnych, handlowo-usługowych, technologicznych, strategicznych)
IV	UEK = WR + koordynacja polityk gospodarczych uczestników (w tym np. polityki konkurencji); ponadnarodowe instytucje zarządzające-koordynujące	Alianse strategiczne, w tym fuzje i przejęcia; wyłanianie strategicznych komórek organizacyjnych, nastawionych na koordynowane globalnie rozproszonych funkcji; centra kompetencji sieci
V	UW = usztywnienie kursów wymiany walut; możliwa wspólna waluta; stopniowe ujednoczanie rynku kapitałowego; konieczność zmian	Ustalenie portfela marek z podziałem na obsługiwane segmenty rynku (pozycjonowanie marek – produktów); możliwe stworzenie wspólnej marki (na bazie niegdyś samodzielnych) lub „wciągnięcie” ich pod parasol wspólnej marki; systematyczne ujedno-

w ramach łańcucha produkcyjnego, a kiedy państwa tworzą wspólny rynek, to na tym obszarze intensyfikują się fuzje i przejęcia.

Tab. 3.1 cd.

1	2	3
	instytucjonalnych w wyniku pogłębienia integracji	licanie standardu obsługi klienta globalnego – konkurowanie „miękką” wartością dodaną; reorganizacja struktury zarządzania w wyniku implementacji nowej strategii konkurencyjnej
VI	UP = ponadnarodowe instytucje – przeniesienie na poziom ponadnarodowy decyzji o charakterze „politycznym”; pewien stopień dobrowolnego ograniczenia suwerenności nadal samodzielnymi państw; współpraca rywali w rozwiązywaniu problemów globalnych – kooperencja	Globalny „zarząd” sieci, skupiającej „zewnątrznie” samodzielne podmioty – <i>orchestrator</i> jako lider, koordynator i dyrygent sieci; ukształtowane obszary kluczowych kompetencji uczestników; oligopole branżowo-regionalne; koncepcja współpracy na bazie strategicznie zorientowanego łańcucha tworzenia wartości; kooperencja – współpraca bezpośrednich konkurentów; uczestnictwo w przedsięwzięciach, potwierdzających „społeczną odpowiedzialność” organizacji; globalne sieci biznesowe jako mechanizm regulacji – system „gospodarczo-polityczny”

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona koncepcja to próba wykorzystania fazowej integracji regionalnej jako wzorca sekwencyjnego układu i przebiegu procesów integracyjnych⁸⁷. Zabieg miał na celu niejako automatyczne przenoszenie pewnych schematów postrzegania zachowań podmiotów, jako oczekiwanych dla danego stopnia ich zespolenia między sobą, a tym samym łatwiejszego przewidywania kolejnych działań zintegrowanych przedsiębiorstw.

Integrację biznesową rozpoczyna zbliżanie się obiektów ulokowanych „regionalnie”, czyli w przypadku procesów biznesowych w tej samej branży i tym samym regionie. Mniejsze podmioty decydują się na współpracę, aby w efekcie aglomeracji poprawić swoją pozycję konkurencyjną (korzyści aglomeracji Marshalla) – motywacja jest zatem podobna jak w przypadku państw. Początkowo pojawiają się dwustronne i wielostronne porozumienia o współpracy, dotyczące danej grupy podmiotów (ustytuowanych zwykle wzdłuż łańcucha produkcyjnego), oznaczające preferencyjne wzajemne traktowanie, które nie wyklucza samodzielnego decydowania przez każdy z nich o zasadach budowania stosunków z innymi, nienależącymi do systemu – „strefa wolnego handlu”. W toku rozwoju procesów integracyjnych obserwujemy zacieśnianie więzi, uzewnętrzniające się tworzeniem wspólnych zasad traktowania podmiotów zewnętrznych, a także ujednoczaniem struktur. Konsolidacja mniejszych podmiotów powoduje

⁸⁷ Należy zaznaczyć, że nawet w przypadku integracji państw nie zawsze sekwencja ta zostaje zachowana.

powstawanie przedsiębiorstw nie tylko zdolnych do ekspansji na rynek międzynarodowy, ale przede wszystkim już identyfikowalnych na tym rynku jako system zintegrowany – odpowiedników unii celnych. Przedsiębiorstwom takim udaje się poprzez powiększanie udziałów w „lokalnym” rynku branżowym uzyskać pozycje „narodowych monopolistów” lub oligopolistów⁸⁸. Silne na swoich rynkach podmioty są zdolne do wykorzystywania szans płynących z otoczenia. Zewnętrznie sprzyjająca sytuacja, czyli liberalizacja przepływów gospodarczych, motywuje je do internacjonalizacji działalności. Początkowo oznacza to eksport – „sieciovych” produktów na najbliższe geograficznie, kulturowo rynki, co opiera się na wykorzystaniu podobieństw w oczekiwaniach klientów. Efekty strefy wolnego handlu i unii celnej, bazujące jedynie na rozwoju handlu stopniowo się jednak wyczerpują. Pogłębianie współpracy wymaga interakcji z miejscami ekspansji, w celu stworzenia wspólnych zasad działalności i poprawy spójności koncepcji rozwojowej. Stanowi to etap przygotowawczy do wejścia na wyższy poziom procesów integracyjnych. W przypadku państw rolę pomostów pełnią podpisywane umowy odnośnie do kierunków poszerzenia obszarów wymiany np. o przepływ specjalistów czy dotyczące realizacji wspólnych projektów (np. edukacyjnych, kulturalnych)⁸⁹. W przypadku przedsiębiorstw są to wspólne przedsięwzięcia⁹⁰. Aktywizują one nowych, lokalnych partnerów. Umowy *joint venture* dotyczą zwykle faz łańcucha tworzenia wartości (w tym usług np. dystrybucyjnych, promocyjnych) – charakter wertykalny. Mogą też stanowić załączki branżowych porozumień konsolidacyjnych (nowy segment rynku lub dywersyfikacja portfela ofert). Zakres *joint venture* wskazuje obszary, w których dany partner potencjalnie może specjalizować się, wchodząc do zintegrowanych struktur sieci – na etapie wspólnego rynku.

Wraz z „dojrzewaniem” współpracy umowy dotyczą szerokiego zakresu regulacji: towarów (produkcji), usług (handlu i usług z nim związanych), kapitału (finansowania realizowanych wspólnie przedsięwzięć) oraz siły roboczej (przepływu specjalistów, tworzenia wspólnych platform o charakterze edukacyjnym i badawczym). W integracji państw to kształtowanie się jednolitego rynku wewnętrznego. Podobnie wygląda to w przypadku przedsiębiorstw, które na tym

⁸⁸ Np. w sektorze motoryzacyjnym obok, pochodzącego z pierwszej fali, Forda pojawiło się dwóch kolejnych członków tzw. Wielkiej Trójki z Detroit, czyli GM i Chrysler, która podzieliła między siebie rynek amerykański.

⁸⁹ Np. współpraca w ramach Euroregionów.

⁹⁰ J. Cooper wskazał pięć typów zachowań opisujących zasady współpracy przedsiębiorstw zagranicznych z lokalnymi partnerami: najeźdźcy (np. montownie wykorzystujące tanią siłę roboczą), osadnicy (próba uzyskania pozycji autochtona a równocześnie zachowanie związków z rynkiem globalnym np. Opel w ramach GM), klony (tworzenie „klonów” firmy-matki na rynkach lokalnych np. Coca-cola), baronowie (koncentracja na określonym rynku lokalnym produkcji i zaopatrzenia oraz globalna dystrybucja produktów np. BMW), nieosiągalni (produkcja w jednym regionie świata a zaopatrzenie i sprzedaż globalna np. Boeing). M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry...*, s. 179–181.

etapie posiadają już cztery typy swoich jednostek (filii⁹¹): handlowe, produkcyjne, technologiczne oraz strategiczne. Filie handlowe to najniższej rozwinięta forma integracji z rynkiem lokalnym. Zajmują się budową wizerunku i relacji partnerskich w celu zwiększenia sprzedaży dostarczanych z zewnątrz produktów (przedstawicielstwa). Filie produkcyjne to zarówno montownie, zakłady wytwarzające konkretne elementy, jak i jednostki produkujące od podstaw gotowe produkty. Mogą produkować na potrzeby całego systemu lub specjalizować się w obsłudze wybranego obszaru (regionu czy części procesu produkcyjnego). Filie technologiczne to miejsca tworzenia nowych rozwiązań. Mogą odpowiadać za „wychwytywanie” specyfik regionu – charakter „lokalny” lub konsolidację impulsów z całej sieci w gotowy projekt o znaczeniu ogólnosieciowym – charakter uniwersalny. Filie strategiczne realizują równocześnie wszystkie typy aktywności (produkcja, handel, działalność B+R, finansowanie), zmierzając do realizacji strategii konkurencyjnej pozwalającej na uzyskanie globalnej efektywności sieci z uwzględnieniem lokalnych specyfik – odpowiednik unii ekonomicznej. Po wyznaczeniu obszarów kluczowych dla integrujących się podmiotów następuje powoływanie komórek koordynacyjnych, mających zapewnić „zgranie” systemu. Podmioty wiodące, dysponujące największym potencjałem zwykle stają się *orchestratorami* procesu i mają wpływ na lokalizację „centrów decyzyjnych” – centrów kompetencji wyznaczających standardy, harmonogram, metody implementacji strategii budowania unii ekonomicznej. Wyłonienie *orchestratora* stanowi naturalną konsekwencję makro-pozycji podmiotu.

W toku procesu integracyjnego mogą pojawić się sfery, w których pewna grupa elementów „ugrupowania” wykazuje nadprzeciętną zbieżność celów. W przypadku państw przykładem jest przyjęcie wspólnej waluty. W odniesieniu do sieci biznesowych podobnie można interpretować włączanie wcześniej samodzielnych elementów pod parasol jednej marki. W obu sytuacjach konieczne jest najpierw spełnienie odpowiednich kryteriów konwergencji, a następnie dbanie o to „wspólne dobro”. Wymaga to podporządkowywania się restrykcyjnym wymogom odnośnie do zasad realizacji „wspólnej polityki gospodarczej”. Przedsiębiorstwa, posługujące się jednolitą marką muszą mieć świadomość odpowiedzialności za utrzymanie jej wartości – zobowiązanie do dotrzymywania standardów jakości⁹². Unia walutowa nie musi oznaczać jednak wprowadzenia wspólnej waluty, a może być to jedynie usztywnienie kursów wymiany walut jej państw członkowskich. Odpowiednia interpretacja tego poziomu integracji dla przedsiębiorstw oznacza, że marki, należące do poszczególnych członków sieci biznesowej zostają

⁹¹ W tym przypadku określenie „filia” nie musi oznaczać 100% własności przedsiębiorstwa, może to być np. *joint venture* oparte na wykorzystywaniu zdolności dystrybucyjnych lokalnego partnera.

⁹² To samo dotyczy państw, posługujących się wspólną walutą. Oznacza to, że stanowi ona zobowiązanie do należytej staranności w realizacji polityki wewnętrznej.

uporządkowane względem siebie – ustalenie portfela marek z podziałem na obsługiwane segmenty. Potencjał poszczególnych segmentów będzie z kolei wyznaczał miejsca odpowiedzialnych za marki podmiotów w strukturze organizacyjnej sieci.

Kluczowe znaczenie dla niniejszych rozważań ma stwierdzenie, że w wyniku postępującego procesu integracyjnego następuje wykrystalizowanie się organizmów, które zyskują zdolność do oddziaływania na uwarunkowania funkcjonowania innych podmiotów⁹³. Efektem konsolidacji mniejszych podmiotów wokół liderów regionalnych i branżowych jest oligopolizacja przestrzeni globalnej. Najwyższy poziom integracji to budowanie relacji w tej oligopolistycznej przestrzeni. Współpraca na tym poziomie z uwagi na siłę i rozległość oddziaływania „układających się stron” wymaga zrozumienia idei kooperencji. Państwa reprezentowane są bowiem przez stojące za nimi ugrupowania integracyjne a korporacje występują w roli *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych. Wymaga to wykazania się w pewnych sytuacjach zdolnością do rezygnacji z partykularnych interesów lidera na rzecz długookresowej spójności i zrównoważonego rozwoju całego systemu – strategicznie zorientowany łańcuch tworzenia wartości. Oznacza to przeniesienie decyzji odnośnie do strategii „politycznej” na poziom ponadnarodowych instytucji. Specyficzną cechą działalności na tym poziomie jest realizacja strategii konkurencyjnej z uwzględnieniem idei „społecznej odpowiedzialności”. Obserwujemy preferowanie koncepcji proekologicznych, akcentujących poszanowanie praw człowieka, kwestii bezpieczeństwa i zasad współżycia społecznego (uwzględnianie interesów wszystkich *Stakeholders*)⁹⁴. Fundamentem tego etapu jest konstytuowanie sprawnego systemu dzielenia się wiedzą, władzą i odpowiedzialnością jako mechanizmu prorozwojowych zmian organizacji, dostosowujących je do wymogów dynamicznego otoczenia.

Efektem wykorzystania możliwości stwarzanych przez globalną przestrzeń biznesową i odpowiedzią na wymagania globalizacji korporacyjnej, jest zagęszczająca się sieć możliwych powiązań organizacyjnych o charakterze ponadnarodowym między wiodącymi przedstawicielami gospodarki światowej. Kluczową kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, jest nowy typ relacji między konkurentami. Dotyczy to intensyfikacji współpracy między liderami regionalnymi i branżowymi. Niewątpliwie, każdy z tych podmiotów chciałby być hegemonem, jednak zdając sobie sprawę z siły konkurencji, wybiera „mądrą współpracę”,

⁹³ W odniesieniu do integracji państw połączonych wspólną walutą na przykładzie strefy euro można powiedzieć, że jej siła oddziaływania jest większa niż siła najsilniejszego elementu systemu. Podobnie siła sieci Volkswagen Group, grupującej w portfelu firmy: VW, Audi, Skoda, Seat, MAN, Scania, Porsche itd., jest obecnie większa niż samego koncernu Volkswagen przed powstaniem sieci. Oczywiście, siła oddziaływania ugrupowań integracyjnych i branżowych sieci biznesowych jest nieporównywalna, ale samo działanie mechanizmu wydaje się podobne.

⁹⁴ Np. wspólna polityka energetyczna UE, w której eksponowana jest idea odnawialnych źródeł energii. Przedsiębiorstwa akcentują dbałość o kwestie bezpieczeństwa produktów, metod ich wytwarzania, testowania.

pozwalającą obydwu podmiotom pozostawać w gronie światowych liderów i tym samym dyktować warunki otoczeniu, ale „wspólnie i w porozumieniu” z innymi kluczowymi graczami. Porozumienie nie wyklucza rywalizacji, ale „walka” przenosi się na inny poziom. Podmioty koncentrują się na zabieganiu o rozbudowę swoich stref wpływów, dzięki podnoszeniu własnych kompetencji – zdolności konkurencyjnych.

Konkluzją związaną wprost z celem niniejszej pracy jest stwierdzenie, że ustanowienie układu typu globalna sieć biznesowa to wynik realizacji przez korporacje transnarodowe strategii budowania i utrwalania konkurencyjności międzynarodowej w warunkach globalizacji korporacyjnej. GSB stanowi model regulacji rynku, będący finalnym etapem sekwencyjnej integracji biznesowej. Osiągnięcie tego poziomu zaawansowania procesów integracyjnych wiąże się z istotnym przemodelowaniem zasad budowania konkurencyjności, w tym przede wszystkim ze zrozumieniem idei konkurencyjności systemowej.

Kluczowe jest przejście z modelu zarządzania bezpośredniego zależnymi od korporacji-matki filiami do nowego jakościowo modelu kreatywnej orkiestracji systemu. Korporacja-*orchestrator* stanowi jądro kompetencyjne (lider), koordynujące działania systemu, zbudowanego z posiadających znaczną autonomię jednostek składowych. Nie dąży do ich pełnej integracji w sensie scalenia pod swoim przywództwem, jako dominatora. Ma za zadanie odpowiednie dobieranie konfiguracji elementów stosownie do sytuacji rynkowej, miejsca w globalnej przestrzeni – jak dyrygent instrumenty w zależności od wymagań utworu. Należy zaznaczyć, że od składu sieci (orkiestry) zależy możliwy do wykonywania repertuar zadań rynkowych⁹⁵. Działania *orchestratora* obejmują zatem także rozbudowywanie sieci poprzez włączanie nowych elementów, służących poprawie jej globalnej efektywności (koordynator). Forma tej rozbudowy jest różna: zakup udziałów, przejęcia przez wymianę udziałów, *joint venture*, inne także niesformalizowane umowy o współpracy. *Orchestrator* kładzie często nacisk na konkurowanie marką, czy usługami dodatkowymi jako tzw. „miękką” wartością dodaną, czyli dodawanie „czegoś ekskluzywnego⁹⁶” do standardu globalnego. Realizacja strategii poprawy konkurencyjności z wykorzystaniem atutów uczestnictwa w globalnej sieci biznesowej wymaga zastosowania szerszego spojrzenia na źródła uzyskiwania przewag. Wydaje się, że GSB w istotny sposób różni się od typowych przedsiębiorstw, przede wszystkim zdolnością eksploatacji kapitału intelektualnego sieci jako całości dla kreowania wartości dodanej.

⁹⁵ Np. występ solowy wymaga wirtuoza – tak jak przygotowanie perfekcyjnego produktu dla szczególnie wymagającego klienta. Stąd dopiero posiadając w swojej sieci Ferrari, Fiat mógł zaofiarować „koncert dla koneserów”.

⁹⁶ Oznacza to pewien subiektywnie (nie – obiektywnie) atrakcyjny element produktu/usługi. Stanowi to odpowiedź na wyszukane potrzeby zwykle wąskich segmentów rynku, (nawet nisz rynkowych).

Rywalizacja o miano centrum kompetencji w danej dziedzinie stanowi stymulantę ciągłych ulepszeń swojego „odcinka” odpowiedzialności, co powoduje nieustanne podwyższanie standardu. Centra kompetencji w obawie o utratę prestiżowej pozycji w sieci inwestują w swój rozwój, budując w ten sposób własny wizerunek lidera (danego „odcinka”). Istotą GSB jest proces dzielenia się wiedzą. Poszczególni uczestnicy muszą stale przekazywać do sieci swój „wkład”, uzyskując w zamian dopracowany pakiet innych rozwiązań, często ponadstandardowych z punktu widzenia ogólnego rynku. Na jego bazie mogą kreować własną wartość dodaną. Funkcjonujące w ten sposób sieci orkiestracyjne budują swoje przewagi konkurencyjne wykorzystując skondensowany kapitał wiedzy organizacji, czyli „zbiorową mądrość systemu”. Elementy składowe posiadają znaczny stopień autonomii równocześnie niemal każde ich działanie wywołuje zmiany w sieci (efekt motyla).

Systemy powiązań w ramach GSB są trudne do pełnej identyfikacji, a tym bardziej klasyfikacji. W efekcie miary oceny konkurencyjności przewidziane dla tradycyjnych struktur (sprawdzające się jeszcze na etapie przedsiębiorstwa międzynarodowego jako centrali i spółek-córek, powiązanych głównie poprzez stosunki własnościowe) nie przystają do struktur, takich jak globalne sieci biznesowe. Z uwagi na opisaną specyfikę tego modelu regulacji zasadne wydaje się nowe spojrzenie na podstawy oceny konkurencyjności korporacji jako *orchestratorów* GSB.

3.2.2. Koncepcja paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw

Przedstawiony model sekwencyjnego rozwoju procesów integracji biznesowej pozwala stwierdzić, że nie można traktować identycznie tych podmiotów, które znajdują się na początku tego procesu, i tych, które dotarły do najwyższego poziomu – tworząc struktury globalnych sieci biznesowych. Ma to szczególne znaczenie, gdy wrócimy do ustaleń, że struktura organizacyjna podmiotu stanowi odzwierciedlenie realizowanej strategii. W tym wypadku mowa nawet nie tyle o strukturze konkretnej korporacji, ale o modelu regulacji osadzonym w globalnej przestrzeni biznesowej, w którym dany podmiot pełni rolę *orchestratora*. W odniesieniu do korporacji-*orchestratora* inaczej należy postrzegać potencjał konkurencyjny, będący podstawą uzyskiwania konkurencyjności o charakterze systemowym. Zasadne wydaje się uwzględnienie w badaniach, wszystkich warstw systemu organizacyjnego.

Tradycyjne miary konkurencyjności przedsiębiorstw koncentrują się zasadniczo wyłącznie na „pomiarze” kapitału ekonomicznego, całkowicie niemal pomijając wagę warstw sieci odpowiedzialnych za kreowanie i pomnażanie kapitału intelektualnego⁹⁷. Posługiwanie się jedynie miarami czysto ilościowymi powodu-

⁹⁷ Jak wskazano, przedstawiając rozwój nurtu dojrzałych teorii przedsiębiorstwa (podrozdział 2.1.1), podejście to wydaje się nieco „archaiczne”.

je brak możliwości uwzględniania w badaniach kompleksowej gamy czynników konkurencyjności. Nie pozwala to na rzetelne wyjaśnienie uwarunkowań i perspektyw konkurencyjności złożonych systemów biznesowych, jakimi są korporacje transnarodowe, pełniące role *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych. Zasadne wydaje się zatem podjęcie próby stworzenia modelu, opisującego elementy międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, które działając jako globalne systemy biznesowe, nie mieszczą się w ramach stworzonych dla analiz podmiotów mikroekonomicznych. W niniejszym podrozdziale dokonano analizy wybranych modeli czynników konkurencyjności, analizowanych dla gospodarek narodowych w celu wskazania możliwych rekomendacji dla modelu badania konkurencyjności korporacji transnarodowych, pełniących role *orchestratorów* GSB – koncepcja paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw.

Na wstępie zwrócono uwagę, że w wyniku przyjęcia założenia, że uwarunkowania otoczenia stanowią istotne wyznaczniki pozycji rynkowej podmiotu, konieczne wydaje się badanie determinant konkurencyjności podmiotów dla odpowiednio zdefiniowanych poziomów otoczenia. Podmiotami analiz niniejszej rozprawy są wprawdzie przedsiębiorstwa, ale zdolne do wpływania na porządek międzynarodowy, reguły i mechanizmy funkcjonowania instytucji międzynarodowych, władze poszczególnych państw i regionów. Podmioty te posiadają globalnie umocowane systemy organizacyjne – ich przedstawicielstwa pełnią rolę „ambasad korporacji”⁹⁸. Dodatkowo państwa doceniając ich pozycję budują obecnie swoje relacje z nimi na zasadzie kooperencji, a nie jak wcześniej konkurencji lub jeszcze wcześniej dominacji. Wydaje się zatem, że uwzględnienie w analizie konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych nie tylko otoczenia ekonomicznego jest uzasadnione⁹⁹.

Proponowane ujęcie oznacza zatem wyjście ponad analizy wskaźników wzrostu (*ex post*) i podjęcie próby uwzględnienia w badaniu uwarunkowań rozwojowych (*ex ante*). Oznacza to potrzebę znalezienia sposobu „wyceny” i oceny wpływu na budowanie pozycji konkurencyjnej takich trudno mierzalnych elementów jak np.: zdolność wykorzystania różnorodnych uwarunkowań rozwojowych o charakterze formalno-prawnym, społeczno-kulturowym, wynikającą ze

⁹⁸ Najpotężniejsze korporacje posiadają oddziały w niemal każdym państwie świata. Starają się często pełnić funkcje społeczne, niegdyś zarezerwowane wyłącznie dla państw narodowych. Np. realizując działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu, takie jak: oferta kulturalna, edukacyjna dla społeczności lokalnych, akcentowanie swojego wkładu w ochronę środowiska, sponsorowanie lokalnych uroczystości czy zespołów.

⁹⁹ Np. przedstawiciele nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI) krytykują wizję *homo oeconomicus*, uważając, że racjonalność postępowania człowieka jest ograniczona, a dokonywane wybory odzwierciedlają zwykle priorytety instytucji otaczających. NEI podkreśla związek ekonomii ze złożonością instytucjonalno-prawnej funkcji państwa. Ustrój polityczny określa, bowiem reguły gry ekonomicznej. J. Godłów-Legiędź, *Transformacja ustrojowa z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista” 2005, nr 2, s. 184–185.

skali „usieciowienia” systemu biznesowego. Starając się wskazać podstawowe obszary, a zatem grupy czynników, mogących mieć wpływ na konkurencyjność globalnych sieci biznesowych, wyodrębniono cztery wymiary oddziaływania otoczenia na funkcjonujące w nim podmioty (oraz omawiające dany wymiar koncepcje teoretyczne¹⁰⁰):

- regulacje wymiaru mikroekonomicznego – związane bezpośrednio z mechanizmem alokacji zasobów pomiędzy konkurencyjne cele, realizacją konkretnych przedsięwzięć, służących poprawie bieżącej sytuacji; ekonomia neoklasyczna, koncepcje organizacji i zarządzania;

- regulacje w sferze mezoekonomicznej – dotyczące poszczególnych sektorów czy innych wydzielonych sfer; poziom zaawansowania technologicznego i infrastruktury organizacyjno-zarządczej; zasady budowania relacji między przedsiębiorstwami a rynkiem oraz modele systemów organizacji i zarządzania; kreowanie „koalicji” biznesowych oraz wykorzystanie innych mechanizmów, służących poprawie dostępu do rzadkich zasobów – formy porozumień rynkowych, skala umiędzynarodowienia działalności w sektorze; ekonomia kosztów transakcyjnych, ekonomia menedżerska, eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej;

- regulacje na poziomie makroekonomicznym – odnoszące się do relacji przedsiębiorstwo – państwo; procesy społeczne nabierają wymiaru ekonomicznego na bazie konkretnych uwarunkowań, wynikających z zasad ustroju gospodarczego – zasady budowania relacji międzynarodowych, prawa własności, działalność B+R, system edukacji itd.; ekonomia praw własności, ekonomia międzynarodowa;

- regulacje na poziomie metaekonomicznym – wymiar instytucjonalny, czyli podłoże cywilizacyjno-kulturowe (normy moralne, tradycje, zwyczaje i wyznania), wpływające na sposób regulacji rynków i kształtowanie strategicznych uwarunkowań rozwojowych; nowa ekonomia instytucjonalna, teorie ogólne z zakresu nauk społecznych.

Przedsiębiorstwa, podejmując się analizowania struktury otoczenia oraz szans i zagrożeń płynących z niego, rozpoczynają od elementów im najbliższych, przechodząc do tych najmniej od nich zależnych. Oznacza to, że najpierw weryfikują dane z najbliższego przedsiębiorstwu obszaru instytucji mikroekonomicznych. Podstawą jest ocena posiadanego potencjału zasobów oraz ich rynkowa wycena – pozycjonowanie na tle konkurencji. Na tym poziomie celem strategii jest zwrócenie uwagi (wyróżnienie się kosztowe, ofertowe), zajęcie pozycji wyjściowej (znalezienie niszy, segmentu), a następnie penetracja rynku w celu

¹⁰⁰ Koncepcję analizy uwarunkowań konkurencyjności w podziale na cztery poziomy (konkurencyjności systemowej) przedstawili: K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner, J. Meyer-Stamer, *Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development*, GDI Book Series, London 1995, s. 28. Zjawiska społeczno-gospodarcze bliższego i dalszego otoczenia, wpływające na decyzje podmiotów analizował także: O. E. Williamson, *Transaction Cost Economics. How It Works? Where is Headed?*, „The Economist” 1998, No 1, s. 26.

maksymalizacji udziałów w nim. Elementy te są uwzględniane niemal w pełnym zakresie w tradycyjnych miarach konkurencyjności przedsiębiorstw. Badaniu poddawane są wielkości aktywów, sprzedaży, zatrudnienia, zysku – obliczane są wskaźniki rentowności, porównywana dynamika zmian między bezpośrednimi konkurentami, zmiany pozycji na rynku (udziałów rynkowych) itd.

Kolejnym etapem budowania konkurencyjności międzynarodowej jest analiza uwarunkowań sektorowych, czyli rozpoznanie struktury podmiotowej i zasad funkcjonowania w danej branży w celu stworzenia systemu organizacyjnego zgodnego z tradycją branży i adekwatnego do istniejących uwarunkowań konkurowania. Należy pamiętać, że globalność przestrzeni biznesowej stwarza konieczność szerszego postrzegania konkurencji. Uzyskanie statusu liczącego się podmiotu sektora to sprostanie wymogom na poziomie mezoekonomicznym. Zdolność wkomponowania się przedsiębiorstwa w światowy system biznesowy w zakresie danego typu działalności jest wręcz warunkiem koniecznym. W innym wypadku podmiot właściwie nie jest w stanie wyjść poza swój rynek lokalny. Strategia budowania konkurencyjności międzynarodowej wymaga zatem znalezienia swojego miejsca w światowym systemie branżowym. Kwestie te badane są najczęściej poprzez budowę rankingów sektorowych. Porównania konkurentów sporządzane są jednak zazwyczaj na podstawie pojedynczych parametrów (rangowanie względem określonej wielkości).

Analiza czynników konkurencyjności na poziomie makroekonomicznym związana jest z poszukiwaniem punktów, w których organizacja biznesowa mogłaby stać się partnerem państw i tym samym uzyskać możliwość wywierania wpływu na system regulacji prawno-formalnych. Chodzi o kwestie, dotyczące uwarunkowań realizacji działalności gospodarczej na danym obszarze. Globalne sieci biznesowe, stając się zdolne do „wspomagania” państw w wypełnianiu części ich funkcji, traktowane są przez władze w kategoriach partnerów. Podejmują negocjacje odnośnie do zasad zakładania filii, transferu zysków, specjalnych „stref ułatwień dla biznesu”, promocji podmiotów współtworzących sieć badawczo-rozwojową czy system edukacyjny w celu uzyskania dla siebie możliwe korzystnych warunków. Miejsca zbieżności celów między państwem/państwami a globalnymi sieciami biznesowymi to potencjalne obszary poprawy pozycji konkurencyjnej członków GSB. Z uwagi na fakt, że negocjacje te nie są ograniczone przestrzennie, a dotyczą wszystkich lokalizacji w globalnej przestrzeni biznesowej, wzrost skali umiędzynarodowienia działalności zwiększa zdolność „wyłuskania” możliwie dużej liczby owych punktów stykowych. W tradycyjnych analizach konkurencyjności przedsiębiorstw kwestie te nie są jednak najczęściej w ogóle uwzględniane.

Poziom metaekonomiczny stanowi warstwę instytucjonalną, odpowiadającą za istotne uwarunkowania kreowania konkurencyjności, jednak jego waga była także w tradycyjnych analizach niedoceniana. Dopiero nurt alternatywnych teorii konkurencyjności zwrócił uwagę na siłę oddziaływania takich czynników,

jak¹⁰¹: uwarunkowania społeczno-kulturowe, przyjęte w poszczególnych społecznościach systemy wartości, schemat budowania relacji (w tym model polityczno-społeczny) czy ogólne zdolności do formułowania danego typu strategii i polityk. Niezgodność strategii biznesowych z definicjami sposobów zaspokojenia określonych typów potrzeb, określanymi właśnie przez poziom metaekonomiczny może powodować niemożliwość realizacji koncepcji rozwojowych (K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner i J. Meyer-Stamer¹⁰²). Z kolei dopasowanie do uwarunkowań instytucjonalnych generuje dodatkowe korzyści.

Atrybutem globalnych sieci biznesowych, którego pozbawione są niższe formy integracji biznesowej (w tym tradycyjne korporacje stanowiące typ sieci strategicznych), jest zdolność do interakcji z formalnymi i nieformalnymi „instytucjami” poziomu cywilizacyjno-kulturowego. Wynika to z wielokulturowości pajęczynowej sieci globalnej, w której poszczególne jednostki zachowują suwerenność, pozwalającą im na kultywowanie „lokalnych tradycji”, połączone z modelem kreatywnego, wewnątrz sieciowego transferu wiedzy. W ten sposób zespolenie ze środowiskiem lokalnym (podłożem instytucjonalnym) nie stoi w sprzeczności z budowaniem konkurencyjności międzynarodowej w bardzo zróżnicowanej, globalnej przestrzeni.

Podsumowując, wymienione elementy poziomu mezo-, makro- i metaekonomicznego nie są właściwie uwzględniane przy ocenie konkurencyjności z wykorzystaniem tradycyjnie stosowanych miar dla przedsiębiorstw. Studia literaturowe, dotyczące zasad badania konkurencyjności, wykazały jednak, że czynniki te są bardzo szczegółowo analizowane w modelach oceny konkurencyjności gospodarek. Nie zrównując bynajmniej globalnych sieci biznesowych z gospodarkami narodowymi, ale wykorzystując stosowane dla nich instrumentarium diagnostyczne, podjęto próbę skonstruowania podobnego modelu oceny konkurencyjności GSB.

Kluczowym założeniem było uznanie, że w toku sekwencyjnego procesu integracji biznesowej jako efekt końcowy powstaje globalnie rozprzestrzeniona sieć, obejmująca liczne i zróżnicowane elementy, które mimo braku wyraźnych

¹⁰¹ K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner, J. Meyer-Stamer, *Systemic Competitiveness: a New Challenge for Firms and for Government*, [w:] *Milestones in a Process of Innovation, Change and Development*, Special Edition, Buenos Aires/Dortmund 2008, s. 21–26.

¹⁰² Zwłaszcza czynniki z poziomu meta i mezoekonomicznego są często pomijane przy tworzeniu strategii konkurencyjnych, a to one decydują o zdolnościach „społecznych” do danego typu współpracy czy akceptacji określonych modeli strategicznych jak i typów struktur organizacyjnych. Skuteczna strategia powinna zatem uwzględniać wpływ wszystkich czterech poziomów: meta, makro, mezo i mikro – koncepcja konkurencyjności systemowej. J. Meyer-Stamer, *Konkurencyjność systemowa*, „Gospodarka Narodowa” 1996, nr 3, s. 3; idem, *Systemic Competitiveness and Local Economic Development*, http://www.meyer-stamer.de/2008/Systemic+LED_SouthAfrica.pdf [05.03.2009] oraz K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner, J. Meyer-Stammer, *Systemic Competitiveness. New Challenges to Business Politics*, „Economics” 1999, Vol. 59, Institute for Scientific Cooperation, Tubingen, s. 62.

powiązań formalnych funkcjonują jako spójny system. Ten dość wirtualny obiekt stanowi zatem pewien typ organizmu gospodarczo-społecznego. Organizm ten nie tylko płynnie dostosowuje się do wymogów otoczenia instytucjonalnego w skali globalnej, ale nawet w pewnym zakresie oddziałuje na nie. Istotą „upodmiotowienia” GSB jest istnienie wspólnej idei rozwojowej, wokół której skupieni się członkowie sieci, odzwierciedlonej w strategii kreowania konkurencyjności międzynarodowej w sposób ciągły i systemowy. Nici powiązań poszczególnych ogniw to pajęczynowy układ, który nie jest zarządzany przez korporację-matkę, ale „sterowany” poprzez zbiorową mądrość organizacji – „niepisany kodeks etyki” organizacji¹⁰³. W istocie na zewnątrz GSB postrzegana jest poprzez pryzmat poczynań instytucji – *orchestratora*, ale należy podkreślić, że jest on wybieralnym organem władzy (podobnie jak rząd w wyniku wyborów). Legitymizacja władzy *orchestratora* wynika po pierwsze z akceptacji określonej strategii konkurencyjnej dla rynku międzynarodowego, a po drugie z uznania przez większość członków systemu biznesowego osiągniętych wyników za zadowalające. Sprawność funkcjonowania sieci weryfikowana jest przez rynek – pozycja konkurencyjna sieci w globalnej przestrzeni biznesowej. Członkowie sieci mogą „głosować” za kontynuowaniem danego kierunku rozwoju lub posiadając określone kompetencje doprowadzić do „przewrotu” – rekonfiguracji sieci (np. zmiany *orchestratora*). Korporacja-*orchestrator*, podobnie jak rząd w przypadku systemu państwowego stanowi zatem jedynie uzewnętrznienie priorytetów rozwoju swojego mocodawcy – społeczności GSB. Tym samym podtrzymując tę analogię, skoro oceniając konkurencyjność gospodarek brane jest pod uwagę szerokie spektrum czynników, stanowiących uwarunkowania „rządzenia”, zasadne wydaje się dokonanie podobnego zabiegu przy ocenie konkurencyjności GSB, reprezentowanych przez korporacje w roli ich *orchestratorów*.

Podjęto próbę zbudowania paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności korporacji-*orchestratorów*, wykorzystując połączenie elementów teorii mikroekonomicznych oraz makroekonomicznych. Pojawia się jednak problem metodologiczny badań w kontekście miar stosowanych w odniesieniu do różnych poziomów w hierarchii systemów gospodarczych. Zasadniczo inaczej traktuje się każdy z poziomów¹⁰⁴: mikro-mikro (poszczególne elementy przedsiębiorstwa), mikro (całe przedsiębiorstwa), mezo (sektory, branże, gałęzie), makro (państwa), regionalnego (grupy krajów) i globalnego (gospodarka światowa).

¹⁰³ Globalna sieć biznesowa stale się rozrasta, „wchłaniając” w pewnym stopniu spontanicznie kolejne jednostki. Polega to na „obrastaniu” wcześniej funkcjonujących w sieci podmiotów (w tym korporacji) kolejnymi poziomami podmiotów współpracujących. Dołączane elementy niejako przez aklamację akceptują „niepisany kodeks etyki” danej organizacji, a w konsekwencji globalnej sieci biznesowej, w której orbitę często nieświadomie wchodzą.

¹⁰⁴ M. Gorynia, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, [w:] *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, red. E. Najlepszy, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej” nr 266, Wydawnictwo AE, Poznań 1998, s. 10.

Klasyczne ujęcie mikroekonomiczne traktuje wszystkie podmioty niezależnie od ich siły ekonomicznej i struktury organizacyjnej identycznie. W ujęciu makroekonomicznym podkreśla się wprost zależności zestawu narzędzi konkurencji od poziom rozwoju kraju (wysokorozwinięte a rozwijające się). Dla przedstawianej koncepcji kapitalne znaczenie ma uznanie, że także w przypadku przedsiębiorstw osiągnięta pozycja w strukturze rynkowej determinuje możliwe instrumenty i metody rozwojowe, a zatem wyniki¹⁰⁵. Założenie wykorzystywane jest w analizach wynikowo-czynnikowych¹⁰⁶. Główną wadą metod jest ograniczoność wykorzystywanego zestawu instrumentów diagnostycznych. Najczęściej miary koncentrują się na ocenie efektów (wielkości sprzedaży, zysków) w zestawieniu z nakładami (zgrupowanymi zasobami – aktywami, zatrudnieniem). Rzadziej uwzględniają kwestie efektywności zarządzania posiadanym potencjałem. Zasadniczo nie odwołują się w ogóle do miar jakościowych a bazują na dostępnych parametrach ilościowych. Bardziej skomplikowane algorytmy oceny źródeł przewag i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw komponowane są zwykle jako kompilacja lub modyfikacja znanych mierników. Na potrzeby badań ilościowych tworzone są różnorodne miary (w tym efektywności), które następnie jako względnie uniwersalne są szeroko wykorzystywane i jedynie odpowiednio interpretowane w zależności od obszaru badań. W badaniach konkurencyjności popularne są m. in.: indeks Lerner'a (L)¹⁰⁷, indeks Herfindahla–Hirschmana (HHI)¹⁰⁸, metoda Boonea¹⁰⁹.

¹⁰⁵ Wspomniany wcześniej tryptyk J. Baina: struktura – zachowanie – rezultat.

¹⁰⁶ Najprościej metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstw można podzielić na trzy kategorie: miary wynikowe, miary czynnikowe oraz miary wynikowo-czynnikowe. Pierwsza grupa opiera się na ocenie osiągniętej już pozycji na podstawie indeksów i wskaźników, czyli ocenie kształtowania się konkurencyjności w przeszłości i na tej podstawie próbach wnioskowania na przyszłość. Druga grupa analizuje pomijane w pierwszym przypadku przyczyny uzyskiwania określonych wyników, czyli odwołuje się do diagnozy źródeł przewagi konkurencyjnej. Miary wynikowo-czynnikowe to połączenie dwóch ujęć bazowych.

¹⁰⁷ Indeks Lerner'a: $L = (P - MC) / P$, gdzie P to cena rynkowa a MC koszt krańcowy. Miara nie wychodzi poza badanie rynkowych uwarunkowań konkurencyjności podmiotu (A. Lerner, *The Concept of Monopoly and the Measurement of Monopoly Power* – 1934 r.). P. Mohnen, Th. ten Raa, *Competition and Performance: The Different Roles of Capital and Labor*, Maastricht Economic Research. Institute on Innovation and Technology, <http://arno.unimaas.nl> [29.09.2009].

¹⁰⁸ Indeks HHI jest miarą koncentracji rynku i określa szacunkowy poziom zagęszczenia w danej branży oraz poziom konkurencji na danym rynku (branżowym). Im wyższy udział w rynku, tym potencjał budowania konkurencyjności danego podmiotu wyższy, co automatycznie powoduje spadek swobody konkurencji na danym rynku. HHI zdefiniowany jest jako suma kwadratów udziałów w sprzedaży wszystkich przedsiębiorstw, działających na rynku (praktycy wyrażają sumę kwadratów procentowo). B. Czarny, R. Rapacki, *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002 oraz *Wytyczne w sprawie oceny horyzontalnego połączenia przedsiębiorstw* na mocy rozporządzenia Rady w sprawie kontroli koncentracji przedsiębiorstw; Dz. Urz. UE 2004/C 31/03, art. 18–20.

¹⁰⁹ Metoda Boonea opiera się na hipotezie tzw. efektywnej struktury rynkowej (ESH), polegającej na założeniu, że firmy bardziej efektywne (o niższych kosztach krańcowych) posiadają większą

Żadna z wymienionych miar nie podejmuje się jednak „wyceny” wpływu wyższych (makro- i meta-) poziomów regulacji na konkurencyjność przedsiębiorstw. Wielu autorów proponuje metody kwantyfikowania czynników jakościowych, akcent pada zwykle na pewien typ relacji, uznawanych przez konkretnego badacza za najistotniejszy. Z punktu widzenia podjętych rozważań kluczowe znaczenie ma fakt, że nie znaleziono modelu, uwzględniającego specyfikę budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o zdolności arbitrażowania w globalnej przestrzeni biznesowej, wynikającą ze złożoności międzynarodowych struktur organizacyjnych – czyli modelu adekwatnego dla badania konkurencyjności korporacji jako *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych¹¹⁰.

W niniejszej pracy po dokonaniu analizy definicji międzynarodowej konkurencyjności gospodarek uznano zatem, że specyfika kształtowania konkurencyjności przez GSB jako złożone systemy biznesowe jest najbliższa właśnie tym modelom. W konsekwencji podjęto próbę analizy konkurencyjności globalnych sieci biznesowych odwołując się do czynników branżowych pod uwagę przy ocenie konkurencyjności gospodarek. Pierwszym założeniem modelu jest uznanie, że międzynarodowa konkurencyjność jest uwarunkowana osiągniętym poziomem rozwoju ekonomicznego. Dla państw podstawę porządkowania obiektów (międzynarodowa konkurencyjność gospodarek – MKG) stanowią poziom dochodu narodowego i wydajność pracy. Odpowiednio za parametry wyznaczające kategorie porównywalnych obiektów w koncepcji międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw (MKP) przyjęto poziom przychodów ze sprzedaży oraz wartość aktywów, przypadających na jednego zatrudnionego. W ten sposób dokonano wstępnej selekcji – doboru obiektów badania, wskazując podmioty o podobnym potencjale wyjściowym. Podstawą było uznanie, że pozycja wyjściowa (ujęcie statyczne) determinuje wybór instrumentów i zasad budowania konkurencyjności.

Długofalowa zdolność do sprostania międzynarodowej konkurencji, czyli zdolności konkurencyjne (konkurencyjność systemowa), bazuje na tej pozycji (konkurencyjności bazowej) i to od niej zależy ustalana strategia konkurencyjna. Model pomnażania zasobów ekonomicznych z wykorzystaniem kapitału intelektualnego musi odwoływać się do poziomu dostępnych dla danego podmiotu systemów regulacyjnych. Obydwie kategorie (pozycja i zdolność konkurencyjna) są wzajemnie współzależne, co ma kluczowe znaczenie dla wybieranej drogi rozwojowej – GSB mogą odwoływać się do wszystkich czterech poziomów regulacyjno-instytucjonalnych, co powinna uwzględniać ocena ich konkurencyjności.

siłę rynkową i dlatego osiągają większe zyski. Metoda Boonea wskazuje, że efekt ten jest tym silniejszy, im poziom konkurencji jest wyższy. M. Leuvensteijn, J. A. Bikker, A. Rixtel, C. K. Sorensen, *A New Approach to Measuring Competition in the Loan Markets of the Euro Area*, EBC, „Working Paper Series” 2007, No 768, s. 9–12.

¹¹⁰ M. J. Stankiewicz zaprezentował zestawienie 26 metod i narzędzi wykorzystywanych przez różne grupy badaczy do pomiaru zasobów wiedzy. *Zarządzanie wiedzą...*, s. 162–182.

Konkurencyjność GSB z uwagi na fakt, że posiadają one wiele atrybutów przynależnych tylko im należy analizować zatem nieco inaczej niż konkurencyjność mniej zaawansowanych podmiotów. Argumentem może być chociażby inne podejście do oceny konkurencyjności państw wysoko i słabo rozwiniętych. Punktem wyjścia do wyznaczenia zmiennych istotnych w analizie jest bowiem aktualna sytuacja (pozycja) rynkowa badanego obiektu.

Odwolując do koncepcji M. E. Portera, że gospodarki narodowe przechodzą przez cztery etapy rozwoju konkurencyjności narodowej można wskazać analogiczne cztery fazy rozwoju systemów organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych, co pozwoli na dostrzeżenie istotnych różnic w mechanizmach kreowania konkurencyjności między podmiotami, znajdującymi się w różnych fazach rozwojowych. Etapy te są zgodne z przedstawionym modelem sekwencyjnej integracji biznesowej, a także potwierdzają systemowy charakter konkurencyjności.

Początkowo podmiot konstruuje podwaliny konkurencyjności bazowej, opartej na potencjale rynkowym, związanym z posiadanymi czynnikami produkcji. Umowy o współpracy koncentrują się wokół łańcucha produkcyjnego a ekspansja przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe związana jest z ustanawianiem oddziałów (głównie na rynkach regionalnych). Ta faza odpowiada modelowi podmiotu eksportująco-importującego. Kolejny etap związany jest z budowaniem konkurencyjności operacyjnej i kompetencyjnej na bazie inwestycji. Działania te obejmują przede wszystkim licencjonowanie i zakładanie spółek *joint venture* o charakterze produkcyjno-handlowym. Przejście na wyższy poziom to dostrzeżenie, że istotą utrwalania konkurencyjności jest kapitał innowacyjny i organizacyjny, co oznacza tworzenie ośrodków badawczo-rozwojowych i centrów technologicznych także w krajach przyjmujących poza obszarem macierzystym korporacji. Etap docelowy w rozwoju systemów organizacyjnych stanowi zrozumienie i wdrażanie zasad konkurencyjności systemowej opartej na bogactwie – kapitale „wiedzy organizacji”, wynikającym m. in. z ustanowionych relacji instytucjonalnych. Podmiot realizujący ten model budowania konkurencyjności czerpie z bogactwa swojego kapitału intelektualnego – zintegrowany potencjał bazy innowacyjnej, globalnych struktur organizacyjnych (usieciowienia globalnej przestrzeni), relacji strukturalno-zarządczych¹¹¹, markowej oferty usługowo-produktowej (siła marki lub kapitał portfela marek, należących do systemu, który pozwala na obsługiwanie wielu segmentów danego rynku branżowego).

W świetle powyższego stosowanie identycznych miar do oceny podmiotów o słabo rozwiniętych systemach organizacyjnych i tych o złożonych, wielopoziomowych strukturach wydaje się ograniczać możliwości rzetelnej diagnozy. Pierwsze konkurują bowiem zasadniczo w oparciu o ceny i niezbyt zaawansowane

¹¹¹ Zdeterminowany „instytucjonalnie” model strukturalno-zarządczy, czyli tworzenie struktur niejako „ponad wzorcami” zachowań typowych organizmów czysto gospodarczych, z uwagi na akcentowanie budowania relacji z wykorzystaniem akceptowalnych w danej kulturze „instytucji”.

technologie, co powoduje, że ich przewaga konkurencyjna jest nietrwała i wrażliwa na wahania koniunkturalne. Opierają swoją konkurencyjność na czynnikach przewagi bieżącej – kapitale rynkowym. Podczas gdy, znajdujące się na najwyższym poziomie w tej hierarchii – analizowane w niniejszej pracy globalne sieci biznesowe, konkurują „kreatywnym kapitałem kompetencji i zasobów”, realizując konkurencyjność bazującą na kapitale wiedzy organizacji. Podmiot tego typu dysponuje walorami, których ten pierwszy nie posiada np.: globalnym systemem relacji i struktur, silną marką (lub portfelem marek), podnoszącą wartość rynkową badanej korporacji, potencjałem innowacyjnym i instytucjonalnym, pozwalającymi na uczestnictwo w wyznaczaniu standardów i globalnych wzorców.

Globalne sieci biznesowe jako podmioty stanowiące światową czołówkę poszczególnych sektorów wykorzystują zatem inne narzędzia realizacji strategii konkurencyjnej niż podmioty „doganiające”. Wynika to faktu, że na każdym etapie cyklu życia organizacja wyposażona jest w inny zestaw czynników, decydujących o przewadze konkurencyjnej. GSB jako liderzy są współtwórcami nowych struktur podażowych i nowych wzorców konsumpcji, narzucając tempo i kierunek zmian uzyskują korzyści z optymalnej alokacji swoich zasobów. Obciążone są jednak obowiązkami – wyznaczanie standardów wymaga zaawansowanych badań, co wymusza odpowiednio wysokie nakłady na badania i rozwój¹¹². Dodatkowo muszą szczególnie dbać o swój wizerunek, czyli wartość marki, postrzeganie modelu zarządzania¹¹³, stosunku do pracowników, środowiska itd., gdyż przenosi się to na wyniki wszystkich uczestników sieć. GSB realizują strategię „wzmacniania” pozycji konkurencyjnej opartą na coraz wyższym zaawansowaniu w sferze swoich rdzennych kompetencji (standard + innowacje) oraz poszukiwaniu nowych obszarów kreowania wartości dodanej („miękką wartość dodaną” – np. usługi okołoproduktowe, marka, wizerunek organizacji „społecznie odpowiedzialnej”). Imitatorzy, podążający za liderami stosują strategię „doganiania” – naśladownictwa opartego na *benchmarkingu* i izomorfizmie¹¹⁴, a zatem wykorzystywane metody budowy konkurencyjności są inne. Dlatego stosowanie identycznych narzędzi „pomiarowych” niezależnie od siły (pozycji) podmiotu wydaje się niewłaściwe.

Konkludując, w świetle powyższego do analiz konkurencyjności systemów biznesowych typu GSB zasadne wydaje się zastosowanie szerszych zbiorów

¹¹² Należy zaznaczyć, że porównania nakładów na B+R powinny być dokonywane w ramach branży.

¹¹³ Chociażby spełnianie wymogów nadzoru korporacyjnego, w tym przejrzystości zasad działania. Np. zasada *comply or explain* („stosuj lub wyjaśnij”) jedna z zasad ładu korporacyjnego.

¹¹⁴ Izomorfizm może mieć charakter przymusowy (*coersive*), mimetyczny (*mimetic*) lub normatywny (*normativ*). B. Stępień, *Procesy przystosowawcze przedsiębiorstw postsocjalistycznych do warunków rynkowych*, Wydawnictwo AE, Poznań 2001, s. 53–71. *Benchmarking* z kolei może przyjmować formę: konkurencyjną, funkcjonalną, horyzontalną oraz *benchmarkingu* wewnętrznego. M. Rosińska, *Analiza ekonomiczna...*, s. 264–266.

czynników uwzględnianych w badaniu. Na podstawie studiów literaturowych zwrócono uwagę, że taki zestaw jest powszechnie stosowany w przypadku oceny konkurencyjności gospodarek¹¹⁵. Podstawę wstępnej selekcji korporacji transnarodowych, mogących pełnić rolę *orchestratorów* GSB stanowiła ocena ich zdolności do eksploatacji globalnej przestrzeni – dotychczasowej pozycji na rynku międzynarodowym. Dokonano jej wykorzystując dane o wielkości aktywów ulokowanych za granicą, na podstawie raportów *World Investment Report* UNCTAD. W celu wskazania podstaw ich rozwoju w długim okresie, w tym źródeł pozycji konkurencyjnej odwołano się do pięciu modeli oceny międzynarodowej konkurencyjności gospodarek, dokonując stosownych interpretacji przedstawianych w nich czynników konkurencyjności:

- model WEF – *The Global Competitiveness Report*;
- model BEG – *Business Environment Group of the World Bank*;
- model IMD – *The World Competitiveness Yearbook*;
- model amerykański AM – autorstwa W. Bieńkowskiego;
- model systemowy MS – autorstwa K. Essera, W. Hildebranda, D. Messnera

i J. Meyera-Stamera.

Celem analizy jest próba wskazania możliwości wykorzystania opisu czynników jakościowych, stosowanego w modelach międzynarodowej konkurencyjności gospodarek (MKG)¹¹⁶, jako bazowego w konstruowanym paradygmacie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw (MKP).

Model WEF (*World Economic Forum*) wyróżnia osiem grup czynników, mających wpływ na poziom konkurencyjności. Zachowując przyjęty podział, wskazano odpowiedniki elementów badanych dla państw¹¹⁷, które należy rozważać jako istotne, analizując konkurencyjność przedsiębiorstw:

- stopień otwartości podmiotu na współpracę, wyrażający się aktywnością handlową i inwestycyjną korporacji w skali globalnej, w tym np. liczbą przedstawicielstw, umów *joint venture*;
- rolę korporacji-matki jako regulatora procesów wewnątrz systemu korporacyjnego, w tym wielkość i strukturę jej udziałów w aktywach i sprzedaży całej organizacji oraz funkcję w systemie organizacyjnym;

¹¹⁵ Powołując się m. in. na podobieństwo zakresu uwzględnianych czynników konkurencyjności. M.-J. Radło, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, [w:] W. Bieńkowski i in., *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, „Prace i Materiały” nr 284, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa 2008, s. 20–25.

¹¹⁶ Zastosowano metodologię (zestawy czynników) wykorzystywaną przy ocenie międzynarodowej konkurencyjności gospodarek (MKG) jako podstawę stworzonego modelu, dlatego nadano miano paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw – MKP.

¹¹⁷ Są nimi: otwartość gospodarki, rola państwa, finanse, infrastruktura, technologie, zarządzanie, siła robocza, instytucje. *The Global Competitiveness Report*, www.weforum.org/en/initiatives/gcp/index.htm.

- stabilność sytuacji rynkowej podmiotu, której miarą może być wartość rynkowa jednostek wchodzący w skład sieci, wielkość ich aktywów, wolumen sprzedaży;
- czynniki infrastrukturalne rozwoju GSB, czyli jakość bazy produkcyjnej i logistycznej, gdzie podstawę oceny może stanowić rozkład przestrzenny filii i innych jednostek zależnych oraz stowarzyszonych korporacji oraz ich strukturalne zróżnicowanie (produkcyjne, handlowe, naukowo-badawcze);
- zdolność podmiotu do włączenia się w międzynarodowy system innowacji – wydatki na badania i rozwój, inwestycje w „przyszłościowe” technologie (np. proekologiczne); liczba zatwierdzonych patentów; udział w kreowaniu i rozpowszechnianiu nowych standardów jakości;
- jakość metod zarządzania zarówno personalnego, jak i marketingowego – w pierwszym przypadku ocenie podaje się podmiot jako przyjazne miejsce pracy, sprzyjające rozwojowi zasobów ludzkich (stosowane systemy motywowania i wynagradzania); w drugim przypadku miarą może być skuteczność konstrukcji portfela marek, zapewniającego pełne pokrycie wielosegmentowego rynku;
- strukturę i potencjał zasobów ludzkich – w gospodarce opartej na wiedzy czynnik ten ocenia się, analizując strukturę wykształcenia zatrudnionego personelu oraz jego zdolność do kreacji wartości dodanej (miarą może być np. dynamika liczby zatrudnionych na jednostkę sprzedaży, innowacyjne rozwiązania proponowane przez pracowników¹¹⁸);
- system instytucjonalno-zarządczy – w tym wypadku szczególnie istotny jest charakter „instytucji”, sterujących organizacją (stopień formalizacji struktur), czy jest to system nakazowo-rozdzielczy (dyktatorski/autokratyczny) czy model regulacyjny oparty na rynkowej legitymizacji władzy (demokratyczny).

Podstawową zaletą koncepcji oceny konkurencyjności na bazie modelu WEF jest kompleksowość podejścia, obejmująca wszystkie grupy czynników „zawarte w otoczeniu”. Ten eklektyczny charakter modelu odpowiada przyjętej definicji międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw.

Drugim z prezentowanych modeli oceny międzynarodowej konkurencyjności gospodarek jest model BEG (*Business Environment Group*), w którym znalazło się pięć grup czynników, decydujących o konkurencyjności według ekspertów Banku Światowego¹¹⁹:

- ocena ogólna sytuacji podmiotu – dla sieci biznesowej to miary pozycji konkurencyjnej w danym momencie na tle konkurencji;
- ocena zmian podstawowych parametrów (analiza *ex post*) – dynamika sprzedaży, produktywności aktywów, inwestycji, a także zmiany w strukturze aktywności handlowej;

¹¹⁸ Np. przeliczanie oszczędności wynikających z zastosowania propozycji pracowników na konkretne wartości w USD (przykład podano w rozdziale V dla korporacji VW – koncepcja *Ideenmanagement*).

¹¹⁹ Czynniki te dla konkurencyjności państw to: ogólna sytuacja gospodarcza, dynamika gospodarcza, dynamika finansowa, infrastruktura i klimat inwestycyjny, zasoby ludzkie.

- ocena wskaźników płynności finansowej – zwłaszcza relacji zysków do inwestycji;
- ocena fundamentów rozwojowych – stan posiadanego majątku produkcyjno-usługowego (infrastruktura fizyczna) i organizacyjno-strukturalnego (sieci informacyjne i komunikacyjne); zgromadzony „potencjał infrastrukturalny”, jako rodzaj klimatu inwestycyjnego istotnego dla poprawy pozycji podmiotu na poszczególnych rynkach w przyszłości;
- ocena kondycji zasobów ludzkich – akcentuje się rolę kapitału ludzkiego i intelektualnego, jako sił decydujących o budowaniu konkurencyjności w gospodarce opartej na wiedzy.

Model BEG można odnieść do przedstawionego podziału podsystemów w strukturze przedsiębiorstwa. O potencjale konkurencyjności stanowią cztery kategorie ocenianych czynników: dwie pierwsze to podsystem rynkowy, trzecia to podsystem finansowy, a czwarta to podsystem organizacyjny. Ostatnia grupa czynników to połączenie podsystemów technologicznego i instytucjonalnego. Koncepcja pomija kwestie narzędzi budowania konkurencyjności i dość słabo akcentuje znaczenie źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Cenne jest jednak przedstawienie posiadanego potencjału (zwłaszcza „infrastrukturalnego”), jako fundamentu zdobywania przewagi konkurencyjnej oraz zwrócenie uwagi na rolę zasobów ludzkich. Z punktu widzenia analizy podstaw międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw model BEG niesie istotne przesłanie, że konkurencyjność systemowa, wynikająca z kreacji wartości dodanej musi bazować na konkurencyjności operacyjnej (innowacyjnej), kompetencyjnej (wyróżniającej) oraz bazowej (wyjściowej). Podkreśla znaczenie owych fundamentów, co oznacza, że trwałej i znaczącej pozycji konkurencyjnej nie da się osiągnąć „z dnia na dzień”.

Trzecim z prezentowanych modeli międzynarodowej konkurencyjności gospodarek jest model IMD (International Institut for Management Development), wskazujący cztery grupy czynników konkurencyjności¹²⁰, które można zestawić z elementami ogólnego systemu konkurencyjności międzynarodowej¹²¹:

- obraz „sytuacji ekonomicznej” – ocena potencjału konkurencyjnego podmiotu na podstawie kondycji podsystemów rynkowego i finansowego z wykorzystaniem takich parametrów, jak: aktywa, sprzedaż, zatrudnienie, cena akcji;

¹²⁰ W latach 1987–1996 World Economic Forum i International Institut for Management Development opracowywały wspólny raport, następnie rozdzieliły się i każda przygotowywała własne opracowanie. WEF i IMD do 2000 r. stosowały identyczną metodologię, ale od 2001 r. IMD wprowadził zmiany odnośnie do ujmowanych w swoich badaniach czynników konkurencyjności. Obecnie czynniki te dla konkurencyjności państw wg IMD to: sytuacja ekonomiczna, wydajność rządu, wydajność zarządzania, infrastruktura. www.imd.org/research/publications/wcy/index.cfm. oraz G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2001, s. 23–25, 190–193.

¹²¹ Strategię konkurencyjności międzynarodowej, w tym elementy systemu konkurencyjności międzynarodowej, omówiono podrozdziale 2.1.3 niniejszego opracowania.

- „infrastruktura” – baza decyzji odnośnie do instrumentów konkurowania; infrastruktura podstawowa i technologiczna odpowiadają strukturze produkcyjnej i handlowej a infrastruktura naukowa sferze B+R organizacji; istotnym czynnikiem wyboru narzędzi realizacji strategii konkurencyjnej jest system wartości, wokół którego zbudowany został system sieci biznesowej, co możemy traktować jako „infrastrukturę wyznawanych wartości”, znajdującą odzwierciedlenie w zawartości portfela marek sieci oraz powszechnie akceptowanych, niepisanych zasadach kodeksu etyki, wyznaczających ogólne ramy budowania relacji przez członków sieci (np. niedozwolone praktyki, dobre praktyki);

- „wydajność rządu” i „wydajność zarządzania” – ocena roli korporacji-*orchestratora* w globalnym systemie organizacji; badaniu podać należy struktury instytucjonalno-biznesowe podmiotu, czyli zasady i mechanizmy budowania sieci oraz rolę *orchestratora* w sterowaniu przepływami wewnątrzorganizacyjnymi (w tym: zasobami finansowymi, ludzkimi a przede wszystkim wiedzą).

Przedstawiony model IMD dzięki swojej skondensowanej postaci wydaje się znacznie bardziej przejrzysty (od dwóch poprzednich), a równocześnie dość wyraźnie akcentujący kluczowe elementy systemu konkurencyjności międzynarodowej, co należy uznać za jego zaletę.

Czwartym, prezentowanym modelem MKG jest model amerykański rozwoju gospodarczego (AM)¹²², którego istotą jest uwypuklenie kwestii zdolności konkurencyjnej kraju. Autor wyodrębnia pięć grup czynników, decydujących o zdolności do bycia konkurencyjnym, które dokonując interpretacji pod kątem badania źródeł konkurencyjności systemów biznesowych można przedstawić jako:

- wielkość i struktura zasobów produkcyjnych – zdobywanie przewagi na bazie paradygmatu OLI (własność, lokalizacja, internalizacja);
- efektywność wykorzystania zasobów produkcyjnych – wynikająca z umiejętności doboru odpowiednich w danym czasie i miejscu instrumentów konkurowania z wykorzystaniem teorii obfitości zasobów (pracochłonność, materiałochłonność, kapitałochłonność) w celu osiągnięcia dodatnich wyników finansowych;
- kultura organizacji rozumiana jako zespół wartości, celów i zasad realizacji biznesu, stanowiącą odzwierciedlenie uwarunkowań społeczno-ekonomicznych;
- polityka walki z konkurencją – odzwierciedlająca model zdobywania przewagi konkurencyjnej (kosztowej, wyróżnienia); skutkuje dywersyfikacją oferty i komponowaniem portfela marek lub specjalizacją, prowadzącą do przewagi

¹²² Model AM autorstwa W. Bieńkowskiego. Czynniki wyodrębnione dla konkurencyjności państw to: wielkość i struktura zasobów produkcyjnych, efektywność wykorzystania zasobów produkcyjnych, system społeczno-ekonomiczny, polityka ekonomiczna rządu, międzynarodowe otoczenie ekonomiczne. *Amerykański model rozwoju gospodarczego. Istota, efektywność i możliwości zastosowania*, red. W. Bieńkowski, M.-J. Radło, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006 oraz M.-J. Radło, *Międzynarodowa konkurencyjność...*, s. 13–15.

kosztowej, wynikającej ze skali działalności; efektem realizacji każdej z dróg jest inny system organizacyjno-zarządczy;

- miejsce w międzynarodowym otoczeniu ekonomicznym – obrazuje ono pozycję podmiotu w gospodarce w danym momencie (na podstawie kilku wskaźników) i stanowi punkt wyjścia do oceny perspektyw rozwoju na podstawie stopnia otwartości systemu i jego globalnego zaangażowania (skali umiędzynarodowienia poszczególnych elementów aktywności podmiotu).

Model AM uwzględnia podsystemy rynkowy, finansowy, instytucjonalny i organizacyjny. Nie wypukla jedynie roli podsystemu technologicznego jako źródła pozycji konkurencyjnej. Ostatnia grupa czynników stanowi „poziom kontrolny system” – sprawdzenie efektu zakończonego procesu budowania konkurencyjności (z wykorzystaniem czterech poprzednich), a równocześnie punkt wyjścia, otwierający kolejny cykl. Model ten wskazuje na bardzo ważny aspekt analizy konkurencyjności, a mianowicie na „zazębianie” się poszczególnych podsystemów (grup czynników, decydujących o konkurencyjności organizacji) i ich wzajemne interakcje.

Piątym, przywołanym modelem międzynarodowej konkurencyjności gospodarek jest model systemowy (MS)¹²³, który podkreśla znaczenie owych interakcji między poszczególnymi sferami, wpływającymi na konkurencyjność organizacji. W modelu wyodrębniono cztery poziomy analizy konkurencyjności, odpowiadające przedstawionym poziomom regulacji, uwzględnianym przez przedsiębiorstwa:

- poziom meta – tworzą czynniki aksjologiczne, czyli uwarunkowania kulturowe i społeczne; umiejętności dostosowywania się do zróżnicowanych wymogów poszczególnych obszarów globalnej przestrzeni jako warunek „wejścia” do grona liczących się podmiotów w skali globalnej; pomija się wpływ na konkurencyjność wyposażenia w czynniki produkcji, przyjmując, że wyposażenie to stanowi pewien standard minimum, warunkujący w ogóle podjęcie walki konkurencyjnej na poziomie globalnym; organizacja tworzy swoje struktury regiocentryczne – wyznaczanie „centrów regionalnej kompetencji”;

- poziom makro – wpływ działalności podmiotów sfery makroekonomicznej (państw, organizacji międzynarodowych) na kreowanie uwarunkowań instytucjonalnych konkurencyjności międzynarodowej; w odniesieniu do systemów biznesowych to m. in.: wpływ państw macierzystych i goszczących korporacji na ich rozwój poprzez prowadzoną politykę kształtowania środowiska ekonomicznego; częściowo „miernikiem” stopnia niezależnienia od decyzji poszczególnych podmiotów poziomu makroekonomicznego może być zakres umiędzynarodowienia działalności;

¹²³ Do modelu odwoływano się już we wcześniejszej części rozważań, przedstawiając definicję konkurencyjności systemowej na podstawie pracy: K. Esser, W. Hildebrand, D. Messner, J. Meyer-Stamer, *Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development*, Frank Cass, London 1996.

- poziom mezo – uwarunkowania, wynikające ze specyfiki danej branży; bazowym czynnikiem konkurencyjności na tym poziomie jest pozycja w sektorze (siła marki, udział w rynku swojego segmentu); dynamika zmian wielkości sprzedaży, aktywów podmiotu na tle sum dla całego sektora; skala oligopolizacji sektora – wartości indeksu HHI;

- poziom mikro – czynniki związane z bieżącą działalnością przedsiębiorstw, tworzących sieć: zmiany wartości marek produktowych, bezwzględne zmiany sprzedaży i zysku, ocena przez inwestorów trafności posunięć spółek (dynamika wartości rynkowej, zmiany cen akcji).

Przedstawiony model wnosi kolejne istotne spostrzeżenia do analizy międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Porządkuje elementy poprzez przypisanie ich do kolejnych poziomów systemu gospodarczego.

Podsumowując przedstawioną analizę przywołanych modeli oceny konkurencyjności (WEF, BEG, IMD, AM, SM), wydaje się, że choć w założeniu ich autorów miały stanowić podstawę analizy czynników konkurencyjności gospodarek mogą posłużyć jako baza źródłowa, uwzględnianych parametrów przy konstruowaniu paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Pozwalają dzięki szerszemu spojrzeniu na otoczenie przedsiębiorstw (cztery poziomy) zrozumieć istotę i konieczność systemowego ujęcia konkurencyjności, gdy mowa o badaniu złożonych, globalnych systemów. Wykorzystanie modeli MKG na potrzeby analiz sieci biznesowych obwarowane jest jednak spełnieniem trzech warunków, dotyczących poddawanych badaniu obiektów.

Po pierwsze – istnieje pewien poziom minimum stanu posiadania (zgromadzony potencjał rozwojowy), warunkujący zaliczenie podmiotu do grupy zdolnych do konkurencyjności w globalnej przestrzeni biznesowej. Tym samym tylko nieliczne, najpotężniejsze korporacje transnarodowe uznane są za zdolne do stania się *orchestratorami* GSB i tylko w stosunku do nich możliwe jest posługiwanie się w badaniach konkurencyjności analogiami do badań gospodarek narodowych. Konstatacja ma kapitalne znaczenie w kontekście dopuszczalności tego typu porównań – koncepcja oceny międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw konstruowana jest zatem tylko dla tej wąskiej grupy „przedsiębiorstw”, czyli korporacji transnarodowych zdolnych do bycia *orchestratorami* GSB.

Po drugie – miarą wstępną klasyfikacji danej organizacji biznesowej do tej grupy jest stabilność pozycji rynkowej podmiotu, odzwierciedlona poprzez poziomy aktywów, przychodów ze sprzedaży, zatrudnienia, wartości rynkowej oraz jego zdolność do operowania na rynku globalnym, potwierdzonej odpowiednimi poziomami tych wielkości ulokowanymi za granicą (poza krajem pochodzenia podmiotu). Podmiot musi być postrzegany w kategoriach jednej z „najbardziej podziwianych korporacji” świata danego sektora, posiadać wyznaczające standardy rynku „cenne” marki – czyli ugruntowaną pozycję w branży. Jego działania na poziomie mikroekonomicznym powinny odzwierciedlać jego silne wkomponowanie w globalną przestrzeń biznesową: procesy międzynarodowych fuzji

i przejść, *joint venture* z partnerami zagranicznymi, inwestycje w sfery B+R, edukacji itd. poza krajem macierzystym¹²⁴.

Po trzecie – podmioty te muszą w swoich działaniach i koncepcjach strategicznych (modelach ekspansji¹²⁵) wykraczać poza standardy zachowań właściwe dla typowych przedsiębiorstw. Korporacja-*orchestrator* zobowiązana jest do prowadzenia własnej, aktywnej polityki (zwłaszcza inwestycyjnej) w celu uniezależnienia się od czynników instytucjonalnych i aksjologicznych. Dodatkowo w ich strategiach konkurencyjnych muszą znajdować się zapisy, świadczące o próbach realizacji pewnych działań z zakresu funkcji zastrzeżonych dotychczas wyłącznie dla państw (działania w ramach społecznej odpowiedzialności: za środowisko, społeczności lokalne, sferę edukacji i innowacji itd.).

Podsumowanie rozważań niniejszego podrozdziału stanowią założenia proponowanej koncepcji paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw w rozumieniu „wzorca organizacji” zdolnej do zbudowania silnej pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym o charakterze względnie trwałym. Za podstawowe założenia modelu MKP należy uznać:

- spełnianie wyznaczonych dla danego sektora kryteriów odnośnie do podstawowych parametrów kapitału bazowego podmiotu, stanowiących miarę zdolności do konkurowania na poziomie globalnym;
- dążenie do funkcjonowania na zasadach systemu regulacyjnego, nastawionego na realizację wartości dodanej na bazie stałych, wewnętrznych interakcji wszystkich podsystemów w ramach globalnej struktury;
- posiadanie struktur globalnych – rozlokowanie aktywności w skali globalnej przy równoczesnym ustanowieniu kilku regionalnych centrów kompetencji instytucjonalnej, odpowiadających specyfice uwarunkowań kulturowo-społecznych np. regionu geograficznego;
- transparentność struktur podstawowych – spłaszczanie struktury organizacyjnej globalnej sieci na poziomie *orchestratora*;
- realizacja modelu „wiedzy organizacji” – traktowanie kapitału intelektualnego jako podstawy pomnażania zgromadzonego potencjału (kapitału ekonomicznego);
- strategia ekspansji oparta na filarach adekwatnych do wymogów gospodarki opartej na wiedzy – innowacyjność, rozwój zrównoważony, globalność, kooperacyjność, konkurowanie miękką wartością dodaną jako realizacja „lokalnych” potrzeb klienta na bazie globalnych standardów;

¹²⁴ W tym celu należy przeanalizować kształtowanie się struktur powiązań i systemów organizacyjnych branż pod uwagę, jako podmioty pretendujące do roli *orchestratorów* GSB, korporacji w ujęciu historycznym. Muszą one wykazać się przejściem sekwencyjnej ścieżki integracji biznesowej, wskazującej na silne umocowanie w globalnej przestrzeni. Przykłady takich analiz zawiera podrozdział 4.2 niniejszego opracowania.

¹²⁵ W rozdziale V przedstawiono analizę modeli ekspansji badanych korporacji sektora motoryzacyjnego, będących *orchestratorami* swoich globalnych sieci biznesowych.

- aktywna polityka na poziomie metaekonomicznym, wynikająca ze społecznej odpowiedzialności biznesu: za środowisko, społeczności lokalne, sferę edukacji i innowacji, bezpieczeństwa itd.

Postulowane elementy paradygmatu MKP miałyby stanowić podstawę selekcji podmiotów zdolnych do bycia *orchestratorami* globalnych sieci biznesowych, czyli organizacjami rzeczywiście zdolnymi do konkurowania w globalnej przestrzeni biznesowej.

Istnienie progu minimum, pozwalającego na wejście na ścieżkę kreacji międzynarodowej konkurencyjności wydaje się oczywiste w sytuacji, gdy w wyniku postępującej globalizacji przedsiębiorstwa zostały niejako zmuszone do konkurowania na poziomie globalnym. W praktyce oznacza to konieczność zgromadzenia określonego, wyjściowego potencjału rozwojowego, który pozwala uznać daną korporację za jednego z głównych animatorów globalnej przestrzeni biznesowej. Poziom wyznaczany jest dla danego sektora na poziomie gospodarki światowej. Postrzegany poprzez odpowiednie wartości parametrów, takich jak: wolumen aktywów, poziom obrotów, wielkość zatrudnienia – z tym że nie tylko ogółem, ale i za granicą, co potwierdzać ma aktywność podmiotu na rynku międzynarodowym. Miernikiem zakresu zaangażowania podmiotu poza obszarem macierzystym jest wskaźnik umiędzynarodowienia działalności (TNI), który stale powinien wynosić minimum 30%. Istotna jest zatem także stabilność parametrów, czyli zdolność do utrzymywania się w ścisłej czołówce najpotężniejszych korporacji transnarodowych danej branży (w okresie minimum dekady).

Wymóg dążenia do funkcjonowania na zasadach systemu regulacyjnego, oznacza akceptację zmiany podstaw „sprawowania władzy” – z własności na kompetencje. Przejście z pozycji dominatora, zarządzającego zwartym systemem organizacyjnym, do roli *orchestratora*, sterującego ewoluującą siecią powiązań. Wymaga to zdolności do działań kooperacyjnych. W badaniach nad konkurencyjnością skutkuje koniecznością zastosowania podejścia wielowymiarowego, w którym możliwe będzie uwzględnienie różnych form relacji: własnościowych, strategicznych, kooperacyjnych.

Glokalność struktur to podkreślenie konieczności efektywnego łączenia globalności i lokalności działania¹²⁶. W konsekwencji wymaga to wykorzystywania

¹²⁶ Termin „glokalizacja” należy rozumieć w niniejszej pracy jako efektywne łączenie skali i efektywności globalnej z lokalnymi specyfikami. R. Robertson określił to mianem adaptacji globalnych przedsięwzięć do lokalnych warunków – *The Relativization of Societies: Modern Religion and Globalization*, [w:] *Cults, Culture and the Law*, eds T. Robins et al., Scholars Press Chico, California 1985, s. 29. O takim rozwoju regionalnym, który uwzględni globalne trendy, kładąc nacisk na współdziałanie i konkurowanie między licznymi lokalnymi i regionalnymi systemami pisze M. Castells w. *The Power of Identity*, Blackwell Publishers, Oxford 1997, s. 61. Najprościej glokalizacja symbolizuje „przyswajanie sobie aspektów globalizacji przez kulturę” i odwrotnie przyswajanie wpływów lokalnych przez podmioty globalne – Th. L. Friedman, *Lexus i drzewo oliwne. Zrozumieć globalizację*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2001, s. 307–360.

różnych typów inwestycji: *joint venture*, wykup udziałów, filie własne, umowy o współpracy, jako form aktywności globalnej. W ten sposób następuje elastyczne dopasowywanie się organizacji do złożoności otoczenia międzynarodowego. Ustanawianie regionalnych centrów kompetencji pozwala na spełnianie wymogów „lokalnych” rynków.

Splaszczanie struktury organizacyjnej globalnej sieci polega przed wszystkim na minimalizacji liczby ośrodków sterujących operacjami, ograniczeniu się do kilku sfer kompetencji przedmiotowej (działów) oraz kilku obszarów geograficznych (regionów). Przejrzystość struktur podstawowych na poziomie *orchestratora* służy poprawie efektywności współpracy sieciowej.

Realizacja modelu organizacji inteligentnej opartej na „wiedzy organizacji” wynika z akceptacji częściowej dewaluacji tradycyjnego podejścia zasobowego i uznaniu kapitału intelektualnego za przynajmniej równoprawny, jeżeli nie nawet decydujący czynnik wzrostu udziałów w rynku, wielkości sprzedaży, zysków. Wymaga to przede wszystkim stworzenia skutecznych mechanizmów kreatywnego transferu wewnątrzsieciowego między jednostkami odpowiedzialnymi za różne segmenty (marki) czy czynności jako podstawy budowania konkurencyjności (w tym wyceny wartości rynkowej podmiotu powyżej zgromadzonego kapitału własnego).

Szczególnie istotne wydaje się skonstruowanie strategii ekspansji opartej na filarach adekwatnych do nowych wymogów. Oznacza to widoczny nacisk na zaangażowanie w projekty innowacyjne, w tym przyczyniające się do rozwoju zrównoważonego (np. patenty proekologiczne), rozwijanie międzynarodowej bazy jednostek B+R jako centrów kompetencji, ale koordynowanej globalnie, przez *orchestratora* sieci. Proces tworzenia nowych rozwiązań powinien bowiem w pełni eksploatować różnorodność członków sieci – efekt synergii. Mechanizm zarządzania procesem „dystrybucji innowacji” musi z kolei wykorzystywać „lokalny” rozkład faz międzynarodowych cykli życia poszczególnych produktów oraz przesunięcia faz cyklu koniunkturalnego na świecie. Całość działań związanych z budowaniem konkurencyjności międzynarodowej powinna raczej obrazować zmniejszanie „pracochłonności” (nakładów aktywów materialnych) a wzrost „kapitałochłonności” produktów (wzrost efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego).

Ostatnim kryterium wyróżniania *orchestratorów* jest aktywność na poziomie metaekonomicznym. W konsekwencji przyjęcia modelu konkurencyjności miękką wartością dodaną obszar tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi źródło potencjalnych przewag konkurencyjnych. W praktyce oznacza to szersze stosowanie metod zarządzania, pozwalających na wykorzystywanie zróżnicowanych kompetencji wielokulturowego otoczenia (w tym izomorfizm, *benchmarking*) czy pełnego wachlarza narzędzi *public relations* (w tym np. sponsoringu społecznego). Efektem jest poprawa wizerunku organizacji, w tym np. wyceny wartości, należących do niej marek, czy ocen jakości modelu zarządzania (np. rankingi *Top 100 Brands*, *The Most Admired Companies*).

Spełnienie wymienionych wymogów wydaje się pozwalać konkretnym przedsiębiorstwom na uzyskiwanie ponadprzeciętnej pozycji konkurencyjnej na rynku międzynarodowym w długim okresie. W konsekwencji uprawnionym staje się postulat uznania ich za podstawowe elementy paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji korporacyjnej. Paradygmatu w rozumieniu oczywistych zasad nienegowanych w kolejnych badaniach.

Wydaje się, że możliwości wypełnienia wskazanych wymogów paradygmatu MKP mają najpotężniejsze korporacje transnarodowe, pełniące role *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych. Korporacje-*orchestratorzy*, realizując oparte na nich strategie konkurencyjne, posiadają z kolei pewne atrybuty, których nie uwzględniają tradycyjne modele oceny konkurencyjności przedsiębiorstw. Uznając specyficzny charakter korporacji-*orchestratorów*¹²⁷ starano się, na podstawie analizy wybranych koncepcji MKG, wskazać kwestie, których uwzględnienie pozwoliłoby na zbudowanie modelu oceny międzynarodowej konkurencyjności adekwatnego dla tych specyficznych podmiotów.

3.2.3. Problemy oceny konkurencyjności korporacji-*orchestratorów*

Celem niniejszego podrozdziału jest wskazanie trudności oceny konkurencyjności korporacji-*orchestratorów* globalnych sieci biznesowych jedynie z wykorzystaniem tradycyjnych miar konkurencyjności. Podstawowym problemem jest bowiem „wycena” zasobów globalnych sieci biznesowych, w których tę funkcję sprawują. W prezentowanej modelowej koncepcji szczególną uwagę zwrócono na warstwowość kapitału strategicznego sieci, a zwłaszcza znaczenie kapitału intelektualnego organizacji dla budowania długookresowej pozycji konkurencyjnej korporacji-*orchestratora*. Wzorowano się na kompleksowości ocen wszystkich sfer gospodarek narodowych, stosowanej powszechnie w modelach MKG.

Podstawą wyjaśnienia rzeczywistych przyczyn skuteczności strategii konkurencyjnych różnych organizacji wydawało się zauważenie, że zasoby stanowią wyłącznie potencjał konkurencyjny, który musi być wciąż udoskonalany i dopasowywany do zachodzących w otoczeniu zmian. W ten sposób ujawnia się szczególnie rola kapitału intelektualnego jako wartości, bez której zgromadzony kapitał ekonomiczny ulega szybkiej dewaluacji¹²⁸. Obok wiedzy jawnej organizacji

¹²⁷ Względem klasycznych korporacji, które nie pełnią roli *orchestratorów* GSB. Nie przyjmując także w żadnym razie ich równości państwowym, a jedynie stosując podobną metodologię oceny czynników konkurencyjności.

¹²⁸ Przyjęto podział kapitału przedsiębiorstwa na ekonomiczny i intelektualny. Podobnej klasyfikacji dokonał M. Bartnicki, przedstawiając „drzewo wartości przedsiębiorstwa” i wyodrębniając kapitał rzeczowy oraz intelektualny. M. Bartnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 101.

(twardej i miękkiej) istotnego znaczenia nabiera wiedza ukryta podmiotu (pewne wirtualne aspekty zasobów). Pozwala ona przedsiębiorstwu na wydobycie pewnych dodatkowych walorów ze zgromadzonego potencjału, choćby dzięki unikalnemu kontekstowi postrzegania wszystkich uwarunkowań otoczenia (zasoby w *sensie largo*). W przypadku globalnych sieci biznesowych stwierdzenie to nabiera wyjątkowej wagi.

Rolą *orchestratora* jest nie tylko zgromadzenie odpowiedniej bazy (stan posiadanych aktywów) – ujęcie ilościowe, ale zapewnienie unikalnej konfiguracji strategicznych zasobów i umiejętności – wymiar jakościowy. Konsekwencją takiego stwierdzenia jest uwypuklenie roli aktywów niematerialnych globalnej sieci: wiedzy, własności intelektualnej, specyficznej kultury organizacyjnej, sprawnego systemu zarządzania, zaangażowania, kreatywność i lojalność kadr. To one sprawiają, że przedsiębiorstwo staje się dynamiczne i innowacyjne, a zatem konkurencyjne¹²⁹. Konstatacją takiego podejścia jest uznanie, że to kapitał intelektualny decyduje o konkurencyjności w długim okresie. Korporacja-*orchestrator*, dysponując kapitałem intelektualnym globalnej sieci, niejako naturalnie zyskuje przewagę nad klasycznym monolitycznym przedsiębiorstwem. Zasadnicze znaczenie przy ocenie konkurencyjności ma zatem możliwość „wyceny” siły kapitału intelektualnego, którym dysponuje korporacja jako *orchestrator* GSB.

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć różnorodne modele kapitału intelektualnego i koncepcje jego wyceny. Wśród nich np. model IAM (*Intangible Assets Monitor*), model duński, model Stewarda, model nawigatora Skandii. W modelu IAM podzielono aktywa niematerialne na trzy kategorie: obszar klientów – struktura zewnętrzna, obszar danej organizacji – struktura wewnętrzna i obszar zasobów ludzkich – kompetencje członków organizacji¹³⁰. W modelu duńskim przygotowano schemat badania według czterech kryteriów: zasoby ludzkie, klienci, technologie, procesy biznesowe. Badanie opierało się na trzech rodzajach wskaźników: informacje statystyczne, kluczowe wskaźniki wewnętrzne, indykatory obrazujące rezultaty¹³¹. T. A. Steward wskazał na konieczność uwzględnienia w pomiarach wskaźników, dotyczących kapitału ludzkiego, strukturalnego oraz kapitału klienta¹³². Podobne kategorie uwzględniał uznawany obecnie za kla-

¹²⁹ A. Pietruszka-Ortyl, *Proces zarządzania kapitałem intelektualnym*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 6, s. 11.

¹³⁰ W 1987 r. w Szwecji powołano specjalny zespół tzw. Grupę Konrada (pod kierownictwem K. E. Sveiby), której zadaniem było zidentyfikowanie wszystkich zasobów niematerialnych organizacji i opracowanie uniwersalnej metodologii ich pomiaru. K. E. Sveiby, *The Intangible Asset Monitor*, „Journal of Human Resources Costing and Accounting” 1997, No 2 oraz idem, *Methods for Measuring Intellectual Capital*, www.sveiby.com [05.04.2010].

¹³¹ W 1997 r. Duńskie Ministerstwo Handlu i Przemysłu, a także Duńska Agencja Handlu podjęły badania kapitału intelektualnego. W. R. Bukowitz, R. L. Williams, *The Knowledge...*, s. 252.

¹³² T. A. Steward, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty – First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 13.

syczny tzw. nawigator Skandii. Model zawierał 91 mierników, dotyczących trzech obszarów: kapitału ludzkiego, klientów i strukturalnego¹³³. Można wymienić jeszcze szereg innych koncepcji¹³⁴ jednak na potrzeby niniejszej rozprawy ograniczono się (na podstawie wskazanych modeli) do wyodrębnienia trzech kategorii kapitału, budującego kapitał intelektualny. Uznano, że wymienione typy kapitału odzwierciedlają konkretne podsystemy organizacji i mają decydujące znaczenie dla konstrukcji strategii konkurencyjnej, są to:

- kapitał innowacyjny – jako efekt synergii z połączenia kapitału ludzkiego i technologicznego; wartość tworzona jest dzięki innowacjom i modyfikacjom, powstającym w wyniku działalności badawczo-rozwojowej; determinuje konkurencyjność operacyjną;

- kapitał organizacyjny – to wypadkowa zasad zarządzania i modelu struktur organizacyjnych w tym rozkładu aktywności podmiotu w wymiarze przestrzennym i branżowym (segmentacji rynku i metod zaspokajania potrzeb poszczególnych grup nabywców) oraz materialnych wartości, stanowiących efekt działalności kapitału ludzkiego danej organizacji: znaki towarowe, patenty, prawa autorskie, bazy danych, systemy informatyczne, oprogramowanie; to wiedza zakorzeniona w obszarach bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a odwołująca się do procesów – kompetencje członków organizacji; determinuje konkurencyjność kompetencyjną;

- kapitał instytucjonalny – stanowi efekt przyjętego i konsekwentnie realizowanego modelu rozwojowego opartego na kulturze organizacyjnej; odwołuje się do zasad budowania relacji z otoczeniem (zewnętrznym i wewnętrznym); kluczowe znaczenie ma wiedza organizacji (kapitał rynkowy), pozwalająca na dostarczanie „wartościowych” produktów i usług (zdolność dostosowania się do potrzeb konkretnych obszarów rynku, bazująca na relacjach rynkowych, lojalności klientów, reputacji organizacji); determinuje konkurencyjność systemową.

Kapitał innowacyjny to zarówno proces dochodzenia do efektywniejszych rozwiązań (działalność B+R), jak i ostateczny rezultat działalności (innowacyjne rozwiązania). Obejmuje twórcze interakcje pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha oddziaływań międzyludzkich. To przechodzenie od wiedzy naukowej do odkryć technicznych poprzez ich rozwój do zastosowań w praktyce, dzięki znajomości uwarunkowań rynkowych. Kapitał innowacyjny i organizacyjny łącznie tworzą kapitał strukturalny, który jest wypadkową bieżącej „ingerencji” kapitału

¹³³ Jedną z pierwszych prób modelowego przedstawienia struktury kapitału intelektualnego był nawigator Skandii. Model zaprezentowano w formie domu. W. Hopfenbeck, M. Muller, T. Peisl, *Wissenbasiertes Management. Ansätze und Strategien Unternehmensführung in der Internet-Ökonomie*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 2001, s. 347–365.

¹³⁴ Przegląd badań literaturowych nad kapitałem intelektualnym prezentuje np. A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 41–46; B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie...*, s. 37–39.

ludzkiego¹³⁵. Wyodrębnienie jako osobnej kategorii kapitału instytucjonalnego służy podkreśleniu znaczenia czynników kulturowo-cywilizacyjnych w budowaniu siły organizacji, czyli wpływu „historycznego oddziaływania” kapitału ludzkiego. Kultura organizacyjna¹³⁶ oraz zasady budowania relacji z partnerami biznesowymi mają swoje korzenie w głębszych pozaekonomicznych sferach (poziom uwarunkowań metaekonomicznych). Uznanie kapitału instytucjonalnego jako jednej z trzech równoprawnych składowych kapitału intelektualnego ma podkreślić, że jego istota tkwi, nie w samych elementach składowych, lecz w rodzaju i sile interakcji między nimi. Dopiero na bazie różnorodnych powiązań i zależności (wewnątrz i na zewnątrz organizacji), wynikających z kultury organizacyjnej niematerialne zasoby, ucieleśnione w kapitale ludzkim mogą kreować wartościowy kapitał intelektualny, który umożliwi konkurowanie poprzez tworzenie nowych produktów i usług, zdobywanie nowych rynków, umacnianie pozycji marki. Odpowiednio skomponowany zestaw składowych kapitału strukturalnego, wzmocniony adekwatnym do konkretnych warunków kapitałem instytucjonalnym ma kluczowe znaczenie dla wytwarzania wartości dodanej. Kapitał intelektualny działa zatem jako swoisty „efekt mnożnikowy” wobec kapitału ekonomicznego.

Dla uzyskania przewagi konkurencyjnej całego systemu biznesowego kluczowe znaczenie ma szybkość przekształcania osiągnięć innowacyjnych każdego z członków sieci w dobra wewnątrzorganizacyjne (*quasi-publiczne*). Za proces ten jak również stworzenie odpowiedniego systemu, pozwalającego na podnoszenie jakości wzajemnej wymiany informacji i uczenia się członków sieci, odpowiada *orchestrator*. Jest on nie tylko dyrygentem-zarządcą, ale równocześnie dysponentem największego potencjału (kluczowych kompetencji – lider-promotor), na którego spada obowiązek dbałości o wizerunek (w tym markę), ale i efektywność (wyniki – koordynator-menedżer). W konsekwencji zasadne jest przyjęcie podejścia, utożsamiającego kapitał intelektualny organizacji z trzema kategoriami współdziałających aktywów: kompetencjami kapitału ludzkiego (kapitał innowacyjny), widzialną strukturą organizacyjną (kapitał organizacyjny) oraz wirtualnym systemem powiązań zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa (kapitał instytucjonalny).

Można stwierdzić, że kapitał intelektualny to wszystkie niefinansowe aktywa globalnej sieci biznesowej, odzwierciedlające ukrytą lukę pomiędzy wartością

¹³⁵ Większość badaczy wyodrębnia kapitał ludzki jako samodzielny składnik kapitału intelektualnego. W przyjętej w niniejszej pracy koncepcji uznano, że kapitał ludzki jest kluczowym czynnikiem budowania kapitału innowacyjnego i organizacyjnego, ale i zasad kształtowania relacji instytucjonalnych. W efekcie potraktowano go jako swego rodzaju „wartość przenikającą” wszystkie trzy elementy składowe. W konsekwencji przyjęto podział, pomijający kapitał ludzki jako samodzielną część składową kapitału intelektualnego.

¹³⁶ Kultura organizacyjna „jest charakterystycznym dla przedsiębiorstwa systemem procesów, które łączą preferowane przez kierownictwo i pracowników wartości oraz normy społeczne i kulturowe z ich postawami, a także sposoby, w jakie postawy te kształtują zachowania organizacyjne”. M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie...*, s. 34.

księgową (rzeczywistym kapitałem własnym) a wartością rynkową. Używanie sformułowania „aktywa” może wydawać się nadużyciem, gdyż kapitał intelektualny to jedynie pewien potencjał oparty na wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu, systemie organizacyjnym, relacjach z klientami, pozwalający na zdobycie przewagi konkurencyjnej¹³⁷. Stanowi jednak aktywa, gdyż potrafi przekształcić surowce i materiały o mierzalnej wartości w produkt, który jest znacznie cenniejszy niż wynikałoby to z prostego rachunku finansowego¹³⁸. W skład kapitału intelektualnego wchodzi nie tylko możliwa do wyceny własność intelektualna korporacji-matki, ale również skomplikowany splot procesów i uwarunkowań, w tym kulturowych odbieranych przez korporację jako *orchestratora* sieci. Stanowi on zatem system różnego rodzaju relacji, w którym kapitał ludzki pełni funkcję katalizatora, aktywizującego niematerialne i bierne formy kapitału intelektualnego¹³⁹. Upraszczając można stwierdzić, że fundament rozwoju kapitału intelektualnego stanowią: zasoby ludzkie oraz struktura organizacyjna sieci. Siła zasobów ludzkich tkwi w ich naturalnej elastyczności, częściowej nieprzewidywalności oraz zdolności do samoistnego rozwijania się, podnoszenia z upływem czasu własnej wartości i kreowaniu innowacyjnych rozwiązań¹⁴⁰. Struktura organizacyjna jest natomiast efektem ewolucji systemu relacji z otoczeniem zewnętrznym, zwłaszcza w wyniku pogłębiania stopnia integracji biznesowej i wchłaniania coraz większych obszarów w orbitę wpływów globalnej sieci.

Najistotniejszą konstatacją rozważań na temat typologii elementów składowych kapitału intelektualnego pozostaje, że członkowie sieci oferują swoje zasoby na bazie, których korporacja-*orchestrator* jest zdolna kreować wartość dodaną, stanowiącą o jej zdolnościach konkurencyjnych na rynku międzynarodowym. Rolą *orchestratora* jest przekształcanie zasobów *sensu stricto* w kluczowe czynniki przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu interakcji, zachodzących między nimi (wymiar organizacyjny kapitału strukturalnego) oraz między nimi a otoczeniem (wymiar instytucjonalny kapitału intelektualnego). W efekcie powstaje „zinstytucjonalizowana” wiedza, należąca do organizacji – unikalny „kapitał wiedzy organizacji”. Na końcu tego procesu zmodyfikowana i skodyfikowana wiedza staje się dobrem *quasi-publicznym*, ale wyłącznie wewnątrz sieci biznesowej zogniskowanej wokół *orchestratora*. Wypracowane w ten sposób bazy danych, normy, zwyczaje, wzorce postępowania w sytuacjach codziennych i nierutynowych, zasady rozwiązywania problemów uznawane są za standard dla danej sieci. Jego upowszechnianie wśród jej członków powinno odbywać się w sposób szybki i naturalny, przy

¹³⁷ L. Edvinsson, A. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 39–40.

¹³⁸ T. A. Steward, *The Wealth...*, s. 13.

¹³⁹ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 23.

¹⁴⁰ J. Jasińska, *Planowanie kadr*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 61–62.

równoczesnym zachowaniu pełnej poufności wobec świata zewnętrznego. Pozwala to na podnoszenie ich indywidualnej efektywności jak i systemu jako całości, którego uproszczoną miarą jest konkurencyjność korporacji-*orchestratora*.

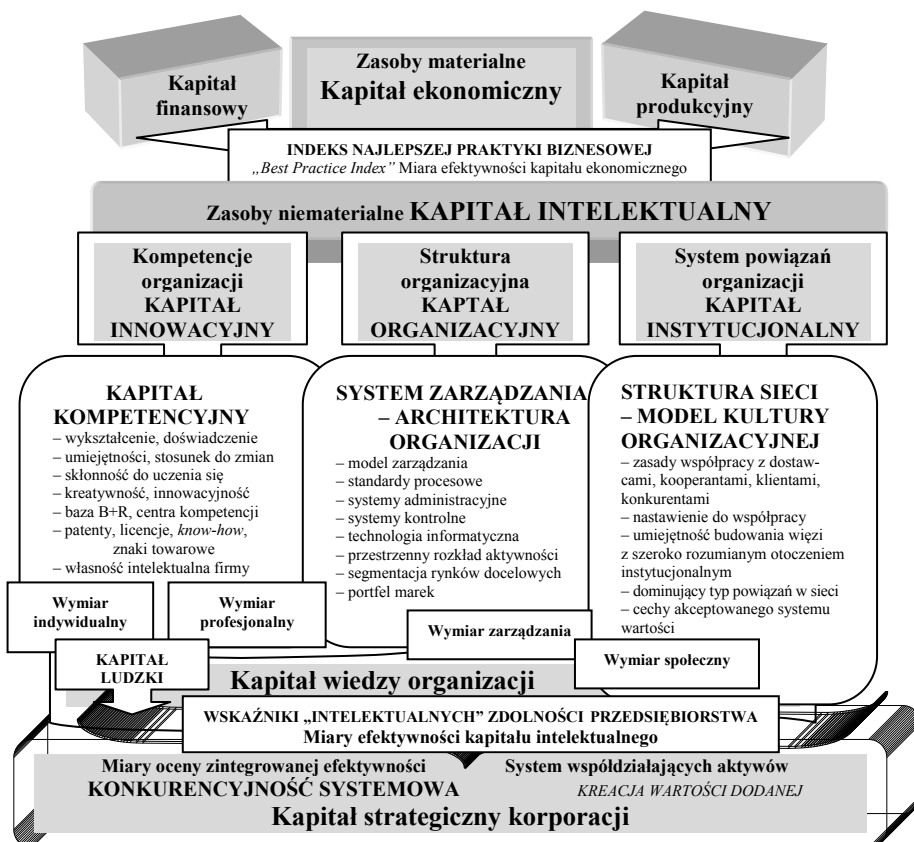
Należy uznać, że kapitał intelektualny to kompleksowa i unikalna wiedza organizacji oparta na kapitale ludzkim i mechanizmach konstytuujących globalną sieć biznesową, która umożliwia przekształcanie jej zasobów w sposób, zapewniający silną pozycję konkurencyjną korporacji-*orchestratora*. Kapitał intelektualny sieci staje się elementem decydującym o jej sukcesie. Zasoby materialne jako łatwe do standaryzacji i porównywania, a tym samym substytucji, stanowią pewne nieodzowne minimum uzyskania pozycji *orchestratora*, ale nie decydują o przewadze konkurencyjnej. Podstawę kreowania konkurencyjności korporacji-*orchestratora* stanowi umiejętność stworzenia na bazie mierzalnych aktywów (zasobów materialnych) unikatowej wartości dodanej, której źródłem jest kapitał intelektualny (zasoby niematerialne). To on sprawia, że na bazie porównywalnej wartości majątku wyjściowego (kapitału ekonomicznego) poszczególne korporacje uzyskują różne efektywności, a tym samym niekiedy znacząco różni się ich pozycja rynkowa. Kapitał intelektualny uzależniony jest od kapitału innowacyjnego, organizacyjnego i instytucjonalnego zgromadzonego w globalnej sieci biznesowej. Zatem nie może być pomijany przy ocenie zdolności konkurencyjnych korporacji-*orchestratora*.

Wzrost znaczenia kapitału intelektualnego w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa oznacza, że fundamenty strategii konkurencyjnej powinny opierać się na kreatywności zasobów ludzkich (kapitale innowacyjnym), elastyczności struktur zarządzania (kapitał organizacyjny) i dopasowaniu do wymogów otoczenia (kapitał instytucjonalny). Biorąc pod uwagę fakt, że korporacje-*orchestratorzy* operują na rynku globalnym, siła każdej z tych kategorii wzrasta. Na przykład wykorzystanie ponoszonych nakładów na badania i rozwój może być pełniejsze dzięki eksploatacji międzynarodowego cyklu życia produktów, zróżnicowaniu upodobań klientów, jak i innej percepcji świata w różnych kulturach. W kontekście badania konkurencyjności międzynarodowej szczególnego znaczenia nabiera zatem kwestia umiędzynarodowienia działalności. Wydaje się, że można postawić hipotezę, że wraz z rozwojem struktur globalnej sieci biznesowej wzrastają zdolności konkurencyjne korporacji-*orchestratora*. Kreatywność, innowacyjność i elastyczność kapitału intelektualnego w ramach globalnej sieci pozwala na lepsze wykorzystywanie szans, płynących z otoczenia lub wskazywanie sposobów omijania ewentualnych zagrożeń. Kapitał strategiczny korporacji-*orchestratora* opiera się na tej zgromadzonej i skodyfikowanej przez niego wiedzy, jak również i tej przepływającej przez globalne struktury sieci, jako efekt relacji zewnętrznych i wewnętrznych¹⁴¹. Sukcesywne

¹⁴¹ Kapitał wiedzy pojedynczego podmiotu za sprawą włączenia owego zasobu do struktur sieci biznesowej może zostać pomnożony. „Mieszające się przepływy” generują dodatkowe strumienie nowej wiedzy jako efekt oddziaływania synergicznego. Następuje także częstsze wychwytywanie

rozwijanie systemu powiązań biznesowych pozwala zatem na efektywniejsze pozyskiwanie, przetwarzanie i wzbogacanie wiedzy, decydującej o konkurencyjności systemowej.

Schemat 3.4. Kapitał przedsiębiorstwa jako system współdziałających aktywów



Źródło: opracowanie własne.

Koncepcję modelu oceny konkurencyjności korporacji-orchestratorów należy oprzeć na wyjściowym założeniu, że na zasoby organizacji składają się aktywa materialne, stanowiące połączony kapitał rynkowy i finansowy (kapitał ekonomiczny), oraz aktywa niematerialne, obejmujące kapitał innowacyjny,

wiedzy poszczególnych jednostek, osób rozproszonych w różnych organizacjach przez globalne systemy badawczo-rozwojowe lub inne struktury danej sieci, powołane do integrowania członków organizacji. Ważne dla pomnażania wiedzy i podnoszenia jej wartości jest jak najpełniejsze wykorzystanie kapitału społecznego poszczególnych podmiotów, dlatego w miarę rozbudowywania się sieci biznesowej kluczowe jest tworzenie „komórek integracyjnych”.

organizacyjny i instytucjonalny, decydujące o potencjale rozwojowym (kapitał intelektualny). Tylko wykorzystując równocześnie poszczególne grupy aktywów, przedsiębiorstwo jest zdolne systematycznie się rozwijać. Budowanie konkurencyjności wymaga eksploatawania obu kategorii kapitału: ekonomicznego i intelektualnego (schemat 3.4).

Stopa zwrotu z poszczególnych rodzajów kapitału określa jego produktywność. Generowanie wartości dodanej, koniecznej dla utrzymania silnej pozycji konkurencyjnej na rynku międzynarodowym wymaga pomnażania kapitału ekonomicznego (indeks najlepszej praktyki biznesowej¹⁴² – miara efektywności kapitału ekonomicznego), dzięki skomponowaniu odpowiedniego kapitału intelektualnego, stymulującego rozwój bazy wyjściowej (zgromadzonego potencjału). Korporacja-*orchestrator* wykonuje właśnie to zadanie, wykorzystując potencjał całej swojej globalnej sieci, co musi uwzględniać model oceny jej konkurencyjności.

Podsumowanie

Przedstawiona koncepcja globalnych sieci biznesowych stanowi wyjaśnienie ewoluowania podejścia sieciowego (od dystryktów, przez formy klastrów i klasycznych sieci aż do GSB) w wyniku zmian zachodzących w strategiach przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym. Starano się wykazać, że istotą sieci jest umiejscowienie między rynkiem a hierarchią, co sprawia, że są one modelami regulacji systemów gospodarczych. W przypadku globalnych sieci biznesowych mamy do czynienia z formą regulacji struktur o znacznej elastyczności (kooperacyjne i makrosieci), w której tradycyjne „zarządzanie” zostało zastąpione „rządzeniem” – władzą legitymizowaną „wyborami”, dokonywanymi przez członków sieci. Podkreślono, że zdolne do sprawowania takiej władzy są jedynie podmioty, spełniające ostre kryteria selekcji. Pełnią w sieci rolę *orchestratorów*, łącząc funkcje liderów-promotorów, koordynatorów-menedżerów i dyrygentów-zarządców. Korporacje-*orchestratorzy* muszą wypełniać wszystkie wymogi paradygmatu MKP, co wyróżnia je nawet w gronie najpotężniejszych korporacji transnarodowych. Konsekwencją takiego podziału korporacji jest konieczność stworzenia modelu oceny zdolności konkurencyjnych korporacji-*orchestratorów*, uwzględniającego specyfikę ich pozycji i możliwości rozwojowych.

Model oceny konkurencyjności korporacji-*orchestratorów* globalnych sieci biznesowych oparto na założeniu, że konkurencja międzynarodowa w dobie globalizacji odbywa się powyżej pewnego uznanego za wymóg minimum standardu globalnego – konkurowanie przenosi się do sfer tzw. miękkich przewag konkurencyjnych.

¹⁴² Pojęcie indeksu najlepszej praktyki biznesowej będącego sumą wskaźnika efektywności kapitału fizycznego oraz wskaźnika efektywności kapitału ludzkiego zostało wprowadzone przez austriackiego badacza A. Pulića, *Intellectual Capital. Efficiency on National and Company Level*, www.vaic-on-net oraz A. Ujwary-Gil, *Kapitał...*, s. 72–81.

Starając się ocenić ich konkurencyjność, należy zatem pamiętać, że konieczna jest oczywiście baza wyjściowa w postaci posiadanego kapitału ekonomicznego, ale tylko dzięki zgromadzeniu odpowiednich zdolności do jej nieustannego pomnażania korporacja jest zdolna do utrzymywania się w gronie wiodących podmiotów branży. W dynamicznie zmieniającej się globalnej przestrzeni biznesowej warunkiem koniecznym jest „nadążanie” za zmianami, poprzez wprowadzanie innowacji produktowych i organizacyjnych oraz kongruencja z multiinstytucjonalnym otoczeniem. Bycie *orchestram* wymaga jednak zdolności do przewidywania kierunków tych zmian – perspektywa przyszłości (rola lidera), wskazywania sposobu efektywnego dostosowywania się do nowych wyzwań – perspektywa potencjału organizacyjnego (rola koordynatora) i znalezienia takiego modelu zarządzania systemem, który pozwoli na zrównoważony rozwój całej globalnej sieci w długim okresie – perspektywa organizacji silnej, ale i społecznie odpowiedzialnej (rola dyrygenta)¹⁴³. Korporacja-*orchestrator* musi dysponować wiedzą i pełnym zestawem kompetencji w celu kreatywnego wypełniania tych ról. Utrzymanie silnej pozycji konkurencyjnej w gronie światowych liderów danego sektora wymaga bowiem umiejętności uzyskiwania efektów synergicznych w wyniku wykorzystania wszystkich podsystemów organizacji (kategorii kapitału). Opieranie się zatem wyłącznie na miarach ilościowych, dotyczących kapitału ekonomicznego nie pozwala na rzetelny pomiar międzynarodowej konkurencyjności korporacji transnarodowych, będących *orchestratorami* globalnych sieci biznesowych.

Powstawanie globalnych sieci biznesowych jest efektem realizacji przez najpotężniejsze korporacje transnarodowe strategii konkurencyjnych, bazujących na stałym wypracowaniu na bazie kapitału sieci unikatowej wartości dodanej. Realizując swoje koncepcje strategiczne, poszerzają swoje struktury i pogłębiają proces integracji biznesowej, poszukując nowych źródeł tej wartości. Z uwagi na fakt, że współcześnie miarą konkurencyjności jest zdolność do kreacji wartości dodanej w wyniku eksploracji sfer tzw. miękkich przewag konkurencyjnych, konieczne jest uwzględnianie w badaniach czynników, pozwalających „wycenić” siłę ich oddziaływania. W opartej na wiedzy gospodarce kapitał ekonomiczny, (na który składają się kapitał produkcyjny i finansowy) stanowi zatem warunek konieczny, ale niewystarczający dla zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Kapitałnego znaczenia nabiera poziom rozwoju kapitału intelektualnego organizacji, dlatego przy ocenie jej zdolności konkurencyjnych należy próbować uwzględnić miary odzwierciedlające jakość trzech jego warstw – kapitału innowacyjnego, kapitału organizacyjnego i kapitału instytucjonalnego.

¹⁴³ Koncepcja ta wpisuje się w model wielopłaszczyznowego zarządzania strategicznego. G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja...*, s. 16.

Cywilizacja [...] XXI wieku nie jest cywilizacją materialną [...], ale cywilizacją [...] opartą na niewidocznych dla oka systemach

M. Yoneji, *Computopia*

Sprawcami „najgłębszej w historii integracji gospodarki światowej” są korporacje

T. Sporek, *Zagraniczne...*

Rozdział IV

KORPORACJE TRANSNARODOWE W ROLI ORCHESTRATORÓW GLOBALNYCH SIECI BIZNESOWYCH

Niniejszy rozdział jest pierwszym elementem egzemplifikacyjno-statystycznej części rozprawy. Stanowi analizę systemu gospodarki światowej przełomu XX w. i XXI w. w ujęciu sektorowym. Kluczowa jest identyfikacja mechanizmów rozwojowych poszczególnych obszarów branżowych i ocena stopnia zaawansowania oligopolizacji sektorów. Z punktu widzenia celu pracy istotne jest wskazanie w poszczególnych sektorach konkretnych korporacji najbardziej predestynowanych do pełnienia funkcji *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych. W drugiej części rozdziału dokonano analizy kształtowania się struktur powiązań i systemów organizacyjnych wiodących korporacji transnarodowych, trzech różnych branż. Podjęto próbę oceny modelu budowania sieci przez wiodących przedstawicieli (po trzy korporacje dla każdego z trzech sektorów), przedstawiając proces rozrastania się systemów sieciowych – przez pryzmat etapów integracji biznesowej¹. Za miarę stopnia zaawansowania rozwoju globalnej sieci biznesowej uznano zakres internalizacji procesów biznesowych, służących pełnemu pokryciu rynku w ujęciu geograficznym (układ kontynentalny) i przedmiotowym (segmenty produktowe) oraz zdolność do współpracy prorozwojowej (w tym z konkurentami, jak i organizacjami pozabiznesowymi).

4.1. Najpotężniejsze korporacje transnarodowe świata – ujęcie sektorowe

Przyjmując założenie, że stanie się *orchestratorem* globalnej sieci biznesowej wymaga od korporacji posiadania odpowiedniego potencjału bazowego, który umożliwi rozwijanie sieci powiązań, dokonano wstępnej selekcji potencjalnych

¹ Opisanych w podrozdziale 3.2.1. niniejszego opracowania.

orchestratorów, przez pryzmat wartości zgromadzonych aktywów, wolumenu obrotów, wielkości zatrudnienia (konkurencyjność bazowa). Biorąc pod uwagę fakt, że mowa o budowaniu globalnych sieci biznesowych, za podstawę preselekcji przyjęto zakres umiędzynarodowienia działalności, dlatego podmiotami uwzględnionymi w zestawieniu były wyłącznie korporacje transnarodowe, dysponujące odpowiednio wysokimi aktywami zagranicznymi. W celu wskazania wiodących sektorów na podstawie wyżej wymienionych atrybutów odwołano się do rankingu korporacji transnarodowych przygotowywanego rokrocznie (od 1991 r.) przez Agendę Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju UNCTAD – *World Investment Report (WIR)*. W wyniku analizy 18 raportów z lat 1991–2009² badaniu poddano grupę 230³, wiodących światowych korporacji transnarodowych. W ten sposób uzyskano dane za lata 1990–2008.

Założono, że sektorami, w których prawdopodobieństwo kreowania globalnych sieci biznesowych jest największe, będą branże, systematycznie zwiększające swoje aktywa, rozwijające sieć i wolumen sprzedaży, o znacznym udziale w zatrudnieniu światowym. W sektorach takich charakterystyczne jest umacnianie rdzenia kompetencyjnego (budowa sieci strategicznych) oraz systematyczna branżowa konsolidacja podmiotów (rozwój sieci skoordynowanych). Istnieją powiązania kooperacyjne samodzielnych struktur o własnych „pajęczynowych” układach powiązań, wskazujące na zdolność współgrania (sieci orkiestracyjne).

4.1.1. Struktura gospodarki światowej w latach 1990–2008 w świetle WIR

Aby zaprezentować przebieg procesu budowania globalnych sieci biznesowych w gospodarce światowej oraz wskazać sektory najbardziej zaawansowane w tej dziedzinie, omówiono strukturę branżową gospodarki światowej przez pryzmat najpotężniejszych przedsiębiorstw, reprezentujących poszczególne sektory. W badanym okresie 1990–2008 niektóre podmioty pojawiły się w zestawieniu jedynie raz lub w kilku kolejnych latach, a następnie zniknęły. Inne nie były klasyfikowane w początkowym okresie, a z kolei później regularnie figurowały w zestawieniu. Są wreszcie i takie potęgi, które występowały regularnie w każdym roku.

² Korporacje były umieszczane w rankingu na podstawie poziomu aktywów zagranicznych w danym roku. Tabele: *The World's Top 100 Non-financial TNCs, ranked by Foreign Assets* oraz dla korporacji pochodzących z krajów rozwijających się tabele: *The Top 100 (50 lub 25) Non-financial TNCs from Developing Countries (Economies), ranked by Foreign Assets*. W raportach brak danych za 1991 r. W raportach dane publikowane są z dwuletnim opóźnieniem. Tylko w raporcie z 2009 r. umieszczono dwie tabele: za 2007 r. i 2008 r. W raporcie *WIR2010* brak w ogóle tabeli *The World's Top 100 Non-financial TNCs, ranked by Foreign Asset*.

³ Niektóre podmioty ulegały „przeistoczeniu”, łącząc się, zmieniając nazwy. Stąd rzeczywista liczba podmiotów, uwzględniając stan obecny, jest nieco mniejsza. Szczegółowy wykaz podmiotów objętych badaniem zawiera tab. 4.1.

Należy zaznaczyć jednak, że sporządzenie zestawienia branżowego notowanych podmiotów nie jest proste, gdyż wiele z korporacji w tym czasie zmieniło nazwy czy łączyło się, a dodatkowo niektóre fuzje i przejęcia niekoniecznie miały charakter branżowy. Dla uzyskania możliwie pełnego obrazu globalnej przestrzeni gospodarczej w latach 1990–2008 zestawiono dane odnośnie do wielkości aktywów, sprzedaży, zatrudnienia oraz wskaźnika umiędzynarodowienia dla wszystkich sklasyfikowanych podmiotów, na stałe przypisując je do konkretnych sektorów.

Na potrzeby niniejszego opracowania wyodrębniono osiem sektorów branżowych (oraz dodatkowo holdingi wielobranżowe)⁴:

- motoryzacyjny (produkcja i sprzedaż samochodów osobowych i ciężarowych);
- elektroniczny (elektronika, wyposażenie elektroniczne, komputery);
- petrochemiczny (wydobycie, rafinerie, dystrybucja);
- chemiczno-farmaceutyczny (farmaceutyczny, chemiczny, kosmetyczny);
- telekomunikacyjno-medialny (usługi medialne i telekomunikacyjne, telewizja, internet, film, wydawnictwa, prasa, produkcja telefonów, elektroniczne usługi biznesowe);
- dóbr i usług konsumpcyjnych (handel detaliczny, spożywczy, napoje, tytoniowy, dobra luksusowe);
- dóbr i usług przemysłowych (usługi produkcyjne, surowce naturalne, górnictwo, wydobywanie, produkcja mineralna, produkty metalowe i niemetalowe, plastik, guma, papier i opakowania);
- usług użyteczności publicznej (gaz, energia, woda, poczta, wyposażenie transportu, przemysł zbrojeniowy, lotniczy).

W tab. 4.1. przedstawiono wykaz korporacji umieszczonych w danym sektorze. W przypadku podmiotów, które zostały przejęte, „przypisano je na stałe” do sektora korporacji-matki.

W analizie statystycznej, mającej na celu ocenę potencjału poszczególnych sektorów jak również zachodzących w nich zmian uwzględniono dane dla wszystkich przedsiębiorstw, reprezentujących dany sektor według zamieszczonego w tab. 4.1 wykazu. W niniejszym badaniu moment, po którym sumy sektorowe nie będą zawierały danych z konkretnej korporacji, stanowi rok ostatniego notowania w *WIR*⁵. Potencjał poszczególnych sektorów poddano

⁴ Należy zaznaczyć, że zaproponowana klasyfikacja branżowa gospodarki światowej nie jest tożsama z przyporządkowaniem korporacji do określonych branż w raportach *WIR*. Uwzględnienie nazewnictwa branż, stosowanego w raportach *WIR*, nie pozwalałoby na dokonanie porównań z uwagi na brak stałych kryteriów klasyfikacji korporacji do danego sektora.

⁵ W kolumnie „inne podmioty, należące do branży” podano obok nazwy informację odnośnie do pozycji ostatniego notowania (rok/pozycja). Data ta wyznacza moment, od którego podmiot już nie występował samodzielnie (został „wchłonięty” przez inną korporację) lub „zniknął” na stałe z rankingu *WIR*. Oznacza to, że badając każdy sektor analizowano również wartości konkretnych parametrów dla podmiotów, które pojawiały się w zestawieniu nieregularnie. W przypadku takich podmiotów dla lat, kiedy nie były notowane w *WIR*, ale następnie „powracały” do

ocenie na podstawie skumulowanych wielkości aktywów, wolumenu wartości sprzedaży oraz liczby zatrudnionych (ogółem i za granicą). Z uwagi na temat rozprawy – rozwój globalnych sieci – szczególne znaczenie miało ponadto zestawienie tych wielkości ze średnim wskaźnikiem umiędzynarodowienia działalności w sektorze.

Tabela 4.1. Korporacje transnarodowe w podziale na sektory branżowe (na podstawie klasyfikacji 100 KTN UNCTAD *WIR2009*)

Branża/sektor	KTN reprezentujące branżę w 2008 r. (uszeregowane wg aktywów zagranicznych – pozycja w <i>WIR2009</i>)	Stosowany skrót nazwy podmiotu	Inne podmioty należące do branży w latach 1990–2007 (ostatnie notowanie <i>WIR</i> rok/miejsce)	Stosowany skrót nazwy podmiotu
1	2	3	4	5
Sektor motoryzacyjny (produkcja samochodów i części dla motoryzacji) Liczba podmiotów ogółem: 17	Toyota Motor Corporation (6)	Toyota	Peugeot (Peugeot lub – Citroën; PSA – Peugeot Société Anonyme) (2000/48)	Peugeot
	Ford Motor Company (9)	Ford	Chrysler Corporation (1996/80)	Chrysler
	Volkswagen Group (13)	VW	Daewoo Corporation (1996/43)	Daewoo
	Daimler AG (16)	Daimler	MAN AG (1993/72)	MAN
	BMW AG (21)	BMW		
	Honda Motor Company Limited (23)	Honda		
	Nissan Motor Company Limited (30)	Nissan		
	General Motors (31)	GM		
	Mitsubishi Motors Corporation (36)	MMC		
	Fiat Spa (38)	Fiat		
	Renault SA (49)	Renault		
Volvo AB (54)	Volvo			
Hyundai Motor Company (87)	Hyundai			

zestawienia uzupełniono (z innych źródeł) lub oszacowano brakujące dane. W ten sposób wskazane daty graniczne oznaczają, że do danego roku uwzględniono ciągłość notowań konkretnej korporacji. Oczywiście zwykle „zniknięcie” z rankingu nie oznacza zaprzestania działalności przez korporację, ale jedynie sygnalizuje zaangażowanie na rynku międzynarodowym na poziomie, niepozwalającym na „zmieszczenie się” w rankingu *100 Top WIR*.

Tab.4.1 cd.

1	2	3	4	5
Sektor elektroniczny (wyposażenie elektroniczne, w tym: przemysł, elektronika użytkowa, AGD, komputery, sprzęt kserograficzny i fotograficzny)	General Electric (1)	GE	Matsushita Electronics Industrial Company (2006/96)	Panasonic (Matsushita)
	Siemens AG (15)	Siemens	Robert Bosch GmbH (2003/96)	Bosch
	International Business Machines Corp.(33)	IBM	Toshiba Corporation (1999/97)	Toshiba
	Sony Corporation (43)	Sony	Canon Electronics Inc. (2000/71)	Canon
	Hewlett-Packard (51)	HP	Xerox Corporation (1997/50)	Xerox
	Philips Electronics (59)	Philips	Electrolux AB (2000/91)	Electrolux
	LG Corp.(69)	LG	Fujitsu Limited (2000/84)	Fujitsu
	Samsung Electronics Co. Ltd. (75)	Samsung	Sharp Corporation (1994/69)	Sharp
	Hitachi Limited (89)	Hitachi	Sanyo Electronics (1993/74)	Sanyo
			Eastman Kodak (1994/96)	Kodak
		Nippon Electronics Company (1995/93)	NEC	
		Digital Equipment Corporation (1993/66)	DEC	
		Thomson SA (1995/94)	Thomson	
		Compaq Computer Corp. (1998/97)	Compaq	
Sektor petrochemiczny	Royal Dutch Shell Group (3)	Shell	AMOCO Corporation (1997/68)	Amoco
	British Petroleum Company PLC (4)	BP	Atlantic Richfield (1999/90)	ARCO
	Exxon Mobil (5)	Exxon	Mobil Corporation (1997/11)	Mobil

Tab.4.1 cd.

1	2	3	4	5
(wydobycie, rafinerie, dystrybucja)	Total (7)	Total	Petrofina (1996/86)	Petrofina
	ConocoPhillips (14)	Conoco	Elf Aquitaine SA (1999/40)	Elf
	Chevron Corporation (17)	Chevron	Texaco Incorporated (1996/51) (Chevron-Texaco) (2004/23)	Texaco
	ENI Group (24)	ENI	Neste Oil Corporation (1992/94)	Neste
	Repsol YPF SA (53)	Repsol	Norsk Hydro Asa (2003/84)	Norsk
	Statoil Asa (62)	Statoil	Petroleos de Venezuela SA (2000/97)	Petroleos
	Petronas – Petroliam Nasional Bhd (84)	Petronas	Amerada Hess Corporation (2001/91)	Amerada
			Nippon Mitsubishi Oil Corporation (1999/13)	NMOC
Liczba podmiotów ogółem: 21				
Sektor chemiczno-farmaceutyczny (farmaceutyczny, chemiczny, kosmetyczny)	Roche Group (32)	Roche	Solvey Pharmaceutical SA (1997/82)	Solvey
	Pfizer Inc. (37)	Pfizer	Merck & Co. (2002/92)	Merck
	Sanofi-aventis (39)	Sanofi	American Home Products (1997/97)	AHP
	BASF AG (44)	BASF	L'Air Liquide Group (2006/97)	L'Air
	Johnson & Johnson (52)	J&J	Imperial Chemical Industries (1998/96)	ICI
	Astrazeneca Plc (58)	Astrazeneca	Rhone-Poulenc SA (1998/31)	Rhone
	GlaxoSmithKline Plc (79)	GSK	Glaxo Wellcome Plc (Glaxo Holdings) (1999/65)	Glaxo
	Bayer AG (92)	Bayer	SmithKline Beecham Plc (1998/71)	SKB
	Novartis (93)	Novartis	Pharmacia & Upjohn Inc. (1997/100)	Pharmacia
	Dow Chemical Company (96)	DCC	3 M (Minnesota Mining) (1994/79)	3M
Liczba podmiotów ogółem: 29				

Tab.4.1 cd.

1	2	3	4	5
	Akzo Nobel NV (97)	Akzo Nobel	DuPont (E.I.) de Nemours (2003/75)	DuPont
			Ciba-Geigy (1995/38)	Ciba
			Bristol-Myers Squibb (2004/92)	Bristol-Myers
			Abbott Laboratories (2005/93)	Abbott
			Wyeth (2005/100)	Wyeth
			Hoechst AG (1998/28)	Hoechst
			Sandoz (1994/42)	Sandoz
		Ferruzzi-Montedison Group (Montedison) (1999/85)	Ferruzzi	
Sektor telekomunikacyjno-medialany (telekomunikacja, sprzęt telekom., telefony oraz media: muzyka, telewizja, internet, film, wydawnictwa, elektroniczne usługi biznesowe)	Vodafone Group Plc (2)	Vodafone	Mannesmann AG (1999/18)	Mannesmann
	Telefónica SA (12)	Telefónica	Ericsson LM (2001/98)	Ericsson
	France Telecom (18)	FT	Motorola (2004/98)	Motorola
	Deutsche Telekom AG (19)	DT	Nortel Networks (2004/99)	Nortel
	Nokia (48)	Nokia	Northern Telecom (1996/85)	Northern
	Liberty Global Inc. (66)	Liberty Global	Lucent Technologies Inc. (1999/92)	Lucent
	WPP Group PLC (67)	WPP	Alcatel (Alsthom) (2002/85)	Alcatel
	TeliaSonera AB (81)	Telia	Telecom Italia Spa (2005/31)	Telecom Italia
	Telenor ASA (99)	Telenor	Olivetti (1990/83)	Olivetti
	Liczba podmiotów ogółem: 34	Thomson Reuters Corporation (100)	Reuters	Cable & Wireless PLC (2001/63)
			Singapore Telecommunications Limited (2006/99)	Singtel
			Bell Canada Enterprises (BCE Inc.) (2001/97)	BCE

Tab.4.1 cd.

1	2	3	4	5
			Verizon Communications (2004/89)	Verizon
			Pearson PLC (2001/87)	Pearson
			Reed Elsevier (2002/90)	Reed Elsevier
			Publicis Groupe SA (2003/89)	Publicis Groupe
			American On Line Time Warner Inc (2002/100)	AOL
			AT&T Corp. (1997/81)	AT&T
			GTE Corporation (1998/94)	GTE
			SBC Communications (2000/60)	SBC
			News Corporation (2003/22)	News Corp.
			NTL Incorporated INC (2001/61)	NTL
			Bertelsmann (2006/88)	Bertelsmann
			MMO2 (2001/62)	MMO2
Sektor dóbr i usług konsumpcyjnych (handel detaliczny, spożywczy napoje, tytoniowy, dobra luksusowe, tekstylia, restauracje, hotele, podróże)	Procter&Gamble (26)	P&G	Gillette Company (1997/99)	Gillette
	Nestle SA (28)	Nestle	McDonald's Corp. (2006/91)	McDonald's
	Wal-Mart Stores (29)	Wal-Mart	Philip Morris International (2002/48)	Philip Morris
	Inbev SA (60)	Inbev	Altria Group Inc (2006/51)	Altria
	Japan Tobacco (61)	JT	RJR Nabisco Holdings Corp. (1998/61)	RJR Nabisco
	LVMH Moët-Hennessy Louis Vuitton SA (68)	LVMH	Christian Dior (2006/64)	Dior
	Pinault-Printemps Redoute SA (70)	PPR	Interbrew (2000/86)	Interbrew

Tab.4.1 cd.

1	2	3	4	5
Łączna liczba podmiotów: 34	Kraft Foods Inc (71)	Kraft	Cadbury Schweppes PLC(2005/91)	Cadbury
	Metro AG (72)	Metro	Danone Group SA (2002/94)	Danone
	Unilever (73)	Unilever	Ahold Koninklijke / Royal Ahold NV (2005/70)	Ahold
	Coca-Cola Company (74)	Coca-Cola	Pepsico Inc. (1996/88)	Pepsico
	Carrefour (77)	Carrefour	Compart Spa (1999/73)	Compact
	SAB Miller PLC (South African Breweries) (78)	SAB Miller	Carnival Corp. (2000/87)	Carnival
	Diageo Plc (85)	Diageo	Grand Metropolitan (1996/69)	GrandMet
	Pernod Ricard SA (90)	Pernod	Sara Lee Corporation (1995/90)	Sara Lee
	British American Tobacco (95)	BAT	Seagram Company (1999/23)	Seagram
			Eridania Beghin-Say SA (1996/99)	Eridania
		Societe Au Bon Marche (1996/100)	SABM	
Sektor dóbr i usług przemysłowych (surowce naturalne, górnictwo, wydobycie, produkcja mineralna, usługi produkcyjne, produkty metalowe i niemetalowe, cement, papier, guma, maszyny i wyposażenie przemysłu oraz rolnictwa)	ArcelorMittal (11)	Arcelor	Mittal Steel Company NV (2006/57)	Mittal Steel
	Rio Tinto Plc (40)	Rio Tinto	Pechiney SA (1995/100)	Pechiney
	Xstrata PLC (42)	Xstrata	Nippon Steel Corporation (1996/78)	Nippon
	Cemex SA (45)	Cemex	Kobe Steel LTD (1993/99)	Kobe Steel
	Compagnie de Saint-Gobain SA (47)	Saint-Gobain	Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp (1993/82)	Hoesch Krupp
	BHP Billiton Group (50)	BHP	RTZ CRA Plc. (1997/63)	RTZ
	Anglo American (56)	AAC	Barrick Gold Corp. (2006/92)	Barrick
	Lafarge SA (57)	Lafarge	Broken Hill Proprietary (1998/89)	Broken Hill (BHP)

Tab.4.1 cd.

1	2	3	4	5
Liczba podmiotów ogółem: 37	Linde AG (63)	Linde	Lonrho (1992/96)	Lonrho
	Holcim AG (76) (Holderbank)	Holcim	Asea Brown Boveri (2002/35)	ABB
	Alcoa (82)	Alcoa	Michelin (2000/65)	Michalin
	CRH PLC (83)	CRH	Bridgestone Corpora- tion (2000/81)	Bridgestone
	Tyssenkrupp AG (91)	Tyssenkrupp	SKF Group (1990/83)	SKF
			Hanson Plc. (1996/75)	Hanson
			Tenneco (1990/74)	Tenneco
			Svenska Cellulosa Aktiebolaget (1998/98)	SCA
			Stora Enso OYS (2003/74)	Stora
			International Paper (Inter Paper Compa- ny) (2003/100)	International Paper
			Fletcher Challenge (1993/91)	Fletcher Challenge
			BTR Plc. (1996/71)	BTR
			Alcan Inc. (2006/80)	Alcan
		ITT (1994/53)	ITT	
		Usinor-Sacilor (2000/94)	Usinor	
		Crown & Cork&Seal (1999/93)	C&C&S	
Sektor usług użyteczności publicznej	Electricite de France (8)	EDF	Lyonnaise de Eaux (1999/19)	LDE
	E.ON AG (10)	E.ON	Veba Group (1999/52)	Veba
	GDF Suez (20)	Suez	Viag AG (1999/86)	Viag
	European Aeronautic Defence and Space Company (25)	EADS	Canadian National Railway Corporation (2002/88)	CNRC
	Deutsche Post AG (27)	DP	Edison International (1999/83)	Edison
	RWE Group (34)	RWE	Kvaerner ASA (1996/92)	Kvaerner

Tab.4.1 cd.

1	2	3	4	5
(energia, gaz i woda, usługi pocztowe, wyposażenie transportu i rolnictwa, przemysł zbrojeniowy, lotniczy, stoczniowy)	Endesa (35)	Endesa	Duke Energy Corporation (2005/95)	Duke Energy
	Veolia Environnement SA (46)	Veolia	Compagne Generale de Eaux (1997/80)	CGE
	National Grid Transco (55)	NGT	Schlumberger Ltd (2006/98)	Schlumberger
	BAE Systems PLC (64)	BAE	Scottish Power (2004/91)	Scottish Power
	United Technologies Corporation (86)	UTC	Southern Company (1999/77)	Southern
	AES Corporation (94)	AES	Mirant Corp (2001/99)	Mirant
			Texas Utilities Company (2001/55)	TXU
Liczba podmiotów ogółem: 25				
Holdingi (handel i produkcja zróżnicowana)	Hutchison Whampoa (22)	Hutchison	Mitsubishi Corporation (2005/32)	Mitsubishi (MC)
	Mitsui & Company Limited (41)	Mitsui	Sumitomo Corporation (2000/72)	Sumitomo
	Vivendi Universal (65)	Vivendi	Jardine Matheson Holding Ltd (2005/98)	Jardine Matheson
	Marubeni Corporation (80)	Marubeni	Nissho Iwai Corporation (2000/77)	Nissho Iwai
	CITIC Pacific Group (88)	CITIC		
	Itochu Corporation (C.Itoh) (98)	Itochu		
Liczba podmiotów ogółem: 10				

Źródło: opracowanie na podstawie: *The World's Top 100 Non-financial TNCs, ranked by Foreign Asset*, z poszczególnych lat w *WIR 1991–2009*, www.unctad.org.

W tab. 4.2–4.5 oraz 4.7–4.11 przedstawiono analizę stosownych parametrów dla każdego z dziewięciu sektorów w latach 1990–2008 (na podstawie raportów *WIR1991–WIR2009*). W badaniu uwzględniono 17 korporacji motoryzacyjnych, 23 elektroniczne, 21 petrochemicznych, 29 chemiczno-farmaceutycznych, 34 telekomunikacyjno-medialne, 34 z sektora konsumpcyjnego, 37 z sektora dóbr i usług przemysłowych, 25 świadczących usługi użyteczności publicznej oraz 10

holdingów wielobranżowych. Dane dla poszczególnych sektorów stanowią sumy odpowiednich wielkości dla wszystkich reprezentantów sektora⁶.

Tabela 4.2. Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora motoryzacyjnego w latach 1990–2008

Rok	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI (w %)
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	801,2	221,1	718,6	312,9	2 919,4	878,4	31,4
1992	812,1	196,1	708,3	304,7	3 005,6	931,3	29,4
1993	913,3	240,9	890,3	368,3	3 183,0	1 008,6	35,7
1994	1 066,7	346,9	1 028,0	432,0	3 135,3	914,6	39,8
1995	1 028,0	360,6	934,7	401,7	3 008,8	1 032,9	40,9
1996	1 056,4	363,3	943,9	438,5	2 949,2	1 052,6	42,6
1997	1 082,2	383,9	946,3	430,7	2 941,5	1 101,9	44,0
1998	1 237,1	437,7	997,5	535,2	2 690,7	1 227,0	47,8
1999	1 332,3	474,6	1 031,7	515,5	2 840,1	1 211,4	48,0
2000	1 384,7	557,9	1 068,1	479,9	2 771,3	1 076,0	43,2
2001	1 473,2	501,4	1 093,5	458,2	2 745,7	1 170,3	44,1
2002	1 661,6	672,5	1 174,3	505,7	2 644,3	983,9	43,3
2003	1 894,8	785,8	1 226,9	615,2	2 705,6	1 063,6	45,1
2004	2 108,9	942,0	1 324,1	674,2	2 653,9	1 139,9	48,5
2005	2 059,7	911,9	1 531,1	783,5	2 781,4	1 292,3	50,3
2006	1 912,2	906,5	1 609,7	818,0	2 714,3	1 286,8	51,3
2007	1 955,0	1 011,4	1 716,4	1 029,4	2 637,2	1 322,6	54,8
2008	1 899,4	1 201,1	1 627,9	969,4	2 575,7	1 322,3	55,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów *WIR1991–2009* dla korporacji wskazanych w tab. 4.1 jako należące do sektora.

Pierwszym omawianym sektorem jest sektor motoryzacyjny. Jego historia rozpoczyna się właściwie na przełomie XIX i XX w. Wszystkie najpotężniejsze korporacje sektora (w tym te notowane w *WIR2009*) pojawiły się na rynku jeszcze przed II wojną światową. W XIX w. powstały: Peugeot (1810), Mitsubishi (1870), Daimler (1890), Renault (1898), Fiat (1899). Na początku XX w. powstały: Ford (1903), General Motors (1908), Nissan (1911), MAN (1915 r.), BMW (1916–1917) i Toyota (1918). Najmłodsze w gronie gigantów motoryzacji są: Chrysler

⁶ W przypadku niekompletnych danych w publikacjach *WIR* zastosowano jednakową dla wszystkich podmiotów metodę uzupełniania braków, starając się zachować maksymalną porównywalność danych sektorowych.

(1921), Honda (1922), Volvo (1926), Volkswagen (1936) i Hyundai (1967)⁷. Charakterystyczną cechą sektora jest stałość składu wiodącej czołówki branżowej w badanym okresie⁸.

Na podstawie danych zawartych w tab. 4.2. można zauważyć, że aktywa sektora motoryzacyjnego rosły systematycznie do 2004 r., kiedy przekroczyły 2,1 bln USD. Kolejne lata to jednak powolny, ale systematyczny spadek skumulowanej wartości aktywów ogółem, co może świadczyć o wejściu branży w fazę nasycenia. Potencjał sektora jest jednak nadal ogromny, o czym świadczy roczna sprzedaż powyżej 1,5 bln USD (od 2005 r.). Wskaźnik umiędzynarodowienia branży w 1995 r. przekroczył 40%, a dokładnie dekadę później kolejną granicę – 50%. W 2008 r. osiągnął 55%. Warto zauważyć, że przy rosnących aktywach i sprzedaży zatrudnienie w sektorze było względnie stabilne, z tendencją spadkową. Maksymalny jego poziom to blisko 3,2 mln osób w 1993 r., a minimalny niecałe 2,6 mln osób w 2008 r. Jest to dowód na systematyczny postęp technologiczny w tym typie produkcji, a także efekt zmian w strategiach korporacji motoryzacyjnych, które starają się eksploatować potencjał intelektualny zasobów ludzkich. Nowe produkty to dobra zaawansowane technologicznie, stąd branża jest niewątpliwie miejscem realizacji zmian o charakterze innowacyjnym. Wzrost sprzedaży w sektorze motoryzacyjnym nie jest zatem związany z zatrudnianiem nowych robotników, czyli masowym wzrostem zatrudnienia, a raczej wysoko wykwalifikowanych kadr – pojedynczych utalentowanych inżynierów, programistów, wizażystów itd.

Kolejnym analizowanym sektorem jest branża elektroniczna. W 2008 r. w rankingu znajdowało się jedynie 9 korporacji sektora, jednak w badanym okresie branża była silnie reprezentowana – łączna liczba korporacji badanych w analizie sektorowej to 23 podmioty⁹. Większość wiodących korporacji sektora powstała jeszcze w XIX w., np. Siemens (1847), Toshiba (1875), General Electric (1878), Kodak (1881), IBM (1889), Philips (1891), Bosch (1886). W pierwszym dwudziestoleciu XX w. pojawiły się: Xerox (1906), Hitachi (1910), Electrolux (1910–1912), Sharp (1912), Matsushita (1918). W latach 30. i 40. XX w. powstały: Canon (1933), Hewlett-Packard (1939), Sony (1946), Sanyo (1947). Najmłodsze korporacje z branży elektronicznej notowane w *WIR* to koreańskie: LG (1958) i Samsung (1969).

W sektorze elektronicznym w badanym okresie 1990–2008 (tab. 4.3) aktywa ogółem wzrosły ponad 3-krotnie, a aktywa zaangażowane przez poszczególne podmioty poza swoimi obszarami macierzystymi niemal 5-krotnie. Najdynamiczniejszy wzrost o ok. 40% miał miejsce między 1992 a 1993 r.

⁷ Hyundai Motor Company rozpoczął działalność w 1967 r., wchodzi jednak w skład grupy Hyundai Corporation, która została założona przez Chung Ju-yung w 1947 r.

⁸ Jediną transakcją o charakterze fuzyjnym, która spowodowała „zniknięcie” z notowań *WIR* jednej ze spółek było połączenie DaimlerChrysler w 1998 r. W latach 1999–2008 dane podawane dla Daimlera obejmują wartości dla korporacji DaimlerChrysler.

⁹ Niektóre z wcześniej działających samodzielnie podmiotów weszły obecnie w powiązania strategiczne (np. HP – Compaq, Sanyo – Panasonic czy Fujitsu – Siemens).

Sprzedaż sektora także wzrastała systematycznie z roku na rok (niewielkie spadki w 1996 i 2001 r.), co świadczyłoby o wejściu w fazę dojrzałości. Biorąc pod uwagę cały badany okres, przychody ze sprzedaży wzrosły 3-krotnie (z 350 do 1100 mld USD rocznie). Zatrudnienie wahało się od 2,3 mln osób w 1990 r. do 3,2 mld osób w 2008 r., jednak wykazywało ogólny trend wzrostowy. Wskaźnik umiędzynarodowienia działalności między bazowym 1990 r. a kończącym analizę 2008 r. wzrósł z 44 do 55%. W całym badanym okresie średni wskaźnik TNI sektora tylko raz spadł poniżej 40% (1993), a od 2004 r. kształtuje się powyżej 50%.

Tabela 4.3. Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie oraz TNI sektora elektronicznego w latach 1990–2008

Rok	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI (w %)
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	524,8	179,2	348,5	173,8	2 263,1	1 085,8	44,0
1992	672,7	228,5	476,0	223,3	2 580,4	1 068,4	40,8
1993	927,8	281,3	641,2	244,4	2 844,9	1 166,7	36,5
1994	995,3	331,3	656,3	326,3	2 734,5	1 170,9	41,9
1995	785,5	255,3	661,5	289,2	2 489,3	1 194,1	41,4
1996	860,0	299,9	619,7	322,2	2 570,7	1 211,5	44,7
1997	877,0	318,8	682,1	340,2	2 667,9	1 365,1	45,8
1998	865,9	312,8	690,6	354,7	2 737,3	1 332,1	45,4
1999	988,1	353,6	785,3	368,8	2 967,0	1 241,1	41,5
2000	1 058,8	407,8	761,9	386,6	2 907,1	1 331,8	45,0
2001	1 088,8	410,7	711,5	356,2	2 775,0	1 365,5	45,7
2002	1 241,0	485,0	747,8	391,9	2 780,8	1 407,8	47,4
2003	1 416,4	534,7	833,0	464,3	2 734,6	1 423,4	48,5
2004	1 506,8	784,8	906,7	434,4	2 829,0	1 495,4	51,0
2005	1 471,5	762,9	921,8	506,4	2 917,7	1 587,2	53,7
2006	1 613,1	810,3	965,5	554,1	2 946,9	1 660,3	54,7
2007	1 803,9	861,9	1 045,3	647,4	2 720,5	1 739,6	57,9
2008	1 769,1	840,4	1 110,5	653,1	3 188,8	1 872,4	55,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów *WIR1991–2009* dla korporacji wskazanych w tab. 4.1 jako należące do sektora.

Kolejnym analizowanym sektorem jest branża petrochemiczna. W 2008 r. reprezentowana przez 10 korporacji. Większość najpotężniejszych według *WIR2009* korporacji sektora petrochemicznego należy do grona najstarszych przedsiębiorstw

międzynarodowych. Sześć z podmiotów tego sektora za początek swojej działalności wskazuje XIX w.¹⁰, a są to: Exxon (1866), ConocoPhillips (1875), Petrolesos de Venezuela (1878), Chevron (1879), Nippon Mitsubishi Oil (1888), Shell (1890). W pierwszej dekadzie XX w. powstało British Petroleum (1909), a w następnie pojawiły się: Amerada Hess (1919), Total (1924), ENI (1926). Kolejne koncerny petrochemiczne do dzisiejszej światowej czołówki dołączyły dopiero po pół wieku, a były to: Statoil (1972), Petronas (1974) i Repsol (1987)¹¹. Należy zaznaczyć, że elementami obecnych gigantów stały się często spółki wcześniej samodzielnie notowane w *WIR*: np. BP „wchłonęło” Amoco i Atlantic Richfield, Petrofina i Elf stały się częścią Total, Mobil i Exxon stworzyły ExxonMobil.

Sektor petrochemiczny nie odbiega od dwóch poprzednich w tym sensie, że aktywa ogółem także tutaj w badanym okresie potroiły się (tab. 4.4). Ich wartość (1719 mld USD) jest zbliżona do tej dla sektora elektronicznego (1769 mld USD). Sektory te posiadają nieco niższy potencjał skumulowanych aktywów niż branża motoryzacyjna (aktywa ogółem 1860 mld USD). Sprzedaż w sektorze petrochemicznym w latach 90. XX w. mieściła się w przedziale 480–715 mld USD. Od 1999 r. systematycznie jednak wzrastała (niewielkie wahnięcia miało miejsce w 2001 r.).

Tabela 4.4. Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora petrochemicznego w latach 1990–2008

Rok	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI (w %)
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1	2	3	4	5	6	7	8
1990	496,9	221,2	534,7	292,6	789,1	367,0	50,0
1992	458,5	226,7	529,7	304,7	731,0	346,7	51,5
1993	407,8	207,3	480,2	269,8	647,1	308,4	51,6
1994	442,1	224,4	480,0	250,6	582,8	279,2	50,7
1995	540,8	281,1	595,0	374,4	653,3	300,4	53,6
1996	623,9	326,0	715,0	426,9	720,0	369,6	54,4
1997	608,3	296,1	679,7	392,3	712,9	333,8	51,1

¹⁰ Za początek rozwoju branży uznaje się odnalezienie złóż ropy przez spółkę *Pensylwania Rock Oil Co.* (1859). M. Guzik, *ExxonMobil jako lider w branży petrochemicznej*, [w:] *Funkcjonowanie i rozwój korporacji wielonarodowych w wybranych sektorach usługowych i produkcyjnych*, red. J. Kubicka, Wydawnictwo WSB, Dąbrowa Górnicza 2008, s. 233.

¹¹ Ostatnio grono to zasiłowały spółki chińskie – np. China National Petroleum. Korporacja pojawiła się na 10. miejscu w rankingu *Fortune Global 2000/2010* – wartość jej sprzedaży wynosiła w 2009 r. 165,5 mld USD. W badanym okresie żadna z nich nie znalazła się jednak w notowaniach *WIR*, stąd w niniejszym badaniu nie zostały uwzględnione.

Tab.4.4 cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
1998	565,4	287,8	553,2	318,5	702,7	358,3	53,2
1999	729,0	410,4	646,0	386,3	673,6	354,4	56,2
2000	716,3	387,5	903,6	590,2	708,9	327,5	55,2
2001	763,8	372,4	879,0	554,2	685,3	368,5	55,2
2002	798,8	514,2	914,2	584,7	700,8	403,8	62,0
2003	1 043,3	664,5	1 222,7	809,0	693,3	397,4	62,4
2004	1 192,9	748,0	1 557,3	960,1	721,9	408,6	60,3
2005	1 322,9	831,0	1 791,0	1 059,7	713,5	406,7	59,7
2006	1 479,6	936,4	1 889,9	1 124,3	700,8	405,9	60,2
2007	1 752,6	1 094,2	2 128,1	1 248,2	716,5	403,2	59,1
2008	1 719,2	1 110,8	2 708,2	1 523,7	673,4	403,7	60,3

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów *WIR1991–2009* dla korporacji wskazanych w tab. 4.1 jako należące do sektora.

W zamykającym analizę 2008 r. wartość sprzedaży sektora wyniosła 2,7 bln USD. Wynika to z systematycznego wzrostu popytu na ropę naftową i jej pochodne. Efektem zwiększonego zapotrzebowania na surowce energetyczne przy utrzymywanym na względnie stabilnym poziomie wydobywaniu jest wzrost cen, co winduje wskaźniki wartości sprzedaży branży. Zatrudnienie w sektorze po spadku na początku lat 90. XX w. (1990–1994) utrzymuje się na poziomie ok. 700 tys. osób (w tym zwykle blisko 60% poza granicami kraju macierzystego korporacji). Wskaźnik umiędzynarodowienia branży systematycznie rośnie – w latach 2003–2005 osiągnął 62%, co jest najwyższym dotychczasowym poziomem, choć z drugiej strony nie spadał poniżej 50% (minimalny poziom średniego TNI sektora to 49,8% w 1991 r.).

Kolejną analizowaną branżą jest sektor chemiczno-farmaceutyczny. Specyfika tej grupy korporacji polega na tym, że są to głównie podmioty, działające w przemyśle farmaceutycznym. Na 28 korporacji aż 21 to korporacje farmaceutyczne, a w notowaniu *WIR2009* 7 z 11, w tym 3 zajmują czołowe miejsca. Charakterystyczną cechą sektora jest podobnie jak w sektorze petrochemicznym silna konsolidacja branżowa. Podmioty, istniejące obecnie, powstały w wyniku fuzji i przejęć, wcześniej działających samodzielnie potężnych korporacji, notowanych w *WIR*. Sanofi-Aventis to efekt połączenia Hoechst i Rhone-Poulenc w Aventis – 1999 r. (w 2003 r. przekształcenie w Sanofi-Aventis). GlaxoSmithKline Plc to scalenie w 2000 r. Glaxo Wellcome (powstałego z Glaxo Holding po przejęciu firmy Wellcome) i SmithKline Beecham. W 2000 r. powstał także na bazie korporacji Pharmacia&Upiohn Inc. – Pfizer. Z kolei Ciba Geigy i Sandoz działały

niezależnie do 1996 r., kiedy utworzyły Novartis. W latach 90. prężnie działał American Home Products (w latach 1995–1997 notowany w *WIR*), który następnie został przejęty przez Wyeth (notowany w *WIR* w latach 2003–2005)¹². Podobnie do 1998 r. istniał Imperial Chemical Industries, a w 2008 r. koncern AkzoNobel oficjalnie przejął firmę ICI. Posunięcia te stanowią przykłady strategii ekspansji, opartych na wykorzystywaniu efektu synergii, płynącego z połączenia umiędzynarodowienia i internalizacji na bazie międzynarodowych M&As. W przypadku poszczególnych korporacji stanowią etapy realizacji procesu integracji biznesowej.

Tabela 4.5. Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora chemiczno-farmaceutycznego w latach 1990–2008

Rok	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI (w %)
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	317,6	171,7	283,0	188,9	1 541,8	830,4	62,3
1992	325,1	159,4	291,7	200,3	1 480,5	828,3	62,4
1993	324,4	179,4	284,8	195,5	1 452,3	812,1	62,9
1994	356,4	212,3	306,0	215,2	1 372,3	803,9	66,5
1995	400,9	248,7	344,3	218,2	1 362,2	819,3	65,1
1996	404,0	258,6	350,1	245,8	1 291,7	796,8	67,6
1997	425,9	261,1	355,6	251,8	1 305,9	865,2	66,9
1998	461,5	248,8	342,8	230,8	1 276,9	754,9	61,9
1999	453,2	245,4	341,9	211,8	1 193,3	700,7	61,7
2000	474,7	243,9	355,4	219,7	1 164,5	650,8	60,0
2001	502,2	267,9	382,0	220,6	1 211,5	653,2	58,8
2002	563,8	297,7	398,2	229,8	1 236,0	644,6	57,8
2003	639,5	352,9	402,3	246,1	1 147,2	618,7	59,6
2004	739,2	437,6	437,2	285,5	1 104,9	581,5	61,5
2005	721,5	415,3	463,8	306,5	1 050,2	637,5	63,9
2006	736,1	412,9	456,9	311,9	988,9	590,1	64,7
2007	778,7	408,5	506,5	336,4	943,4	559,0	62,3
2008	764,1	420,5	513,1	349,3	952,1	573,0	63,9

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów *WIR1991–2009* dla korporacji wskazanych w tab. 4.1 jako należące do sektora.

¹² Wyeth, od 2009 r. (nieuwzględnianego w niniejszej analizie statystycznej) firma należąca do Pfizer.

Analizując dane zawarte w tab. 4.5, zauważalny jest systematyczny wzrost aktywów. W 2003 r. nastąpiło podwojenie wartości aktywów branży w stosunku do 1990 r. W szczytowym momencie wartość ta osiągnęła blisko 780 mld USD. Równocześnie jednak należy dostrzec, że wartość ta jest niższa od wyjściowej wielkości aktywów ogółem branży motoryzacyjnej (801 mld USD w 1990 r.), co ma istotne znaczenie w analizie potencjału ekonomicznego, stanowiącego bazę budowania pozycji konkurencyjnej na rynku międzynarodowym. Do podobnych wniosków można dojść, poddając analizie wartość sprzedaży w sektorze. Rośnie ona systematycznie, jednak i w tym przypadku ok. 513 mld USD rocznie (2008) to mniej niż połowa sprzedaży branży elektronicznej, mniej niż jedna trzecia sprzedaży sektora motoryzacyjnego i mniej niż jedna piąta sprzedaży koncernów petrochemicznych. Tym samym potencjał finansowo-rynkowy sektora jest z pewnością mniejszy niż w przypadku trzech wymienionych branż.

Siłą korporacji chemiczno-farmaceutycznych jest jednak ich potencjał badawczo-rozwojowy i organizacyjny. Akcentują także znaczenie kapitału ludzkiego dla rozwoju organizacji¹³. Starają się sprostać wymogom instytucjonalnym i integrować się z lokalnymi społecznościami, dostosowując do konkretnych potrzeb¹⁴. Najpotężniejsze korporacje branży, wykorzystując specyfikę swojej działalności, a zatem „misję dbania o zdrowie”, włączają się w programy zgodne z międzynarodowymi standardami i preferencjami lokalnych władz. Korporacje sektora realizują koncepcję budowania globalnej sieci biznesowej, stając się ich *orchestratorami*, zasadniczo akcentując trzy elementy: zwiększenie innowacyjności, korzystanie z zewnętrznych możliwości wzrostu oraz dostosowywanie struktur do przyszłych wyzwań¹⁵.

¹³ Np. Roche pisze: „nasza strategia biznesowa oparta jest na trwałej innowacji i wzroście, a naszym głównym źródłem innowacji są nasi pracownicy, pozyskujemy utalentowanych ludzi z różnych stron świata, oferujemy im atrakcyjne możliwości rozwoju i na tym budujemy naszą pozycję konkurencyjną”. www.roche.com [14.12.2010].

¹⁴ Np. Novartis prowadzi ofensywną politykę ekspansji poprzez inwestycje zagraniczne (przejęcia liderów w poszczególnych dziedzinach: Ciba Vision – leki weterynaryjne, Sandoz i Hexal – leki generyczne, EBEWE – leki onkologiczne, Alcon – produkty okulistyczne), ale inwestując, stara się maksymalnie odpowiadać na potrzeby lokalnego rynku. Zasadniczo określone centra B+R otwierane są w zależności od adekwatności infrastruktury, kwalifikacji kadry oraz preferencji lokalnych władz. Pozwala to na łączenie w toku umiędzynaradawiania działalności (rozprzestrzenienia sieci) zalet izomorfizmu, internalizacji – pozyskiwania lokalnych marek i innych „miejscowo ulokowanych” atrybutów. www.novartis.com/overview_en.pdf [18.12.2010].

¹⁵ Przykładem może być strategia Sanofi-Aventis. Innowacyjność: prowadzi badania nad nowymi lekami oraz szczepionkami, stara się być profesjonalnym wsparciem i wiarygodnym partnerem dla środowiska medycznego, posiada jedno z najbardziej innowacyjnych portfolio badawczych. Zewnętrzne możliwości wzrostu – lokalne atrybuty, np.: w 2010 r. do grupy dołączył uznany w branży polski producent leków oraz dermokosmetyków – Nepentes S.A. Dostosowania struktur, np. w odpowiedzi na starzenie się społeczeństwa w Europie oraz wzrost populacji w Azji i Afryce

Najpotężniejsze korporacje sektora systematycznie zwiększają zatem swoje roczne wydatki na badania i rozwój (tab. 4.6). Równocześnie sektor charakteryzuje się systematycznym spadkiem zatrudnienia. W latach 2006–2008 było to poniżej 1 mln pracowników, podczas gdy na początku badanego okresu przekraczało 1,5 mln osób. Dodatkowo zmienia się struktura zatrudnienia – w kierunku wzrostu udziału wysoko wykwalifikowanych pracowników. Korporacje chemiczno-farmaceutyczne nastawione na eksploatawanie zewnętrznych możliwości wzrostu utrzymują stale wysokie zaangażowanie swoich aktywów, sprzedaży i zatrudnienia za granicą. Pojedyncze korporacje osiągały w badanym okresie TNI na poziomie 90% np.: Solvey 92,3% (w 1997 r.), Roche 91,8% (w 2003 r.), AkzoNobel 90,3% (w 2008 r.), AstraZeneca 86,8% (w 2008 r.). Średni wskaźnik umiędzynarodowienia dla całego sektora utrzymywał się w konsekwencji między 57,8% (w 2002 r.) a 66,9% (w 1997 r.). Analizując zmiany struktur organizacyjnych poszczególnych podmiotów tej grupy, także dostrzegamy dostosowania zgodne z trendami światowymi, a pozwalające na sprawne zarządzanie globalną siecią biznesową.

Tabela 4.6. Wartość nakładów na B+R korporacji sektora chemiczno-farmaceutycznego (w mld USD) w latach 2000–2010

Korporacja / nakłady (mld USD)	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Roche Group	8,59	7,85	6,97	6,67	5,72	5,45	4,48	3,84	2,47	1,85	1,94
Pfizer Inc	9,41	7,85	7,95	8,09	7,59	7,44	7,68	7,48	5,18	4,85	4,44
Sanofi-Aventis	5,88	6,45	6,44	5,53	6,38	5,82	3,96	–	–	–	–
BASF AG ^a	2,09	1,96	1,90	1,94	1,79	1,49	1,64	1,55	1,59	1,75	1,47
Johnson & Johnson	6,80	7,00	7,60	7,70	7,10	6,30	5,20	4,70	4,00	3,59	2,93
Astrazeneca Plc	4,20	4,40	5,20	1,23	3,90	3,40	3,80	3,50	3,10	2,77	2,62
GlaxoSmithKline ^a	6,84	6,62	5,87	6,47	6,78	5,41	5,58	4,98	4,67	3,84	3,75
Bayer AG ^a	4,07	3,96	3,73	3,78	2,93	2,22	2,62	3,00	2,67	2,24	2,22
Novartis	8,08	7,29	7,22	6,46	5,40	3,65	3,62	3,70	2,27	3,02	2,88
DowChemical	1,70	1,49	1,31	1,31	1,16	1,07	1,02	0,98	1,07	1,07	1,12
Akzo Nobel NV	0,45	0,49	0,50	0,34	0,37	0,99	1,11	1,12	0,96	0,76	0,71

Uwaga: ^a Dane przeliczone z GBP lub EUR na USD, po kursie na 31.12 danego roku przy użyciu kalkulatora walutowego <http://www.money.pl>; – Brak danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów wskazanych korporacji.

– odpowiednie działy (szczepionki, leki geriatryczne), zwiększone zapotrzebowanie na środki ochrony zwierząt (leki weterynaryjne). http://en.sanofi-aventis.com/binaries/20F_2009_tcm28-27683.pdf [09.12.2010].

Dwa kolejne sektory można analizować oczywiście rozłącznie, jednak z uwagi na kilka łączących je cech uznano, że spółki telekomunikacyjne i medialne można traktować jako jeden sektor telekomunikacyjno-medialny. Po pierwsze, to obszary zaawansowane technologicznie, których rola we współczesnej, opartej na wiedzy i potrzebującej szybkiego przepływu informacji gospodarce dynamicznie wzrasta. Po drugie, obie sfery są „budującymi się” dopiero obszarami, o czym świadczy relatywnie krótka historia notowań w *WIR* liderów sektora. W rankingu za 2008 r. znalazło się siedem korporacji telekomunikacyjnych (Vodafone, Telefonica, France Telecom, Deutsche Telekom, Nokia, TeliaSonera, Telenor) oraz trzy medialne (Liberty Global, WPP i Thomson Reuters). Szczególną uwagę zwraca 10-krotny wzrost skumulowanych aktywów oraz całkowitej wartości sprzedaży korporacji sektora w ciągu dekady (tab. 4.7). Rekordowe notowania dla aktywów to 2002 i 2006 r. – 1,3 bln USD, dla sprzedaży – 522 mld USD (w 2006 r.). Odwołując się do faz cyklu życia, okres ten należy postrzegać jako fazę rozwoju branży¹⁶. O wejściu w fazę dojrzałości można mówić od 2000 r., co wyraźnie odróżnia sektor od czterech omawianych wcześniej. Obecnie wielkość aktywów branży plasuje ją na 4. miejscu wśród 9 wymienionych sektorów gospodarki światowej.

Charakterystyczną cechą korporacji sektora telekomunikacyjnego jest regionalny charakter aktywności poszczególnych spółek. Na przykład dla Vodafone dominujące rynki to Europa i Azja (znacznie słabiej rozwinięty jest obszar amerykański), Telefonica natomiast poza Europą działa głównie w Ameryce Południowej¹⁷. Jest to częściowo pozostałością monopolu narodowych i związane jest z relatywnie krótką historią tych podmiotów jako spółek sprywatyzowanych. Stąd notowania w *WIR* np. Telefonica dopiero od 1998 r., Vodafone od 2000 r., Deutsche Telekom od 2001 r., France Telecom od 2002 r. Korporacje te jednak intensywnie realizują proces integracji biznesowej i rozwijają swoje sieci globalne. W 2008 r. średni wskaźnik umiędzynarodowienia sektora wynosił 59,6%, co oznacza niemal podwojenie go w stosunku do wartości z 1993 r. (30,4%). Zatrudnienie w sektorze do 2002 r. systematycznie rosło, osiągając niemal 1,8 mln osób. Następnie zaczęło spadać. W 2008 r. wynosiło niewiele ponad 0,9 mln pracowników. Potwierdza to uzyskanie przez branżę statusu sektora dojrzałego i może świadczyć o przeniesieniu punktu ciężkości w strategiach rozwojowych korporacji sektora na kapitał intelektualny.

¹⁶ Wzrosty miały wówczas charakter gwałtowny. Pierwszy przełom w rozwoju telekomunikacji odzwierciedlają dane z wczesnych lat 90. XX w. Między 1992 a 1994 r. obserwujemy blisko 4-krotny wzrost aktywów. Kolejne skokowe wzrosty to lata 1998–2000.

¹⁷ Analizę aktywności spółek: Vodafone, Telefonica, Deutsche Telekom, France Telecom przedstawiono w publikacji: M. Rosińska-Bukowska, *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków*, Wydawnictwo WSSM, Łódź 2011, s. 33–41, 113–120, 161–176.

Tabela 4.7. Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora telekomunikacyjno-medialnego w latach 1990–2008

Rok	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI (w %)
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	92,0	33,0	66,2	33,5	624,5	214,0	52,0
1992	95,0	34,0	72,3	38,2	564,5	232,2	55,5
1993	206,6	62,6	176,3	56,5	1 024,7	416,6	49,9
1994	268,4	84,9	212,2	88,5	1 111,6	415,2	48,5
1995	303,8	124,7	235,6	124,9	1 294,4	537,7	53,7
1996	309,3	132,1	247,0	134,1	1 128,0	517,5	53,8
1997	333,6	150,8	260,8	147,9	1 170,1	522,6	54,4
1998	337,7	159,7	231,0	127,7	1 068,2	512,9	53,1
1999	579,3	223,8	345,4	165,3	1 481,5	598,4	50,3
2000	876,3	483,2	358,1	181,6	1 466,6	579,9	50,9
2001	977,0	589,3	415,4	231,8	1 579,5	777,8	64,6
2002	1 165,8	582,4	453,1	215,5	1 733,9	802,0	60,3
2003	1 103,4	656,0	457,6	240,4	1 416,7	640,3	63,6
2004	1 064,2	634,5	466,2	220,5	1 242,6	555,6	63,9
2005	922,4	609,7	424,4	244,5	1 266,9	707,6	67,7
2006	831,2	599,9	424,7	270,8	1 166,0	681,1	68,1
2007	985,6	740,0	507,4	342,2	1 136,5	696,8	70,9
2008	949,9	703,6	486,9	327,4	1 185,6	779,1	67,8

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów *WIR1991–2009* dla korporacji wskazanych w tab. 4.1 jako należące do sektora.

Kolejne dwa sektory bardzo dynamicznie rozwijają się w ostatnich latach. Są to sektor usług użyteczności publicznej oraz sektor dóbr i usług przemysłowych. Do sektora usług użyteczności publicznej zaklasyfikowano 24 spółki, z czego połowa posiadała w 2008 r. potencjał, pozwalający im znaleźć się wśród 100 KTN *WIR2009*. Osiem korporacji sektora uplasowało się w pierwszej pięćdziesiątce rankingu, a dwie z nich w pierwszej dziesiątce (EDF i E.ON¹⁸). Aktywa sektora między 1990 a 2008 r. wzrosły niemal 16-krotnie, a licząc dla wartości skrajnych w badanym okresie (70,7 mld USD – w 1993 r. i 1659 mld USD – w 2008 r.) niemal 24-krotnie. Aktywa sektora rosły tak dynamicznie z uwagi na intensyfikację procesów prywatyzacji spółek tego obszaru branżowego w poszczególnych państwach. Umiejscowieniu ich działalności i nasileniu

¹⁸ Analiza aktywności spółek EDF i E.ON. *Ibidem*, s. 86–91, 103–109.

procesów fuzji i przejęć międzynarodowych sprzyjało ponadto otwieranie tych rynków dla kapitału zagranicznego. Dotychczas z uwagi na ich strategiczny charakter często pozostawały pod kontrolą państwa lub były „zarezerwowane” dla operatorów krajowych. Procesy liberalizacji rynku przyczyniły się zatem do ich otwarcia. Potwierdza to chociażby wzrost średniego wskaźnika umiędzynarodowienia sektora z 23,6% (w 1992 r.) do 57,8% (w 2007 i 2008 r.). Obecnie niemal połowa sprzedaży korporacji z tego sektora realizowana jest poza obszarem ich kraju pochodzenia (tab. 4.8).

Tabela 4.8. Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora usług użyteczności publicznej w latach 1990–2008

Rok	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI (w %)
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	102,1	29,0	97,3	28,3	645,5	211,2	25,7
1992	72,6	23,5	77,8	26,6	468,9	192,2	23,6
1993	70,8	26,1	66,7	25,6	457,8	191,6	30,3
1994	77,5	23,7	82,7	29,8	384,4	160,8	28,2
1995	83,8	27,9	88,3	35,0	388,1	171,7	30,4
1996	145,1	47,4	134,6	55,7	693,4	308,4	46,5
1997	140,2	46,6	127,0	52,3	597,1	242,0	38,8
1998	325,9	117,4	204,6	69,5	795,2	379,5	36,7
1999	377,5	131,1	185,1	76,7	864,1	423,2	37,6
2000	487,8	164,8	269,8	118,6	1 042,4	445,7	41,4
2001	685,4	281,5	346,6	144,0	1 224,2	541,2	47,4
2002	832,7	325,3	303,2	139,8	1 286,3	595,8	45,7
2003	1 020,8	449,7	403,1	191,6	1 626,6	874,7	50,2
2004	1 117,0	493,1	451,1	209,3	1 542,4	735,9	49,3
2005	1 097,6	528,2	467,7	231,5	1 524,6	659,9	51,9
2006	1 321,4	622,0	578,0	322,1	1 764,6	822,7	55,6
2007	1 567,2	760,2	677,5	386,7	1 764,4	1 066,1	57,8
2008	1 659,3	775,7	714,8	413,6	1 815,9	1 038,3	57,8

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów *WIR1991–2009* dla korporacji wskazanych w tab. 4.1 jako należące do sektora.

Drugim z przeżywających w ostatnich latach rozkwit jest sektor dóbr i usług przemysłowych, czyli sektor B2B. Do sektora zaliczono 8 podmiotów, zajmujących się dostarczaniem surowców mineralnych (a właściwie 6, ponieważ 2 to poprzednie „wersje” obecnie notowanych spółek: RTZ CRA to Rio Tinto

a Broken Hill to BHP) oraz 29 innych producentów rozmaitych elementów, stanowiących półprodukty i komponenty dóbr przemysłowych. Są to korporacje, zajmujące się wydobywaniem i dystrybucją surowców mineralnych, których przedstawicielami w rankingu *WIR2009* były notowane na miejscach od 40. do 56.: Rio Tinto Plc – 40., Xstrata Plc – 42., BHP Billiton Group – 50., Anglo American – 56¹⁹. Ich pozycje rynkowe potwierdzają, że nawet w zinformatywowanej, opartej na wiedzy gospodarce wydobywanie surowców jest nadal opłacalną formą działalności gospodarczej. Kolejną grupę podmiotów w tym sektorze stanowią korporacje, dostarczające metal i produkty metalowe, jak: ArcelorMittal, Alcona, Thyssenkrupp, Alcan, Usinor, MittalSteel, Kobe Steel, Nippon Steel, Pechiney, SKF. Równie silną reprezentację mają korporacje, wytwarzające produkty niemetalowe (mineralne, gumę, papier, cement, plastik), do których należą: Cemex, Saint-Gobain, Lafarge, Holcim, CRH, Michelin, Bridgestone, BTR, SCA, Stora, International Paper, 3M, C&C&S, Fletcher Challenge. Dodatkowo do sektora zaliczono cztery spółki, zajmujące się produkcją wyposażenia, maszyn i urządzeń dla przemysłu i rolnictwa: ABB, Hanson, ITT, Tenneco. Sektor (przyjmując skład zgodnie z przyporządkowaniem w tab. 4.1) charakteryzował się zrównoważonym wzrostem aktywów do 2004 r. Między 2004 a 2005 r. odnotowano wzrost o 67%. Podobną dynamikę wykazywała wartość sprzedaży – między 2004 a 2006 r. (tab. 4.9).

Tabela 4.9. Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora dóbr i usług przemysłowych w latach 1990–2008

Rok	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI (w %)
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1	2	3	4	5	6	7	8
1990	297,3	149,4	218,3	132,4	1 572,9	1 026,4	61,7
1992	285,3	141,8	248,7	132,0	1 415,7	899,7	59,1
1993	393,5	168,4	258,5	137,6	1 434,9	834,6	53,1
1994	443,1	180,1	283,3	152,2	1 380,7	813,6	53,8
1995	348,3	172,1	269,8	160,1	1 349,3	785,7	56,2
1996	338,1	185,3	276,6	176,4	1 416,1	891,2	60,1
1997	299,9	170,3	239,2	159,1	1 288,2	808,9	61,4
1998	304,1	178,7	231,6	151,7	1 247,8	763,9	63,5
1999	307,8	176,8	234,3	149,8	1 266,6	808,0	62,1
2000	363,8	233,0	264,0	177,0	1 560,8	1 119,5	69,0

¹⁹ Należące do sektora dwie pozostałe spółki odnotowały swoją obecność w rankingu jednokrotnie: Barrick Gold znalazł się w rankingu w 2006 r., a Lonrho w 1992 r.

Tab.4.9 cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
2001	326,5	207,1	226,2	148,7	1 154,9	779,7	69,0
2002	344,6	226,1	238,9	155,5	1 269,3	887,9	70,5
2003	381,7	235,0	255,2	159,2	1 119,6	750,3	67,0
2004	406,1	277,7	298,7	201,6	1 297,1	929,5	70,3
2005	460,6	292,6	332,2	227,6	1 319,2	835,7	62,7
2006	702,9	441,4	446,3	329,5	1 548,9	1 104,6	73,0
2007	768,4	568,4	544,4	429,9	1 413,3	1 015,4	75,3
2008	762,6	580,2	573,7	465,5	1463,3	1 069,4	76,8

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów *WIR1991–2009* dla korporacji wskazanych w tab. 4.1 jako należące do sektora.

Sektor B2B jest standardowo „ciągnięty” przez zmiany na rynku B2C (*business to consumer*), dlatego zasadna wydaje się jego analiza w zestawieniu z sektorem dóbr i usług konsumpcyjnych. Należy zaznaczyć, że wydzielenie kolejnych dwóch sektorów było relatywnie trudne z uwagi na trudności z jednoznacznym przyporządkowaniem poszczególnych korporacji do konkretnej branży (zabieg ten był jednak konieczny na potrzeby badawcze). W efekcie analizy obszarów aktywności poszczególnych spółek podzielono je na: dostarczające dobra i usługi dla ostatecznych odbiorców (konsumentów) oraz prowadzące działalność zróżnicowaną, wielobranżową (zaliczone do grupy holdingów).

Do sektora dóbr i usług konsumpcyjnych zaliczono przede wszystkim korporacje, produkujące dobra i usługi codziennego użytku: w tym produkty chemiczne i higieniczne (P&G, Unilever, Gillette), produkty spożywcze (Nestle, Kraft, Danone, Cadbury, Coca-Cola, Pepsico, Compact), dobra luksusowe (LVMH, Dior, PPR, Pernod, Sara Lee), produkty o charakterze używek (BAT, Altria, Philip Morris, Japan Tobacco, RJR Nabisco, Inbev, SABMiller, Diageo, Seagram). Dodatkowo włączono spółki typowo handlowe, jak: Walmart, Carrefour, Metro, Ahold, Eridania, SABM, oraz świadczące usługi, jak: Mc Donald's czy Carnival. W konsekwencji grupa liczy 34 podmioty, z których niemal połowa (16) znalazła się w rankingu *WIR2009*. Analiza skumulowanych wartości aktywów, sprzedaży i wielkości zatrudnienia oraz średniego TNI dla sektora konsumpcyjnego (tab. 4.10) pozwala zauważyć, że sprzedaż ogółem przekracza zgromadzone aktywa, co ma miejsce jeszcze tylko w sektorze petrochemicznym. Zarówno aktywa ogółem, jak i wartość sprzedaży w badanym okresie wzrastały regularnie (w przypadku sprzedaży niewielkie załamanie miało miejsce w 1997 r.). Wartość aktywów między 1990 a 2008 r. wzrosła 5-krotnie, podobnie wartość sprzedaży.

Tabela 4.10. Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora dóbr i usług konsumpcyjnych w latach 1990–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI (w %)
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	213,3	125,6	217,6	112,5	1 328,0	889,9	52,2
1992	256,3	136,3	335,6	166,3	1 752,6	1 062,5	51,4
1993	295,1	121,9	291,0	157,4	1 887,3	1 086,0	54,1
1994	326,3	144,2	340,7	202,7	2 014,4	1 229,6	55,1
1995	390,0	191,9	400,4	248,2	2 178,3	1 374,7	59,4
1996	411,3	208,9	411,5	264,2	2 135,4	1 357,9	62,2
1997	426,8	206,1	391,4	275,4	1 855,8	1 365,9	65,9
1998	464,5	289,5	514,5	283,4	2 848,6	1 642,4	64,8
1999	496,6	327,1	571,9	306,8	3 477,0	1 643,8	61,5
2000	558,8	352,9	702,4	330,9	3 755,8	1 870,3	61,7
2001	628,1	329,3	785,1	345,9	3 905,8	1 946,5	60,9
2002	673,4	365,4	859,0	388,3	4 123,0	1 987,2	61,8
2003	781,4	419,3	934,7	443,4	4 186,8	1 972,0	61,9
2004	845,5	492,4	1 009,1	491,3	4 329,4	2 020,0	63,4
2005	957,2	510,6	1 054,6	537,9	4 417,4	2 307,4	64,1
2006	999,1	623,1	1 068,7	536,8	4 451,8	2 413,8	66,9
2007	1 013,7	579,1	1 131,3	597,6	4 049,7	2 073,5	66,0
2008	1 039,9	599,5	1 147,4	559,1	4 182,1	2 169,3	64,4

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów *WIR1991–2009* dla korporacji wskazanych w tab. 4.1 jako należące do sektora.

Cechą wyróżniającą sektor na tle badanych grup branżowych jest gigantyczne wręcz zatrudnienie. W latach 2002–2008 zatrudnienie sektora przekraczało 4 mln pracowników (w rekordowym 2006 r. było to blisko 4,5 mln osób). Dodatkowo systematycznie do 2006 r. rosło zatrudnienie poza granicami państw macierzystych koncernów. Parametr ten sygnalizuje siłę oddziaływania tej grupy podmiotów na lokalne władze państw, w których lokowane są poszczególne filie korporacji sektora. Wskaźnik umiędzynarodowienia działalności branży, dostarczającej dobra konsumpcyjne od 1996 r. stale przekraczał 60%. Globalizacja przyczynia się do częściowej unifikacji produktów podstawowych oraz do coraz szerszego zapotrzebowania globalnego (Chiny, Indie, Rosja) na dobra luksusowe.

Ostatnim „sektorem” w niniejszej analizie branżowej gospodarki światowej jest grupa holdingów wielobranżowych. Jest ona szczególna pod kilkoma względami. Po pierwsze, w istocie nie stanowi sektora branżowego. Po drugie,

jest najmniej liczną kategorią, gdyż powstała w wyniku braku możliwości przyporządkowania danej korporacji do któregośkolwiek z poprzednich sektorów. Po trzecie, jest ona w pewnym sensie „regionalna”, odzwierciedlająca krąg cywilizacyjno-kulturowy, z którego pochodzi korporacja. Do grupy tej zaliczono trzy korporacje chińskie: Hutchison Whampoa, CITIC Group i Jardine Matheson Holding oraz sześć spółek japońskich: Marubeni Corporation, Mitsui&Co.Ltd, Itochu Corporation, Mitsubishi Corporation, Sumitomo Corporation, Nissho Iwai. Jedynym reprezentantem „Zachodu” jest francuski koncern Vivendi Universal. Świadczy to o uznawaniu przez znaczną część biznesmenów azjatyckich modelu konglomeratowego za najbezpieczniejszą formę rozwoju.

Tabela 4.11. Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI dla holdingów wielobranżowych w latach 1990–2008

Rok	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI (w %)
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	286,7	59,7	642,0	207,5	68,3	19,7	28,3
1992	272,1	70,5	581,1	127,7	143,7	83,6	34,7
1993	402,7	95,9	932,5	283,8	445,6	162,1	30,7
1994	506,1	122,6	989,2	306,7	412,1	111,8	29,2
1995	412,4	100,6	877,7	303,1	308,4	120,7	35,2
1996	379,0	101,3	741,3	260,1	294,4	176,4	36,9
1997	359,2	115,1	664,0	239,0	273,4	123,9	39,5
1998	433,3	149,2	669,6	188,4	479,8	196,8	34,8
1999	478,7	167,8	692,8	176,6	608,4	221,3	31,0
2000	510,8	228,5	627,7	180,4	688,5	329,9	36,4
2001	394,2	196,4	405,0	130,9	732,1	419,0	44,2
2002	360,2	173,8	413,0	149,0	495,5	283,4	47,4
2003	392,1	210,1	399,7	138,9	459,1	249,6	49,1
2004	519,7	267,9	216,8	98,3	589,7	317,3	46,6
2005	493,6	247,0	334,4	108,6	607,8	321,6	47,8
2006	550,3	279,4	286,6	104,7	647,5	373,0	51,1
2007	634,4	297,2	279,7	106,0	637,9	376,2	54,0
2008	698,8	306,2	285,9	113,8	617,4	368,4	51,9

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów *WIR1991–2009* dla korporacji wskazanych w tab. 4.1 jako należące do sektora.

Korporacje umieszczone w kategorii holdingów wielobranżowych stanowią zbiór bardzo niejednorodny, stąd szczegółowa analiza zmian konkretnych wartości (tab. 4.11) nie pozwala na wyciągnięcie wniosków dla „zebranej” grupy.

Wahania poszczególnych parametrów są bardzo nieregularne. Maksymalne aktywa blisko 700 mld USD grupa (dla sześciu sklasyfikowanych w *WIR2009* korporacji) zgromadziła w 2008 r. Z kolei szczytową wartość sprzedaży blisko 1 bln USD zanotowano w 1994 r. (w 2008 r. było to niecałe 300 mld USD). Nieco bardziej regularne są dane dotyczące zatrudnienia – w latach 2004–2008 spółki umieszczone w tej grupie zatrudniały rocznie ok. 600 tys. osób.

Przedstawione zestawienie ma jednak pewien walor. Pozwala zauważyć, że jedynym parametrem, wykazującym systematyczny wzrost, był wskaźnik umiędzynarodowienia. Dla wskazanej, niemal przypadkowo „zebranej” grupy w badanym okresie niemal się podwoił, osiągając poziom zbliżony do pozostałych sektorów. W 1990 r. TNI dla grupy wynosiło 28,3%, a w rekordowym pod tym względem 2007 r. 54%. Analiza zmian wartości wskaźnika umiędzynarodowienia wydaje się potwierdzać, że bez względu na rodzaj prowadzonej działalności, a nawet obszar pochodzenia, korporacje zdają sobie sprawę z potencjału rozwojowego, tkwiącego w globalnej przestrzeni. Wszystkie najpotężniejsze korporacje budują swoje struktury w postaci sieci globalnych powiązań. W kontekście prowadzonych rozważań potwierdza to tezę o wykorzystaniu przez korporacje transnarodowe podejścia sieciowego, jako koncepcji strategicznej, pozwalającej na poprawę konkurencyjności w warunkach postępującej globalizacji.

4.1.2. Zasady wylaniania *orchestratorów*

Podejmując analizę odnośnie do zasad wylaniania *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych, należy podkreślić, że proces ten ma wymiar makro- i mikroekonomiczny. Ujęcie makroekonomiczne dotyczy uwarunkowań ogólnorozwojowych dla powstawania globalnych powiązań w poszczególnych sektorach. Przyspieszenie liberalizacji wszystkich sfer życia gospodarczo-społecznego oraz wejście gospodarki światowej w etap globalizacji korporacyjnej niejako naturalnie oznacza intensyfikację relacji o zasięgu globalnym, w tym w obszarach branżowych. Dla zachowania sprawności zarządzania globalnym systemem pojawia się konieczność wyłonienia liderów, wskazujących kierunki rozwoju poszczególnych sektorów. W ujęciu mikroekonomicznym należy postrzegać wylanianie *orchestratorów* jako efekt sprawności procesu realizacji koncepcji integracji biznesowej przez konkretnych liderów. *Orchestratorami* sieci stają się korporacje, najefektywniej realizujące strategię budowania konkurencyjności na bazie systemu powiązań sieciowych. W celu osiągnięcia pozycji *orchestratora* dany podmiot powinien już zakończyć etapy integracji biznesowej, służące ugruntowaniu pozycji w sektorze na poziomie globalnym²⁰.

Orchestratorem może zostać jedynie korporacja, której udało się zbudować silną, własną sieć strategiczną, opartą na fuzjach i przejęciach mniejszych

²⁰ W przedstawionym w podrozdziale 3.2.1 modelu do poziomu III – włącznie.

podmiotów oraz innych typach umów, wiążących uczestników z korporacją-matką. O sile podmiotu świadczą zdolności koncyliacyjne niezbędne przy ustanawianiu wszystkich typów filii na rynku globalnym. Oczywiście jest bowiem, że dla zbudowania globalnej sieci konieczne jest wykazanie się „mądrością”, która pozwala zaistnieć danej korporacji w obszarach wpływów głównych konkurentów. W ten sposób konstytuują się niejako naturalnie sieci skoordynowane. Dysponując strukturą geograficzną i produktową, zapewniającą pełne pokrycie rynku globalnego, organizacja musi znaleźć sposób na efektywne zarządzanie powstałym systemem. Zróżnicowane zasady wkomponowywania uczestników w strukturę sieci wskazują, że realizacja modelu hierarchicznego jest skazana na niepowodzenie. Chcąc uzyskać efekt współbrzmienia wszystkich członków orkiestry, korporacja-matka musi stać się wprawnym dyrygentem. W ten sposób powstaje sieć orkiestracyjna oparta na koncepcji kooperencji.

W niniejszym podrozdziale omówiono koncepcje strategiczne kilku liderów branżowych w celu sprawdzenia, w jakim stopniu korporacje te spełniają wymogi, wymienione jako kryteria wyłaniania *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych. Na podstawie wielkości skumulowanych aktywów ogółem oraz wartości sprzedaży (według *WIR2009*) dla poszczególnych sektorów gospodarki światowej (tab. 4.2–4.5 i 4.7.–4.11) dokonano wyboru trzech sektorów o największym potencjale ekonomicznym. Najsilniejszymi według tych kryteriów okazały się sektory: motoryzacyjny, elektroniczny i petrochemiczny. Osiągnęły wartości skumulowanych aktywów odpowiednio: 1,9 bln USD, 1,8 bln USD i 1,72 bln USD. Ocena potencjału poszczególnych sektorów mierzona wolumenem sprzedaży wskazała jako wiodący sektor petrochemiczny (2,7 bln USD). Kolejne miejsca zajęły: motoryzacyjny – 1,63 bln USD, konsumpcyjny – 1,15 bln USD, elektroniczny – 1,11 bln USD. W świetle dokonanych porównań należy stwierdzić, że najstabilniej rozwijającymi się branżami są: motoryzacyjna, petrochemiczna oraz elektroniczna²¹.

Wskazane trzy sektory poddawane będą dalszym analizom w niniejszym rozdziale²². Za wyjściowe założenie badania przyjęto, że miarą wejścia korpo-

²¹ Przyjmując oczywiście założenie, którego dokonano w niniejszej pracy, że dane dla korporacji transnarodowych o największych aktywach zagranicznych (według *WIR*) można uznać za obrazujące stan poszczególnych sektorów. Bardzo stabilnie rozwijały się także spółki chemiczne, reprezentowane w rankingu w znacznej części przez przemysł farmaceutyczny. Należy jednak podkreślić, że wielkość ich aktywów jest znacznie mniejsza, niż wymienionych sektorów. Spektakularny wzrost potencjału rynkowego odnotował sektor usług użyteczności publicznej, jednak w tym przypadku należy to wiązać z początkową fazą jego rozwoju – prywatyzacji spółek i liberalizacji dostępu do tych rynków. Dynamicznie rosła także branża telekomunikacyjna, co oczywiście było następstwem postępu technologicznego i jego roli we współczesnym świecie. W przypadku sektora *B2B* można mówić raczej o pewnej stagnacji (do 2005 r.) i ożywieniu w ostatnich latach. Podobnie sektor *B2C* z tym, że ożywienie rozpoczęło się w 2002 r. Analiza dla grupy spółek wielobranżowych, z uwagi na ukształtowanie się „sektora” w toku swego rodzaju selekcji negatywnej – braku dostatecznych podstaw do sklasyfikowania w pozostałych sektorach, nie wydaje się zasadna.

²² Wybór podyktowany był dodatkowo stabilną, silną reprezentacją w rankingu UNCTAD i brakiem wątpliwości co do zasadności przyporządkowania znajdujących się w nich spółek do

racji w nowy etap rozwoju, czyli fazę budowy globalnej sieci biznesowej, jest postrzeganie koncentracji na zmianach o charakterze wewnątrz sieciowym jako istotnej determinanty wzrostu. Pozycja rynkowa staje się efektem zmian jakościowych, budujących fundamenty potencjału wiedzy sieci. Korporacja-matka z podmiotu jedynie zarządzającego, stanowiącymi jej własność filiami, przekształca się w kreatywnego *orchestratora* wielopoziomowej sieci, w której jej wpływy nie zawsze wynikają z powiązań własnościowych. W konsekwencji organizacja poddaje przebudowie swoje struktury zarządcze, dostosowując je do nowej roli. W korporacjach powstają wówczas najczęściej komórki organizacyjne (całkowicie nowe lub przekształcone z dotychczas istniejących²³), które mają za zadanie nie tylko koordynowanie rozproszonych funkcjonalnie i geograficznie operacji biznesowych, ale nadawanie systemowi „impetu” rozwojowego.

Dodatkowo zwykle obserwujemy reorganizację struktur, w wyniku której następuje uporządkowanie kluczowych obszarów produktowych i geograficznych, poprawiające transparentność systemu. Sieciowy model organizacji charakteryzuje się bowiem wieloma poziomami powiązań, co sprawia, że naturalnie staje się on złożony, stąd bardzo istotna jest przejrzystość organizacyjna korporacji-matki. Uproszczenie, nawet spłaszczenie struktur ma także na celu maksymalne przybliżenie najodleglejszych poziomów, włączonych w system sieci do jej rdzenia. Ma to dawać poczucie więzi z organizacją nawet poddostawcom trzeciego rzędu²⁴. W ten sposób budowany jest rynek wewnętrzny globalnej sieci, za sprawność którego odpowiada *orchestrator*. Jego rolą jest bycie liderem-promotorem, czyli wiodącym, rozpoznawanym na zewnątrz reprezentantem sieci. Ponadto aktywnym koordynatorem-menedżerem struktur globalnych, który stale monitoruje ich stan, pogłębia zakres współpracy elementów, dobiera nowe. Wreszcie operacyjnie *orchestrator* jest dyrygentem-zarządcą sieci. Strategia konkurencyjna, którą realizuje *orchestrator* to „gra o przyszłość”²⁵. Powinien on uświadamiać członkom sieci cel współdziałania i wskazać reguły postępowania, dzięki którym cała organizacja będzie zdolna uzyskać nie tylko odpowiednią kondycję ekonomiczną, ale zachowa równowagę w dynamicznym otoczeniu i względnie stałe tempo rozwoju.

tych, konkretnych obszarów działalności. Mimo dużego zróżnicowania zaklasyfikowanych do tych sektorów podmiotów prowadzona przez nie działalność potwierdza jednoznacznie ich specjalizację branżową.

²³ Często są to dawne filie badawczo-rozwojowe, odpowiedzialne za kluczowy produkt czy wiodący obszar aktywności korporacji-matki.

²⁴ Typologię poziomów powiązań wg Achrola, Reve’a i Sterna przywołano w podrozdz. 3.1.2 niniejszego opracowania. Zwykle wymienia się kilka typów kooperantów: strategicznych, kluczowych, drugorzędnych itd. Istotne, aby bez względu na formalny rodzaj umowy podmioty te czuły się elementami systemu.

²⁵ Określenia takiego użył Z. Małara w *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 22.

Etapem integracji biznesowej, otwierającym drogę do tworzenia globalnej sieci biznesowej, jest zatem moment, w którym korporacja zmienia swój system organizacyjny. Stanowi to wyraźne potwierdzenie relacji strategia – struktura. Wyrazem dojrzałości organizacyjnej jest zastąpienie klasycznego zarządu korporacji przez ośrodek koordynacyjno-sterujący oraz wyznaczenie centrów kompetencji, odpowiedzialnych za poszczególne sfery aktywności sieci i delegowanie na nie znacznej części uprawnień decyzyjnych. Model taki umożliwia sprawne działanie *orchestratora*. Może on skoncentrować się na kwestiach strategicznych – gromadzeniu portfela marek lub umacnianiu jednej silnej marki, poprzez rozbudowę i pogłębianie powiązań wewnątrzbranżowych. W obu przypadkach celem jest „oplenie pajęczyną” sieci całości rynku globalnego, dodatkowo nawiązywanie relacji kooperacyjnych z partnerami porównywalnymi pod względem potencjału, w tym konkurentami (egalitarne fuzje i przejęcia). Ten etap tworzenia sieci biznesowej oznacza podjęcie wyzwania kooperencji, czyli połączenia współpracy z równoczesnym konkurowaniem. Podmioty, działające w ramach sieci kooperacyjnej, realizują własne interesy, ale metodami dodawania wartości, a nie szkodenia konkurentom. Kooperencja ma zwykle charakter strategiczny, gdyż jej istotą jest wzajemne zaufanie partnerów, oparte na wieloletniej „znajomości”. Konkurenci latami obserwują swoje poczynania, dlatego stosunkowo łatwo ustanawiają związek partnerski, którego bazą jest racjonalna ocena możliwych efektów synergii strategicznej. Podmioty zintegrowane w ten sposób czują się pewniej, gdyż wspólnie śledzą i wyznaczają kierunki zmian, podejmują się rozwiązywania globalnych problemów.

Mając ustabilizowaną pozycję w sektorze, podejmują kolejne wyzwania. Następnym etapem jest rozwijanie systemu relacji strategicznych na obszary pozabranżowe. Pojawiają się różnego typu relacje, w tym o charakterze społecznym (powiązania typu *public relations* – PR), z których część z czasem zostaje włączona do rdzenia organizacji. „Obrastanie” rdzenia sieci podmiotami zewnętrznymi jest naturalne. Następuje nieustanne „testowane” pretendencji do współpracy i tylko najlepsi z nich stają się z czasem pełnoprawnymi członkami sieci. Tak powstaje „strategicznie zorientowany łańcuch tworzenia wartości”, na skład którego pracuje korporacja-*orchestrator*.

W celu wykazania, że opisane procesy miały miejsce w poszczególnych sektorach gospodarki światowej, a za ich sprawą nastąpiło wyłonienie liderów branżowych, przeprowadzono analizę historii rozwoju wiodących korporacji trzech, wskazanych sektorów. W sektorach tych analizom poddano po trzy korporacje²⁶. Za konieczne do pełnienia funkcji *orchestratora*, czyli zdolności do rozpoczęcia kreacji powiązań wyższego rzędu, uznano osiągnięcie odpowiedniego potencjału rozwojowego i dojrzałej struktury organizacyjnej. Przedstawiono zatem działania, budujące „potęgę” konkretnych korporacji, czyli „wchłanianie” kolejnych

²⁶ Wyboru obiektów dokonano na podstawie rankingu *WIR2009*.

podmiotów w strukturę korporacji w toku jej rozwoju. Powiązania te uznano za znaczące w gromadzeniu kapitału ekonomicznego (aktywów), organizacyjnego (portfela marek) oraz innowacyjnego (ilości i jakości zasobów ludzkich, zdolności badawczo-rozwojowych).

Z uwagi na fakt, że dla budowania globalnej sieci biznesowej istotne jest systemowe realizowanie strategii ekspansji poprzez rozbudowywanie wielopłaszczyznowych relacji biznesowych, uwzględniono powiązania typowo branżowe, ale i te wykraczające poza obszar specjalizacji branżowej podmiotu. Zwrócono uwagę na działania korporacji, które można uznać za pozabiznesowe, czyli powiązania typu PR. Oczywiście jest, że zwykle nawet z pozoru czysto altruistyczne działania mają podtekst biznesowy. Ten typ powiązań jest charakterystyczny dla rozwiniętych struktur biznesowych, co potwierdza dojrzałość danej organizacji sieciowej. Orientacja prospołeczna jest najwyższą formą ewolucji działań rynkowych, gdyż opiera się na konkurowaniu o klienta miękką wartością dodaną (etycznością, ekologicznością, społeczną odpowiedzialnością itd.)²⁷.

Próbując wskazać sposób wyłaniania *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych, istotne wydaje się postawienie dwóch problemów, odnoszących się do zasad usieciawiania poszczególnych sektorów. Pierwszy: czy rozwój powiązań sieciowych to naturalny efekt ewolucji form współpracy, pojawiający się samoistnie po wielu latach funkcjonowania grupy podmiotów w danej konstelacji, czyli tu w ramach jednego sektora? Czy bardziej prawdopodobne, że jest to wynik realizacji przyjętej ścieżki rozwojowej wybranych członków grupy, którzy dążyli do uzyskania z tego tytułu szczególnych pozycji w systemie? Tym samym rozstrzygnięcia wymaga kwestia, czy to, że konkretne korporacje stały się liderami branżowymi było ich zasługą, konsekwencją przyjętej i wdrażanej sukcesywnie strategii konkurencyjnej, czy niezależnych od nich korzystnych dla nich uwarunkowań zewnętrznych? Drugi problem to: czy w strukturze gospodarki światowej są sfery mniej i bardziej predestynowane do ustanawiania relacji sieciowych? W tym przypadku ważne jest ustalenie czynników, sprzyjających efektywności współpracy sieciowej oraz zakresu efektów sieciowych.

Problem pierwszy jest zasadniczy z uwagi na podstawy teoretyczne analizy. Uznanie zmian jedynie za wynik naturalnej ewolucji systemu gospodarczego wykluczałoby potrzebę odwoływania się do koncepcji z gruntu nauk o zarządzaniu. Podejście sieciowe nie mogłoby być bowiem realizacją przyjętej strategii

²⁷ Odwołując się do ewolucji marketingu, można to zinterpretować jako osiągnięcie konsensusu pomiędzy potrzebami firmy a wymaganiami klienta. Orientacje marketingowe ewoluowały od produkcyjnej (dużo i tanio produkować), przez sprzedażową (sprzedać możliwie największą ilość produktów, które umiemy masowo, a zatem tanio wytwarzać), przez produktową (nastawioną na perfekcjonalizację produktu, odpowiedź na zapotrzebowanie, czyli ujawniony popyt rynkowy), aż do marketingowej, widzącej możliwość kreowania potrzeb klienta. Prospołeczne podejście to próba pogodzenia orientacji marketingowej, nastawionej indywidualistycznie z poszanowaniem praw i potrzeb ogólnospołecznych. Uznawane jest za najwyższy poziom drogi biznesowej.

konkurencyjnej. Odpowiedź twierdząca na pytanie o samoistność zmian form współpracy oznaczałaby, że pojawianie się sieci wynika wprost z ewoluowania gospodarki światowej i nie wymaga istnienia żadnych sił napędowych. W konsekwencji rozwój powiązań sieciowych nie tylko w równej mierze dotyczyłby wszystkich sektorów, ale nie miałyby związku z historią podmiotów, jak i samych sektorów. Miałyby one identyczne szanse na niemal natychmiastowe ustanowienie danego poziomu integracji biznesowej. Model integracji biznesowej odwołuje się do koncepcji integracji państw, w przypadku których proste przeniesienie nawet najlepszego wypracowanego wzorca nie udawało się bez przygotowania odpowiednich podstaw. Sprawdzenia wymaga, czy dotyczy to także integracji przedsiębiorstw? Wykorzystywanie gotowych wzorców przyspiesza zwykle adaptację, choć nie pozwala najczęściej na pominięcie wszystkich etapów pośrednich. Z drugiej strony zdarza się, że specyficzne, ponadprzeciętne zdolności (właściwości) obiektu pozwalają osiągać mu szybciej wyższy poziom zintegrowania z systemem, niż posiadają „najstarsze” jego elementy. Istotnego znaczenia nabierają w tym kontekście indywidualne cechy podmiotu jak: dynamizm i kreatywność.

Należy zatem zauważyć, że pierwszy etap wymaga przed wszystkim zainicjowania, pojawienia się podmiotu zainteresowanego „liderowaniem” zmianom. Zwykle w sektorze (zwłaszcza w ujęciu globalnym) możemy wskazać kilku takich liderów opinii²⁸, którzy poprzez swoje indywidualne, często ryzykowne decyzje ciągną swoje obszary macierzyste (sektory) w określonym kierunku. Efektem sukcesu ich pomysłów jest budowanie sieci strategicznych, gdyż wokół tych podmiotów ogniskują się inni uczestnicy branży. W ujęciu globalnym następuje polaryzacja całej aktywności sektora w kilku punktach. Z uwagi na specyfikę swojej działalności ośrodki te funkcjonują autonomicznie na swoich obszarach. Pod wpływem zmian w otoczeniu – postęp procesów globalizacji i liberalizacji, z czasem koordynują jednak coraz liczniejsze funkcje i uzgadniają kwestie o znaczeniu „globalnym”. W ten sposób powstają sieci skoordynowane. Intensyfikacja relacji sieciowych związana jest zatem z realizacją strategii konkurencyjnych konkretnych członków danej zbiorowości i uzależniona od wewnętrznych uwarunkowań, panujących w sektorze. Otoczenie zewnętrzne pełni funkcję katalizatora, ale o charakterze ogólnym, czyli oddziałującego na wszystkich uczestników równocześnie. Rywalizacja pomiędzy liderującymi ośrodkami przyczynia się do rozwijania przez nich swoich struktur sieciowych w globalnej przestrzeni. Powoduje to stopniowe przekształcanie sieci skoordynowanych w kooperacyjne.

²⁸ W marketingu to pojedyncze osoby wyrastające poza swój profil nabywcy (grupę, w której znalazłaby się na podstawie analizy podstawowych cech). Stają się oni wzorcami, wyznaczają trendy rozwojowe, zwłaszcza dla nieco niżej klasyfikowanych grup. Zatem nie cechy podstawowe (obiektywne miary), a osobowość podmiotu decyduje o „wcieleniu” w rolę przywódcy.

Przedstawiona analiza wydaje się wskazywać, że przechodzenie od sieci strategicznych, czyli z fazy budowania potęg autonomicznych korporacji (poprzez „wchłanianie” mniejszych podmiotów w ramach sektora) do sieci skoordynowanych, czyli fazy współpracy w ramach oligopolu branżowych i dalej do rozwoju „orkiestr” – sieci kooperacyjnych, świadomych konieczności współpracy także z bezpośrednimi konkurentami, to efekt realizacji przez korporacje transnarodowe ich strategii konkurencyjnych. Tym samym należy uznać, że zmiany zachodzące w gospodarce światowej jedynie pośrednio warunkują rozwój globalnych sieci biznesowych, ponieważ otwierają drogę do ich rozprzestrzeniania, ale warunkiem koniecznym jest odpowiedni potencjał rozwojowy w tym „osobowościowy” (kreatywność, nastawienie na zmiany, dynamizm) konkretnych uczestników – wybranych korporacji transnarodowych. Znacząca dla sukcesu planowanych przedsięwzięć jest zatem rola *orchestratora*.

Problem drugi koncentruje się na wskazaniu, jaką część wartości, dostarczanych współcześnie klientowi globalnemu można wytworzyć w danym sektorze samodzielnie, a jaka jest zależna od interakcji z innymi podmiotami, czyli stanowi efekt rozwoju powiązań sieciowych. W konsekwencji rozstrzygnięcia wymaga kwestia: czy podmiot, działający w konkretnej branży, jest w stanie samodzielnie uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną, np. poprzez spektakularne rozwiązanie innowacyjne? Na ile przywództwo jakościowe determinuje przywództwo rynkowe²⁹, a na ile jest to efekt zgromadzonego doświadczenia (np. wartości marki, osiągniętej pozycji rynkowej)? Analizując samo zjawisko rozwoju sieci, warto zatem próbować „wycenić” udział walorów, oferowanych przez sieć w całości wartości postrzeganej przez klienta finalnego. Bezpośrednie efekty funkcjonowania w sieci polegają na dostępie do nowych możliwości technologicznych, obniżce kosztów wejścia na konkretne rynki, korzystaniu z dobrodziejstw rozbudowanego systemu dystrybucji itd. Efekty pośrednie polegają z kolei na czerpaniu korzyści z samego przyłączenia się do sieci, czyli „objęcia” podmiotu parasolem sieci. Daje to uczestnikowi poczucie komfortu w postaci stojącej za nim siły całej organizacji, a jego klientom swoisty certyfikat jakości sieci³⁰ – co wpływa pozytywnie na odbiór produktów³¹.

²⁹ Według badań G. J. Tellisa, E. Yina i R. Niraja na rynkach zdominowanych przez efekt usieciowienia powoduje spadek roli jakości w uzyskiwaniu pozycji lidera. G. J. Tellis, E. Yin, R. Niraj, *Does Quality Win? Network Effects versus Quality in High-Tech Markets*, „Journal of Marketing Research” 2009, Vol. 46, s. 135–149.

³⁰ T. Doligalski omawia efekty sieciowe w zestawieniu ze strategiami produktowymi. W tym przypadku im wyższa standaryzacja produktu, tym poziom efektu sieciowego niższy. Wpływ efektów sieciowych tego typu jest silniej zauważalny na rynku dóbr konsumpcyjnych niż przemysłowych, czyli w sektorach o niższym stopniu możliwej homogenizacji produktów. T. Doligalski, *Efekty sieciowe a strategię produktowe*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 11, s. 2–7.

³¹ R. Srinivan, G. L. Lilien, A. Rangaswamy, *First in, First out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, s. 41–58.

Konstatacją rozważań jest, że *orchestratorzy* sieci to liderzy o predyspozycjach przywódczych, którzy wdrażając przez lata przyjętą strategię budowania konkurencyjności, doszli do najwyższego etapu integracji biznesowej. Osiągnięcie tego poziomu oznacza poczucie własnej siły, które powoduje otwartość – zdolność do kooperacji i prospołecznego nastawienia. Czynnikiemami z jednej strony, stymulującymi współpracę sieciową a z drugiej, sprzyjającymi poprawie jej efektywności są zmiany zachodzące w gospodarce światowej – liberalizacja przepływów, brak granic, kompresja czasu i przestrzeni, promocja korporacyjności. Zakres oddziaływania efektów sieciowych jest zróżnicowany w zależności od branży, typu wykonywanych funkcji, etapu rozwoju podmiotu, jego miejsca w strukturze sieci, samej konstrukcji systemu powiązań wewnątrz-sieciowych.

4.2. Kształtowanie systemów powiązań i struktur organizacyjnych korporacji – w wybranych sektorach

Celem podrozdziału jest analiza systemów powiązań wiodących korporacji w trzech, wybranych sektorach gospodarki światowej³² i próba wskazania branży, w której można najwyraźniej dostrzec cechy charakterystyczne dla modelu globalnej sieci biznesowej. Założeniem wyjściowym jest, że powstawanie struktur tego typu wynika z realizowanej przez poszczególne korporacje strategii konkurencyjnej. Dana korporacja transnarodowa pełni w sieci rolę *orchestratora*. Rezygnacja z pozycji dominatora oznacza osiągnięcie najwyższego poziomu dojrzałości organizacyjnej. Sieć staje się wówczas modelem regulacyjnym (a nie typową strukturą organizacyjną), realizującym idee kongruencji z otoczeniem, poprzez wyważanie między hierarchią a rynkiem.

Uzewnętrznym dojrzałości organizacyjnej jest stabilna pozycja w globalnym oligopolu branżowym oraz transparentny model struktur korporacji-*orchestratora*. Spełnienie pierwszego warunku wymaga zgromadzenia odpowiedniego, wielowarstwowego kapitału i związane jest z przejściem kolejnych etapów integracji biznesowej. Kapitał, pozwalający na zajęcie pozycji *orchestratora*, to bowiem nie tylko potencjał ekonomiczny – systematycznie pomnażane aktywa, podnoszona wartość sprzedaży, ale przede wszystkim odpowiednio ukształtowane zasoby kapitału intelektualnego – struktury globalne, system powiązań, silna marka/portfel marek. W badaniu starano się sprawdzić, czy analiza historii rozwoju poszczególnych korporacji wskazuje na istnienie w długim okresie ciągu zdarzeń (fuzji, przejęć, *joint venture*, innych umów o współpracy), które można uznać za konsekwentnie realizowaną strategię, „oplatania”

³² W badaniu uwzględniono po trzy korporacje, najwyższej notowane w rankingu *WIR2009*, reprezentujące sektory motoryzacyjny, elektroniczny, petrochemiczny.

siecią korporacji-*orchestratora* całego rynku światowego. Spełnienie drugiego warunku to efekt wykrystalizowania się w toku kolejnych restrukturyzacji modelu organizacyjnego dostosowanego do wymogów globalizacji. Rezultatem jest przejrzysty, zwykle kilku elementowy układ produktowo-geograficzny. Badaniu poddano zatem modele struktur organizacyjnych poszczególnych korporacji.

4.2.1. Sektor motoryzacyjny – studia przypadków dla Toyota Motor, Ford Motor i VW Group

Branża motoryzacyjna, jako jeden z najstarszych sektorów gospodarki światowej, zgromadziła największe skumulowane aktywa, posiada wolumen sprzedaży o najwyższej wartości, a zatem prawdopodobieństwo, że potentaci sektora stali się *orchestratorami* globalnych sieci biznesowych, wydaje się znaczne.

W celu analizy zasad konsolidacji sektora motoryzacyjnego omówiono budowanie systemów powiązań trzech korporacji motoryzacyjnych, notowanych na najwyższych pozycjach w rankingu *WIR2009*: Toyota Motor Corporation (pozycja 6), Ford Motor Company (pozycja 9) i Volkswagen Group (pozycja 13). Każda z nich reprezentuje inny obszar geograficzny. Posiadają także różny „staż” w branży. Toyota Motor rozpoczęła działalność na rynku motoryzacyjnym w połowie lat 60. XX w.³³ Ford Motor był już wówczas światowym potentatem w dziedzinie motoryzacji³⁴. Analizę historii VW można byłoby rozpocząć od lat 30. XX, ale z uwagi na działania wojenne w Europie o rozwoju produkcji cywilnej można mówić dopiero od 60. XX w. W konsekwencji można uznać, że mamy do czynienia z trzema podmiotami znacznie się różniącymi, co w przypadku stwierdzenia zbieżności w realizowanej koncepcji ekspansji, działań będzie jako wzmocnienie na rzecz uznania, że wykorzystują pewien „uniwersalny” model rozwojowy.

W tab. 4.12 przedstawiono kształtowanie się sieci powiązań Toyota Motor Corporation (TMC), uwzględniając wydarzenia, które mogłyby świadczyć o realizacji w długim okresie strategii integracji biznesowej.

³³ Toyota Motor powstała właściwie w 1937 r., wcześniej funkcjonowała jako filia Toyoda Automatic Loom Works Ltd, która zajmowała się głównie produkcją zautomatyzowanych urządzeń tkackich. Toyota Motor Company początkowo jedynie produkowała samochody (sprzedaż aż do 1982 r. prowadziła inna spółka – Toyota Motor Sales). Pod koniec lat 40. XX w. zaczęła wchodzić na rynek motoryzacyjny, skupiając się na produkcji samochodów ciężarowych i autobusów. W latach 50. XX w. popadła jednak w długi (po zakazie produkcji samochodów), zwalniając 2146 pracowników.

³⁴ Produkował już dawno słynny model T, który podbijał światowe rynki. Od 1908 r. sprzedawał swoje pojazdy w Europie (mając oddziały w Paryżu i Londynie), a od 1913 r. w Azji i Ameryce Południowej (Chiny, Indie, Brazylia).

Tabela 4.12. Kształtowanie sieci powiązań Toyota Motor

Nazwa podmiotu współpracującego lub nowo powstałego	Typ i zakres współpracy (skutki dla rozwoju sieci)
1	2
Toyoda Spinning & Weaving Co. Ltd	1918 r. – powstanie załóżka późniejszej Toyoda Bashoku (obecna nazwa od 1959 r.), zajmującej się produkcją materiałów wykończeniowych i odzieżowych (do samochodów Toyoty); udziały TMC 39,4%; z niej wydzielono także dział handlowy, zajmujący się sprzedażą pojazdów –Toyota Tsusho
JTEKT Corporation	1921 r. – producent układów kierowniczych i łożysk (udziały TMC 24%); w 1935 r. zmiana nazwy na Koyo Seiko C. Ltd ^a ; stał się istotnym elementem kreacji centrum technologicznego R&D Toyoty (1991–1998)
Toyoda Automatic Loom Works Ltd (TALW)	1926 r. – produkcja maszyn przędzalniczych i tkackich, ale także silników do samochodów TMC, kompresorów, podzespołów elektronicznych; obecnie Toyota Industrie Corporation (udziały TMC 23%)
Aichi Steel Works	1934 r. – wyodrębniona ze struktur TALW, od 1949 r. jednostka samodzielna, udziały TMC 23%; produkcja elementów tłoczonych, wytapianych, maszyn do produkcji samochodów oraz systemów elektronicznych
Aisin Seiki Co. Ltd	1934 r. – produkcja silników i części samolotowych (w czasie II wojny światowej), maszyn do szycia; w sieci TMC producent części i komponentów: silniki, napędy, korpus podwozia, karoseria, systemy komunikacji, skrzynie biegów, układy hamulcowe, podzespoły elektroniczne; 2006 r. – nabycie 23% udziałów przez TMC
Nippondenso Co Ltd (Denso Corporation)	1940 r. – 35 zakładów produkujących części i komponenty dla przemysłu; od 1949 r., jako Denso Corporation – dostarcza kluczowe komponenty dla TMC (klimatyzatory, systemy grzewcze, elementy elektryczne, filtry), stając się drugą, co do wielkości firmą Toyota Group; stała umowa o współpracy odnośnie do zaopatrzenia Toyoty w instalacje elektryczne i elektronikę do jej samochodów (ok. 30% produkcji Denso odbierają zakłady Toyoty); w 2006 r. – nabycie 24,74% udziałów w Denso przez TMC ^b
Toyoda Machine Works Ltd (TMW)	1941 r. – założona jako przedsiębiorstwo produkcji maszyn przemysłowych, w 1952 r. rozpoczęła produkcję części i podzespołów samochodowych; obecnie działa jako JTEKT Automotive w ramach Toyota Group
Hino Motors	1942 r. – początkowo umowa na dostawcę części, w tym silników diesla; 1966 r. – wykup 20% akcji; w 2000 r. Toyota zakupuje pakiet 13,3% akcji Hino Motors za 200 mln USD, zwiększając swój udział do 33,3%; ostatecznie (jeszcze w 2000 r.) przejęcie pakietu kontrolnego 50,57 % udziałów i praw do marki Hino – japońskiego producenta samochodów ciężarowych
<i>Toyota Auto Body</i>	1945 r. – jednostka odpowiedzialna za wygląd zewnętrzny modeli <i>Toyoty</i> ; udziały TMC 56%
Nagoya Rubber Company	1949 r. – utworzenie Toyoda Gosei Co. Ltd, zajmującej się dostarczaniem gumy, kabli, diod LED i innych stosowanych w samochodach materiałów (z polimerów wysokocząsteczkowych); udziały TMC 42,7%

Tab.4.12 cd.

1	2
Towa Real Estate Co. Ltd	1953 r. – utworzenie jednostki odpowiedzialnej na nowe inwestycje budowlane Toyoty, jest to realizacja zasady „samowystarczalności” budowanej sieci; udziały TMC 35,1%
Kanto Auto Works Ltd	1954 r. – powołanie spółki produkującej domy, (ale także proste samochody)
Toyota Cenral R&D Labs Inc. (CRDL)	1960 r. – powołanie jednostki zajmującej się opracowywaniem nowoczesnych technologii a także udoskonalaniem materiałów używanych do produkcji – załączek centrum badawczo-rozwojowego sieci; badania nad poprawą dynamiki jazdy, automatyki, zastosowaniem biotechnologii
Daihatsu	1967 r. – nabycie przez Toyotę 16,8% akcji, 1995 r. zakup 33,4 % akcji; następnie 1998 r. Toyota zwiększyła swój udział do 51,2%, uzyskując pakiet kontrolny; cel – produkcja małych, kompaktowych samochodów
Nissan Motor Company	Połowa lat 60. XX w. – porozumienie w sprawie udostępnienia Systemu Produkcyjnego Toyoty (SPT) ^e firmie Nissan (w literaturze najczęściej określany obecnie jako <i>just in time</i>)
Toyota Motor Sales (TMS)	1982 r. – połączono dotychczas odrębne przedsiębiorstwa, zajmujące się odpowiednio produkcją (TMC) i dystrybucją (TMS); cel konsolidacja, służąca ekspansji globalnej
Goodyear Tire & Rubber Company	1984 r. – Toyota zawarła kontrakt z Goodyear na stałą dostawę opon do produkowanych w Ameryce Północnej samochodów Toyoty.
Toshiba Corporation	1984 r. – spółka Toyota Group (Koyo) i Toshiba wspólnie opracowały koncepcję poprawy bezpieczeństwa – zastosowanie łożysk ceramicznych
General Motors	1984–2009 – wspólna produkcja samochodów; powstanie <i>joint venture</i> o nazwie NUMMI ^d ; Toyota stworzyła „przyczółek” ekspansji na rynek amerykański
TNT Logistics z Mitsui Trading Company (część TMC)	1987 r. – <i>joint venture</i> (50/50) o nazwie Transfreight, powołane jako spółka logistyczna, zajmująca się zaopatrzeniem na terenie USA i Kanady; z czasem spółka rozszerzyła działalność na Europę; Toyota zbudowała w ten sposób własną sieć logistyczną
Bodine Aluminum	1990 r. – przejęcie przez Toyotę amerykańskiej firmy Bodine Aluminum, zajmującej się produkcją aluminium i posiadającej ugruntowaną pozycję na rynku ze względu na posiadane złoża boksytów ^e
Sony Corporation	1997 r. – <i>joint venture</i> (50/50); powstaje ST Liquid Crystal Display – umowa na produkcję paneli LCD oraz wyświetlaczy ciekłokrystalicznych
Electric de France	1998 r. – umowa, dotycząca wymiany informacji technologicznych (największa spółka energetyczna w Europie) w ramach badań nad pojazdami hybrydowymi z bateriami, pozwalającymi na ładowanie z domowej sieci elektrycznej; wprowadzanie na europejski rynek aut o napędzie hybrydowym
ExxonMobil	1998 r. – współpraca w celu rozwoju zaawansowanych silników spalinyowych i hybrydowych oraz paliw i smarów, których technologie te będą wymagać

Tab.4.12 cd.

1	2
Lakozy Motors Private Limited z Toyota Tsusho Corporation (TTC)	1999 r. – wybudowanie fabryki Toyota Kirloskar Motor w Bangalore, <i>joint venture</i> z dominującym udziałem TTC (93% udziałów), zajmujące się sprzedażą oraz serwisem produkowanych w Indiach samochodów oraz dystrybucją innych produktów Toyoty; dodatkowo Toyota zyskała „przyczółek” przyszłej ekspansji na rynek chiński ^f
LMS International z Toyota System Research (TSR)	2000 r. – umowa o współpracy, mająca na celu rozwój zaawansowanych metod oceny wczesnych koncepcji pojazdów; powiązanie służyło poprawie efektywności selekcji koncepcji rozwojowych i ich „racjonalizacji” – przydatności rynkowej
PSA Peugeot Citroën	2001–2005 – wspólna produkcja małych samochodów na rynek europejski (modeli Toyota Aygo, Peugeot 107 i Citroën C1); <i>joint venture</i> (50/50) w Czechach w mieście Kolín-Ovčáry; osadzenie na rynku Europy Środkowo-Wschodniej
Matsushita Electronics	2002–2009 – współpraca sponsorska na reklamę marki Panasonic – Toyota Racing Team zakwalifikowała się do FIA Mistrzostw Świata Formuły 1; 2006 r. – współpraca nad koncepcją baterii do samochodów hybrydowych; <i>joint venture</i> pod nazwą Panasonic EV Energy
AUTOSAR (Automotive Open System Architecture)	2008 r. – współpraca przy oprogramowaniu wykorzystywanym w produkowanych przez Toyotę samochodach; partnerstwo na rzecz rozwoju technologicznego – pozostali uczestnicy: BMW Group, VW AG, Ford Motor, Daimler, PSA, Siemens VDO, Robert Bosch
Takeuchi Manufacturing Co.	2009 r. – Toyota zwiększyła swoje udziały w Takeuchi Manufacturing Co. (do 7%)
China First Auto Works Group Corp	2002 r. – <i>joint venture</i> (Toyota – FAW Group); służące ekspansji na rynek chiński; produkcja samochodów Toyota w Chinach
TBMECA Poland Sp. z o.o.	2003 r. – <i>joint venture</i> (Toyota Boshoka – 30%, Denso – 20%, Mecaplast Group – 50%); powstała TBMECA Poland (Legnica); przetwórstwo tworzyw sztucznych, produkcja filtrów powietrza; umocnienie pozycji Toyoty na rynku Europy Środkowo-Wschodniej
Fuji Heavy Industries (FHI)	2003 r. – umowa długookresowa na dostawy silników; 2005 r. nabycie 8,7% akcji FHI od GM; 2008 r. zwiększenie udziałów Toyoty do 16,7%; przygotowywanie się do przejścia praw do produkcji marki Subaru; efekt <i>joint venture</i> : produkcja samochodów sportowych (wzbogacenie portfela marek) oraz produkcja części do samolotów Boeing; ponadto firmy podjęły współpracę nad produkcją wspólnego samochodu ^g
Ford Motor Company	2006 r. – porozumienie w sprawie wykorzystania technologii pojazdów hybrydowych oraz rozwiązań w zakresie redukcji emisji spalin; kooperacja w zakresie nowych technologii
Ganzhou Automobile Industry Group	2007 r. – <i>joint venture</i> (50/50) między Toyotą a chińskim Ganzhou Automobile Industry Group; produkcja na chiński rynek Toyoty Camry ^h
Isuzu Motors Ltd.	2007 r. – wspólna produkcja silników (<i>joint venture</i>); następnie zakup 5,9% udziałów w Isuzu, ostatecznie Toyota odkupiła pakiet 49% akcji Isuzu Motors Ltd od GM; wzbogacenie portfela marek (ciężarowe) oraz wykorzystanie technologii silników diesla firmy Isuzu do produkcji pojazdów TMC

Tab.4.12 cd.

1	2
Mazda Motor Corporation	2007 r. – sprzedaż licencji (technologii) samochodu hybrydowego (Prius); Mazda Motor ^d ma wyposażyć pojazd w silnik nowej generacji <i>sky</i> i rozpocząć produkcję na rynek japoński w 2013 r.
FAW Group; Guangzhou Automobile Group Corp.	2009 r. – <i>joint venture</i> Tong Fang Global Logistics Co., Ltd. (TFGL) – utworzone przez te trzy firmy na okres 20 lat; zadaniem jest konsolidacja sieci logistycznej oraz wspólne komputerowe zarządzanie logistyką, połączenie <i>know-how</i> ^d
Aston Martin	2009 r. – <i>joint venture</i> – produkcja samochodu miejskiego Cygnet na rynek brytyjski
TomTom	2009 r. – alians strategiczny odnośnie do wyposażenia samochodów TMC w zintegrowaną nawigację satelitarną firmy TomTom
Tesla Motors Inc.	2010 r. – Toyota kupiła za 50 mln USD akcje amerykańskiej firmy Tesla, konstruującej samochody o napędzie elektrycznym; owocem kooperacji ma być wspólna produkcja samochodów elektrycznych ^k
Daimler	2010 r. – współpraca z Daimlerem dotycząca wspólnych prac nad samochodami napędzanymi wodorem ^m

Uwaga:

^a Firma rozwija także własne obszary aktywności: 1988 – *joint venture* z TRW Steering Systems; 2000 – uzyskanie pakietu większościowego w filii produkcyjnej Peugeota (obecna nazwa JTEKT Automotive Dijon Saint-Etienne SAS); 2002 – *joint venture* z TMC, Denso odnośnie do rozwoju projektu elektronicznego wspomaganie kierownicy. www.jtekt.co.jp/e/company/history2.html [27.07.2010].

^b Współpraca między Toyotą a Denso układała się bez zarzutu aż do lat 80. XX w. Stosunki pomiędzy firmami zaczęły się psuć, m. in. z powodu niezależnej polityki Denso w kwestii współpracy z innymi producentami samochodów oraz inwestycji w USA (w połowie lat 90. XX w.), współpraca między firmami została przerwana, a Toyota zawiązała spółkę z Texas Instruments w dziedzinie produkcji półprzewodników (bez udziału Denso) oraz z Sony dla produkcji wyświetlaczy ciekłokrystalicznych. Ponadto Toyota otworzyła własną fabrykę elektroniki samochodowej (Hirose) oraz zwiększyła zatrudnienie inżynierów elektroników, którzy obecnie stanowią ok. 10% jej inżynierów. *Strategia wobec outsourcingu – związki Toyoty z silnym dostawcą*, <http://ceo.cxo.pl/artykuly/49802/html> [24.04.2010]. W 2009 r. 30% produkcji Denso wartej 32 mld USD było odbierane przez Toyotę. Inni odbiorcy to m. in. główni konkurenci TMC: GM, Chrysler, BMW, Daimler, Honda, Isuzu, Mazda, Kia, Hyundai, Suzuki, Subaru. *WIR2011*, Annex Table IV.2, s. 220.

^c *Toyota Production System* (TPS) – rozpoczęto jako testowanie różnych technik, zmierzających do redukcji czasów ustawienia i przeobrażenia maszyn, służących zwiększeniu stopnia wykorzystania posiadanego potencjału produkcyjnego oraz poprawie jakości wyrobów. Później wzbogacono TPS, odwołując się nie tylko do „fordowskiej” idei ciągłego przepływu materiałów, czyli linii montażowej, ale także zaadaptowanej z amerykańskiego rynku masowej sprzedaży koncepcji „zasysania przez klienta”. Odwołano się także do koncepcji E. Deminga, uwytklającej konieczność zaangażowania wszystkich członków danej organizacji w proces zaspokajania potrzeb klientów.

^d NUMMI stało się laboratorium nauczania dla inżynierów i menedżerów wszystkich szczebli w GM. Mike Brewer – jeden z pierwszych absolwentów tej fabryki wysłany do niej przez GM – stworzył tzw. globalny system wytwarzania GM, będący kopią procesu produkcyjnego Toyoty.

^e www.toyota.com/about/our_business/engineering_and_manufacturing/bodine [12.12.2007].

^f *Toyota setting up service centre with Lakozy Motors*, www.dailyexcelsior.com [12.12.2007].

^g Produkcję rozpoczęto w 2011 r. w fabryce Subaru w Lafayette (Indiana, USA). www.toyoland.com/history.html-mergersandacquisitions [07.02.2010].

^h www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-09/07/content_372261.html [08.01.2010] oraz www.asiamarketresearch.com [04.01.2008].

ⁱ Mazda Motor Corporation – nazwa funkcjonuje dopiero od 1984 r. Spółka została założona w 1920 r. jako Toyo Cork Kogyo. Produkowała wówczas obrabiarki. Od 1931 r. rozpoczęła produkcję małych pojazdów dostawczych, w latach 40. produkcję samochodów. W 1967 r. po raz pierwszy pojawiły się na rynku międzynarodowym – w Europie, kilka lat później także w USA. Toyota Prius – pierwszy na świecie samochód z napędem hybrydowym produkowany seryjnie. Sama koncepcja silnika benzynowo-elektrycznego powstała w 1902 r., (twórcą był F. Porsche). *Kto to wynalazł? Najciekawsze rozwiązania techniczne i ich twórcy*, www.auto-swiat.pl [30.12.2007]; *Toyota sprzedała Mazdzie technologię Priusa*, „Gazeta Prawna”, 30.03.2010, s. C5 oraz www.tytlabs.co.jp/index.html [27.07.2010].

^j *Logistics Management Company Starts Operations in China; FAW – Guangzhou Automobile-Toyota Joint Venture Targets Efficiency, Lower Costs, Portal Japan's Corporate Network*, www.japancorp.net [12.12.2007].

^k Wielkość udziałów przejętych przez Toyotę pozostaje tajemnicą. *Toyota buys Tesla stake*, www.bloomberg.com/20601087 [09.02.2010] oraz <http://pressroom.toyota.com/pr/tms/tesla-motors-and-toyota-motor-159048.aspx> [03.07.2010].

^m <http://green.autoblog.com/2010/05/26/report-toyota-and-daimler-planning-extensive-cooperation-on-f> [12.09.2010].

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione zestawienie pozwala dostrzec, że wydarzenia, związane z rozwojem korporacji, układały się w pewne bloki, odpowiadające etapowemu modelowi integracji biznesowej. Początkowo Toyota koncentrowała się na gromadzeniu podmiotów współpracujących w ramach łańcucha produkcyjnego, którego celem było zapewnienie pewnej „samowystarczalności”. Pozostałością tego pierwszego etapu jest obecna struktura Toyota Group, obejmująca 15 głównych firm³⁵, które stanowią elementy sieci najbliższe „rdzenia”, którym jest TMC. Od połowy lat 60. XX w. Toyota starała się ugruntować swoją pozycję na lokalnym rynku motoryzacyjnym. Przejęcie Daihatsu i Hino to podstawowe przedsięwzięcia etapu II, kiedy Toyota musiała zapewnić sobie miejsce w motoryzacyjnym oligopolu japońskim (Toyota – Honda – Nissan – Mitsubishi)³⁶.

³⁵ TMC oraz 14 pozostałych: Daihatsu Motor Co., Ltd., (1907), JTECT Corporation (1921), Toyota Industries Corporation (1926), Aichi Steel Corporation (1940), Hino Motors, Ltd. (1942), Aisin Seiki Co., Ltd. (1943), Toyoda Machine Works Ltd., Toyota Auto Body Co. Ltd. (1945), Kanto Auto Works Ltd. (1946), Toyoda Gosei Co. (1946), Ltd., Toyota Tsusho Corporation (1948), Denso Corporation (1949), Toyoda Boshoku Corporation (1950), Towa Real Estate Co., Ltd. (1953), Toyota Central Research&Development Laboratories Inc. (1960). Dodatkowo wymienia się także: Tokai Rika Co., Ltd., Araco Corporation. W nawiasach podano daty ich powstawania: *Toyota in the World 2010 oraz Plans finalized for Toyota Group*, www.tytlabs.co.jp/office/ewhatsnew/enews/e20040322banpaku.html [17.08.2010].

³⁶ Przedsięwzięcie należy uznać za udane, ponieważ udziały koncernu w lokalnym rynku sięgają obecnie ponad 40%. W 2000 r. wynosiły ok. 36%, w 2005 r. przekroczyły 40%. Na rodzimym rynku japońskim Toyota realizuje blisko 60% produkcji (2010 r. 58,1% – 7237 tys. szt.

Elementy Toyota Group stały się bazą tworzenia struktur „jednolitego obszaru wewnętrznego” TMC – etap III. Istotne wydarzenia w tym etapie to ustanowienie wszystkich typów filii na poszczególnych rynkach regionalnych³⁷. Kluczowym przedsięwzięciem tego etapu była fuzja TMC i TMS (w 1982 r.), pozwalająca na ujednoczenie globalnej polityki koncernu zarówno w sferze produkcji, jak i dystrybucji. Etap IV charakteryzował się wyznaczeniem strategicznych obszarów działalności. Wówczas ukształtowały się regionalne obszary produkcyjne: Toyota Motor North America (TMNA), Toyota Motor Europe (TME), Toyota Motor Asia Pacific (TMAP)³⁸. W celu globalnej integracji centrów regionalnych uruchomiono Global Production Center. Globalne centra produkcyjne miały za zadanie wdrażanie filozofii modelu rozwojowego Toyoty na wszystkich poziomach – od kadr zarządzających do szeregowych pracowników produkcyjnych. W ten sposób rozpoczęto etap V procesu integracji biznesowej, czyli reorganizację struktury korporacji, służącą stopniowemu ujednoczeniu standardu obsługi klienta globalnego. Obserwujemy także charakterystyczny dla tej fazy proces zagospodarowania wszystkich segmentów globalnej przestrzeni biznesowej: stworzenie nowej, indywidualnej marki w sektorze dóbr luksusowych – Lexus, zakup udziałów w FHI, w celu poszerzenia portfela o sportowe Subaru, przejęcie kontroli nad Isuzu, jako umocnienie pozycji w segmencie pojazdów użytkowych.

Wejście Toyota Motor w ostatni etap procesu integracji biznesowej potwierdza ją przedsięwzięcia kooperacyjne (np. umowy z Fordem, Mazdą, Daimlerem) oraz intensyfikacja działań z zakresu tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu, podkreślające związki z lokalnymi społecznościami i mające na celu budowanie wizerunku organizacji przyjaznej środowisku naturalnemu³⁹. Koncepcja rozwoju TMC od początku lat 90. XX w. nasycona jest zresztą elementami, służącymi podkreśleniu, że korporacja opowiada się za wykorzystaniem koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Podsumowując, wydaje się, że analiza rozwoju systemu powiązań ustanowionego przez Toyotę pozwala uznać, że uzyskana pozycja jest efektem wykorzystania podejścia sieciowego jako strategii konkurencyjnej korporacji. Zbudowana

samochodów, w 2005 r. 62,7% – 7231 tys. szt.) i 30% globalnej sprzedaży (tyle samo co w USA – 2010 r. odpowiednio 29,9% w Japonii i 29% w USA). www.toyota.co.jp/en/ir/financial/high-light.html [11.05.2006 i 27.07.2010].

³⁷ Toyota zorganizowała najpierw swoje filie handlowe w regionie amerykańskim: w Stanach Zjednoczonych i Brazylii (w latach 1955–1964). Pierwsza europejska filia handlowa powstała w 1962 r. – w Danii, za jej pośrednictwem pod koniec lat 60. XX w. Toyota eksportowała samochody do niemal wszystkich krajów europejskich. Pierwszą produkcyjną filię Toyoty w Europie uruchomiono w 1971 r. w Portugalii.

³⁸ Najszybciej konsolidacja nastąpiła w Azji. Jest to naturalną konsekwencją pochodzenia korporacji i samego kolektywistycznego modelu kultur Wschodu.

³⁹ Korporacja konsekwentnie buduje swój wizerunek, jako firmy przyjaznej środowisku. W 1992 r. przeprowadziła kampanię *Let's Talk* o negatywnych skutkach użytkowania samochodów. W 2002 r. przedstawiła ogólnosiwiatową koncepcję *Global Vision 2010*, podkreślającą zalety silnika hybrydowego. A. Rush, *Toyota's Image at the Crossroads*, www.thetruthaboutcars.com [14.12.2007] oraz K. Sosnowchik, *Future Vision: Toyota Balances Market Share and the Environment*, www.gre-enbiz.com [11.12.2007].

sieć jest bardzo rozległa i wielopoziomowa. Kluczowa dla uznania Toyoty Motor za *orchestratora* globalnej sieci biznesowej jest zatem rola, jaką pełni korporacja-matka w tym systemie.

Dzisiejsza Toyota składa się z kilkunastu firm, tworzących rdzeń koncernu oraz tysięcy podwykonawców, współpracujących w sieci. Centrum zarządzania stanowi TMC w Japonii, która jest liderem systemu, koordynuje jednostki składowe, nadaje rytm organizacji⁴⁰. Toyota realizuje strategię globalną, wykorzystując trzy regionalne centra menedżerskie: TMNA (dla Ameryki Północnej z centralą w Stanach Zjednoczonych⁴¹); TME (centrum dla Europy – z siedzibą w Belgii⁴²), TMAP (centrum dla krajów Afryki, Karaibów i Pacyfiku⁴³ – z centralą w Tajlandii). Stara się jednak nadać swoim dywizjom samodzielność operacyjno-taktyczną, zmniejszając do minimum wsparcie pochodzące z Japonii. Fundamentem kreowania strategii Toyoty jest SPT, ale oparty na rozwoju zasobów ludzkich oraz intensyfikacji działalności badawczo-rozwojowej. Stąd kluczowymi elementami struktury są (schemat 4.1): Toyota Global Production Centres (TGPC) oraz Toyota Central Research and Development Laboratories Incorporated (TCR&DL). TGPC to centralana jednostka sieci, sterująca podnoszeniem kwalifikacji i szkoleniem pracowników⁴⁴. TCR&DL powołana została z kolei do koordynacji badań w koncernie i testowania kolejnych innowacji⁴⁵.

⁴⁰ Dotyczy to planowania zaopatrzenia i lokalizacji produkcji, a także marketingu np. strategii ustalania cen w wyrażeniu bezwzględny i ujednolicania ich na całym rynku światowym. *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M. K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000, s. 202.

⁴¹ Obejmuje TMNA oraz TEMA Toyota Motor Engineering & Manufacturing North America (od 1996 r). Lokalizacje: Ann Arbor – Michigan, Torrance – California, Wittman – Arizona, Washington, D.C; Newport Beach – California.

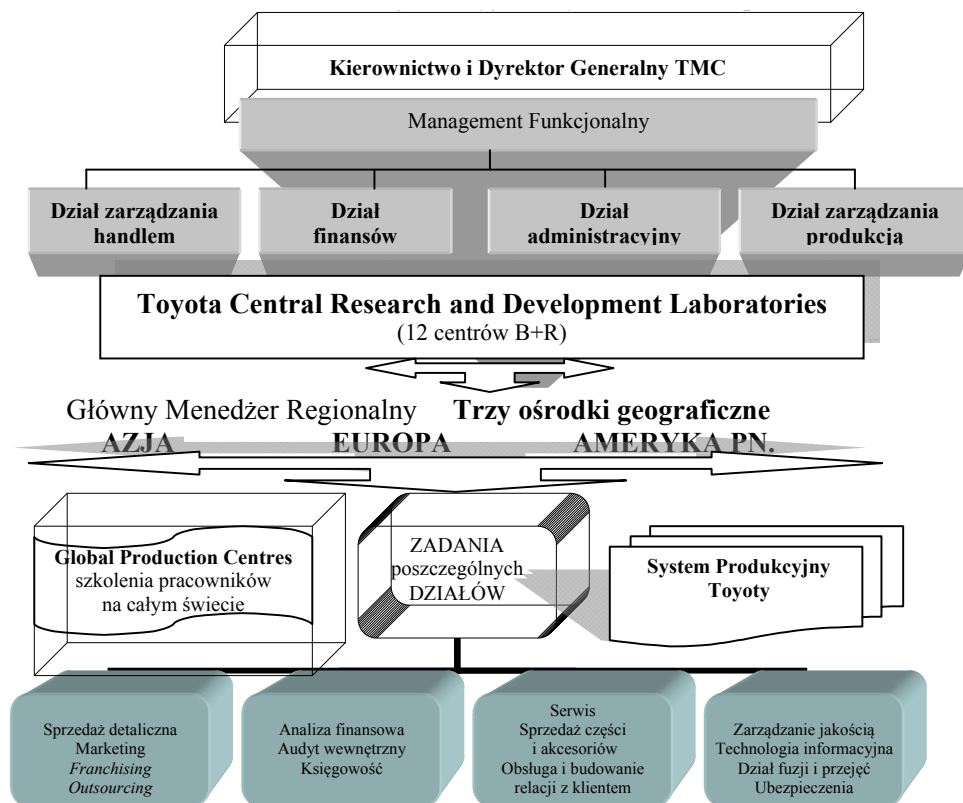
⁴² Utworzenie TME nastąpiło w 1987 r. wraz z jednostkami wspierającymi: Toyota Technical Centre, będąca bazą Toyota Motor Europe's Research & Development (Bruksela – Belgia; Derby – Wlk. Brytania); Toyota Training Centre, zajmujące się szkoleniem inżynierów i instruktorów ze wszystkich jednostek produkcyjnych w Europie; Toyota's Accessory and Service Centre, zajmujące się obsługą posprzedażową, wymianą i akcesoriami (koordynacja obsługi posprzedażowej w całej Europie, śledzenie technicznych nieprawidłowości, projektowanie akcesoriów samochodowych); Toyota Europe Design Development (Nicea – Francja), zajmujące się projektowaniem rozwiązań na rynek europejski; Toyota Motorsport GmbH (sponsor F1). Od 2005 r. TME – spółka, nadzorująca jednostki sprzedażowe i produkcyjne Toyoty w Europie koordynowana jest z Belgii.

⁴³ Obejmuje: Toyota Motor Asia Pacific Engineering and Manufacturing Co., Ltd. (Samutprakarn Province, Tajlandia); Toyota Technical Center Asia Pacific Australia Pty. Ltd. (Melbourne, Australia). Koordynatorem TMAP od 2007 r. jest ośrodek w Tajlandii.

⁴⁴ Toyota powołała nawet własny uniwersytet – Toyota Technological Institute (założony w 1981 r. w Tokio, od 2003 r. filia także w Chicago) Realizuje też programy edukacyjne m. in.: *Toyota Driving Expectations Program, Toyota Youth for Understanding Summer Exchange Scholarship Program, Toyota International Teacher Program, Toyota Tapestry, Toyota Community Scholar, United States Hispanic Chamber of Commerce Internship Program, Toyota Funded Scholarship*.

⁴⁵ W strukturze organizacji funkcjonuje obecnie 12 ośrodków B+R rozlokowanych na całym świecie. Koordynacja prac badawczo-rozwojowych umożliwia wprowadzanie zmian innowacyjnych

Schemat 4.1. Struktura organizacyjna Toyota Motor Corporation



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Struktura organizacyjna*, www.toyota.com [04.03.2007 oraz 03.03.2010].

Struktura organizacyjna Toyota Motor ma zatem charakter dywizjonalny⁴⁶, w którym wpływy ośrodka centralnego wynikają z realizacji wspólnej strategii – filozofii rozwoju Toyoty (SPT). TMC działa jako *orchestrator* sieci, gdyż koncentruje się na kwestiach strategicznych, choć dla każdego z centrów

w znacząco krótszym czasie. W latach 90. XX w. normą dla przemysłu samochodowego, zwłaszcza amerykańskiego, była realizacja planów rozwojowych nad nowymi modelami trwająca 5–6 lat. Tymczasem od momentu akceptacji projektu do produkcji pierwszej Toyoty Prius minęło zaledwie 15 miesięcy. J. K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 99–119.

⁴⁶ Okazało się jednak, że poczucie odpowiedzialności za całą organizację, właściwe dla kultur organizacji Wschodu (Toyota to korporacja rdzennie azjatycka), niekoniecznie da się „podać w pigułce” i przenieść na inne obszary cywilizacyjne. Kapitalne znaczenie ma konwergencja podmiotów składowych sieci i zrozumienie przez nie zasad kultury organizacyjnej, stanowiącej fundament strategii rozwojowej organizacji (zasada *cross-compliance*).

geograficznych Toyota konstruuje odpowiednią strategię komunikacji marketingowej⁴⁷.

Kolejnym podmiotem poddanym analizie jest Ford Motor Company. W tab. 4.13 przedstawiono kształtowanie się sieci powiązań Forda z uwzględnieniem ważniejszych wydarzeń, które można powiązać z realizacją koncepcji globalnej sieci biznesowej.

Tabela 4.13. Kształtowanie sieci powiązań Ford Motor Company

Nazwa podmiotu współpracującego /nowo powstałego	Typ i zakres współpracy (skutki dla rozwoju sieci)
1	2
Lincoln Motor Company	1922 r. – zakup za 8 mln USD założonej pięć lat wcześniej firmy Lincoln Motor Co. (100%); najbardziej ekskluzywna marka koncernu, oferowana prawie wyłącznie dla rynku amerykańskiego
Mercury	1938 r. – linia samochodów (stworzona przez Edsela Forda ^a) włączona została oficjalnie do wachlarza marek koncernu; w 2010 r. zapadła decyzja o wygaszeniu produkcji z uwagi na zbyt małą sprzedaż
Lincoln Continental	1939 r. – włączenie do koncernu; 1945 r. stworzenie Lincoln – Mercury Division, a następnie rozłączenie marek jako samodzielnych w 1955 r.; 1957 r. odtworzono ich struktury organizacyjne
UAW-CIO	1941 r. – kontrakt na dostarczanie pojazdów dla amerykańskiej armii (od 1942 r. na okres działań wojennych Ford przestawił się całkowicie na produkcję militarną)
Philco Corporation	1961 r. – przejęcie Philco Corporation, zmiana jego nazwy na Philco-Ford; następnie w 1975 r. przekształcenie w Aeronutronic Ford Corporation ^b ; dzięki przejęciu Ford wszedł do nowego sektora
Hyundai Motor Company	1968 r. – współpraca z koreańskim Hyundaiem; sprzedaż licencji na produkcję samochodu na bazie konstrukcji Forda (do 1974 r.); pierwsze „produkcyjne kroki” Forda na rynku azjatyckim
Mazda Motor Corporation	1979 r. – zakup 25% akcji Mazda Motor, w 1994 r. <i>joint venture</i> obu firm w Tajlandii (wspólna obsługa rynku samochodów ciężarowych); 1996 r. Ford dokupił kolejny pakiet, dzięki czemu stał się posiadaczem łącznie 33,4% akcji; sprzedaż 20% udziałów w 2008 r., w 2010 r. najpierw jego udziały „stopniały” do 11%, a następnie do śladowych 3,5% ^c

⁴⁷ Na przykład w 2007 r. Toyota wkroczyła z modelem Camry na wyścigi NASCAR, biorąc udział w zawodach *Nextel Cup*. Do tej pory w NASCAR brały udział wyłącznie pojazdy produkowane przez firmy amerykańskie: General Motors, Ford i Chrysler. Celem było podkreślenie amerykańskości przedsiębiorstwa i wywołanie u Amerykanów uczucia, że Toyota stała się „jednym z nich”. Działanie to jest elementem tzw. *heartland strategy*, skierowanej do niższych klas społecznych. Drugim elementem tej strategii jest partnerstwo marketingowe zawarte w 2006 r. z NBA. R. Jones, *Toyota's NASCAR Entry All Abort the Heartland*, www.msnbc.msn.com oraz M. Mulhern, *Toyota Brings Rumbles, Grumbles to NASCAR*, www.journalnow.com [14.12.2007].

Tab.4.13 cd.

1	2
Anglo American Motor Corporation	1984 r. – Ford’s South African i Anglo-American Motor Corporation połączyły się tworząc South African Motor Corporation (SAMC)
Kia Motors Company	1986 r. – objęcie 10 % kapitału koreańskiego Kia; wejście na kolejny (po sprzedaży licencji Hyundaiowi i zakupie akcji Mazdy) obszar rynku azjatyckiego; 1996 r. – <i>joint venture</i> (90/10) udziały Forda 90%, w celu pełnej obsługi dystrybucyjnej rynku motoryzacyjnego w Korei Płd.(w tym: samochody osobowe, sportowe, minivany, części samochodowe)
Bridgestone Corporation	1986 r. – umowa na dostarczanie opon Bridgestone/Firestone do samochodów korporacji Ford Motor; współpraca strategiczna trwała do 2001 r.
Aston Martin Legonda	1987 r. – zakup 75% udziałów Aston Martin, sprzedaż w 2007 r. międzynarodowemu konsorcjum za ok. 1 mld USD (ratowanie finansów spółki w dobie kryzysu)
Nissan Motor Company	1988 r. – <i>joint venture</i> Forda z Nissanem; projektowanie i wytwarzanie silników oraz produkcja minivanów w USA; wykorzystanie doświadczenia japońskiego koncernu na rynku dużych pojazdów
Jaguar	1989 r. – zakup praw do marki Jaguar za kwotę 2,5 mld USD w celu rozbudowy portfela marek luksusowych; sprzedaż hinduskiemu Tata Motors w 2008 r. (ratowanie finansów spółki w dobie kryzysu)
Fiat Spa	1990 r. – utworzenie spółki holdingowej z 20% udziałem Forda (80% udziały Fiata) w celu połączenia operacji obu koncernów na całym świecie na rynku wyposażenia przemysłu i rolnictwa (w tym traktorów)
Volkswagen Group	1991 r. – <i>joint venture</i> VW – Ford w Portugalii w Setubal (AutoEuropa Automóveis Lda.); cel: nowa koncepcja samochodu na rynek europejski
Herz Corporation	1994 r. – nabycie (100% udziałów) największej wypożyczalni samochodów (w 1987 r. Herz zakupił za 1,3 mld USD Park Ridge Corporation); zagospodarowywanie „przylegających” segmentów rynku
Sông Công Diesel	1995 r. – umowa z wietnamskim Sông Công na uruchomienie montowni samochodów Ford; <i>joint venture</i> (1997) 25% Sông Công i 75% Ford – inwestycja 102 mln USD
Sistemaire (Argentina)	1996 r. – <i>joint venture</i> z argentyńskim producentem części samochodowych; obniżenie kosztów podzespołów
Rząd Białorusi	1996 r. – <i>joint venture</i> na uruchomienie montowni Forda Escorta i Forda Transita (współpraca trwała do 2000 r.)
Daimler-Benz	1998 r. – porozumienie Ford, Daimler i Ballard odnośnie do współpracy nad rozwojem paliwa dla samochodów przyszłości
ZF Friedrichshafen AG	1998 r. – <i>joint venture</i> Forda i ZF; cel: produkcja elementów wyposażenia pojazdów – ZF to światowy lider na rynku elementów wyposażenia przemysłu motoryzacyjnego: sprzęgieł, amortyzatorów ^d
PIVCO Industries (Norwegia)	1999 r. – zakup 51% akcji PIVCO Industries; norweskiego producenta, specjalizującego się w produkcji małych samochodów elektrycznych; poza stworzeniem „przyczółka” w Skandynawii, Ford planuje także przeniesienie koncepcji na rynek amerykański (nowy segment)

Tab.4.13 cd.

1	2
Volvo AB	1999 r. – zakup za 6,45 mld USD 100% działu produkcji samochodów osobowych, (czyli spółki Volvo Cars); założenie „Premier Automotive Group”, w skład której weszły Aston Martin, Jaguar, Lincoln i Volvo; sprzedaż udziałów w Volvo w 2010 r. chińskiemu koncernowi Zhejiang Geely Holding za 1,8 mld USD ^e
Land Rover	2000 r. – zakup praw do marki Land Rover od BMW Group; dołączenie marki w 2001 r. do Premier Automotive Group; sprzedaż marki hinduskiemu Tata Motors w 2008 r., w celu ratowania finansów korporacji
PI Group	2000 r. – zakup firmy przez Ford Motor Company UK; specjalizacja dostarczanie zaawansowanych technologii elektronicznych dla przemysłu samochodowego
UPS Logistic Group	2000 r. – alians strategiczny, mający na celu redukcję czasu dostawy produktów Ford Motor do dostawców i konsumentów
GM i Daimler	2000 r. – trzy firmy ogłaszają połączenie wysiłków na rzecz stworzenia jednego globalnego portalu wymiany informacji dla sektora B2B
SIRIUS Satellite Radio	2005 r. – alians strategiczny, dotyczący fabrycznej instalacji w samochodach Ford, Lincoln, Mercury wysokiej jakości sprzętu SIRIUS
Visteon Corporation	2005 r. – umowa o współpracy z dostawcą kluczowych elementów wyposażenia pojazdów (w tym: systemów inżynierskich, elektroniki samochodowej, klimatyzacji, oświetlenia), mająca przyczynić się do obniżenia kosztów produkcji samochodów
Daewoo Motor Co.	2007 r. – przejście 72,4% akcji Daewoo Craiova w Rumunii; za 57 mln EUR; wejście do segmentu dotychczas obsługiwane przez GM; w 2008 r. zwiększenie udziałów do 95,63% ^f
GEFCO	2008 r. – <i>joint venture</i> z firmą logistyczną GEFCO; stała realizacja usług w zakresie transportu części samochodowych do aut produkowanych przez Ford Motor ^g
Microsoft	2010 r. – umowa o współpracy przy stworzeniu inteligentnego systemu ładowania samochodów elektrycznych (o nazwie Microsoft Hohm); ma być zamontowany w elektrycznej wersji Forda Focusa pod koniec 2011 r.; oprogramowanie systemu będzie dostarczane bezpłatnie
Sollers	2011 r. – zakończenie współpracy <i>joint venture</i> (50/50) z firmą Sollers (umowa z 2002 r., dotycząca produkcji samochodów osobowych i dostawczych Forda w fabryce w Wsiewołożsku k. St. Petersburga oraz w Republice Tatarstanu), Ford odsprzedał swoje udziały rosyjskiemu partnerowi (za 400 mln USD) ^h

Uwaga:

^a W 1919 r. H. Ford odkupił za 105 mln USD pozostałe 41,5% akcji (od 1906 r. posiadał 58,5%) i przekazał stanowisko prezesa synowi E. Fordowi – dlatego często mowa o dynastii Fordów. D. S. Landes, *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2007, s. 135–171.

^b W 1976 r. zmiana nazwy na Ford Aerospace&Communications Corporation (FACC), a w 1981 r. FACC uruchamia bliźniaczą spółkę DIVAD (Division Air Defense).

^c *Ford sprzedaje Mazdę, GM Suzuki*. <http://wyborcza.pl/1,76842,5962805.html> [15.05.2009]. W 2010 r. z uwagi na fakt, że Ford nie wziął udziału w podniesieniu kapitału japońskiej spółki jego udziały spadły do 11%. W listopadzie 2010 r. zmniejszył swoje udziały do 3,5% z największego udziałowca Mazdy stając się czwartym. *Ford nie będzie już największym udziałowcem Mazdy*, www.wyborcza.biz [19.11.2010].

^d Zwłaszcza po przejściu od Mannesmann (2001 r.) firmy Fichtel&Sachs (obecnie ZF Sachs). *Od rowerów do Formuły 1*, „Świat Motoryzacji” 2009, nr 4.

^e A. Kubik, *Azja przejmując luksusowe marki aut z Europy*, <http://wyborcza.pl/1,76842,7715596.html> [29.03.2010].

^f *Ford zwiększył udziały*, www.autosinsight.com/file/77275 [29.05.2010].

^g *Gefco współpracuje z Ford Motor Company*, www.trendomierz.net/show/3022019/.html [15.05.2009].

^h *Rosja – Ford zmieni Fiata w spółce joint venture z Sollers*, <http://www.automotivesuppliers.com>, [08.06.2011] oraz *Ford ma rekordowy zysk, ale głównie na papierze*, <http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,11047026.html> [27.01.2012.].

Źródło: opracowanie własne.

Analizując historię rozwoju korporacji Ford Motor, należy stwierdzić, że model ekspansji jest nieco inny niż w przypadku Toyoty. Amerykański rynek motoryzacyjny to niemal od początku oligopol tzw. Trójki z Detroit (Ford – General Motors – Chrysler). Z uwagi na fakt, że General Motors budował swój potencjał tradycyjną metodą konsolidacji kapitału krajowego sektora motoryzacyjnego⁴⁸, Ford Motor rozpoczął ekspansję zagraniczną. Ustanowił swoje oddziały produkcyjne na wszystkich kluczowych rynkach⁴⁹. Na rynku amerykańskim włączył do swojego *portfolio* marki Lincoln (1922) i Merkury (1938). Strategia swoistego „przeskoczenia” etapów I oraz II i przejście do tworzenia filii okazała się jednak mało skuteczna. Ford stracił pozycję lidera branży na rzecz GM (1927). Wówczas dokonał pierwszej przebudowy organizacyjnej – konsolidując w 1928 r. wszystkie swoje filie w Europie jako Ford of Britan, w ten sposób, chcąc z tego rynku uczynić swój kluczowy obszar aktywności. Zabieg nie zdążył jednak zmienić sytuacji, gdyż w konsekwencji splotu negatywnych okoliczności – rozpoczęcia działań wojennych w Europie i Azji oraz włączenia się Stanów Zjednoczonych do II wojny światowej Ford został zmuszony do przestawienia swojej produkcji na ofertę dla armii. W 1969 r. koncern ponownie podjął się uporządkowania swoich obszarów aktywności. W efekcie reorganizacji działalność Forda została podzielona na trzy segmenty: Ford North American Automotive Operations (FNAAO), International

⁴⁸ GM został założony w 1908 r. jako kompania holdingowa Buicka i realizując strategię konsolidacji rynku krajowego, pozyskał Oldmobila (po przyłączeniu Olds Motor Vehicle Company), Cadillaca (w 1909 r. za 5,5 mln USD), Chevroleta (w 1911 r.), Pontiac (w 1926 r.).

⁴⁹ Pierwszą fabrykę zagraniczną uruchomił w Kanadzie (w 1904 r.), w 1911 r. otworzył pierwszą fabrykę w Europie (Manchester, Anglia), następnie zainaugurował produkcję w Ameryce Południowej (w 1913 r. w Argentynie i w 1919 r. w Brazylii), a nawet Australii (w 1925 r.).

Automotive Operations (IAO)⁵⁰ oraz Ford Non-Automotive Operations (FN-AO)⁵¹.

Kolejne działania strategiczne koncernu to kontynuacja III etapu integracji biznesowej w ramach IAO, czyli internacjonalizacji – zwłaszcza uruchamiania produkcji na obszarze Azji. W 1968 r. sprzedaż licencji koreańskiemu Hyundai Motor, 1979 r. zakup akcji japońskiej Mazda Motor, w 1986 r. nabycie udziałów w koreańskiej Kia Motors, w 1988 r. *joint venture* z japońskim Nissan Motor. W 1994 r. Ford „domyka” swój azjatycki obszar wpływów, otwierając filię Ford China. W latach 90. XX w. koncern rozpoczął także ekspansję handlową i produkcyjną (na rynki „dziewicze”, jak: Wietnam (filia handlowa), Białoruś (montownia – filia produkcyjna). Kolejnym etapem budowania globalnej pozycji koncernu było rozpoczęcie tworzenia nowego systemu organizacyjnego. Kluczowym przedsięwzięciem, służącym temu celowi było połączenie w 1995 r. North American Automotive Operations oraz European Automotive Operations i stworzenie jednej komórki: Ford Automotive Operations (FAO). Następnym krokiem było zastąpienie w 1997 r. dotychczasowego Ford Automotive Products Operations nowym centrum strategicznym, odpowiedzialnym za kompleksowe zarządzanie zintegrowanym systemem – Visteon Automotive Systems (VAS). Przypięczeniem reorganizacji było powołanie w 1998 r. Ford Automotive Science&Technologie Center (FAS&TC).

Piąty etap integracji biznesowej na polu marketingowym Ford realizował kompletując portfel marek dla zróżnicowanego rynku globalnego. Zakupy Aston Martina, Jaguara, Volvo oraz Land Rovera i utworzenie ekskluzywnej Premier Automotive Group, wydawały się świetnym pomysłem. Niestety, koncern „przeinwestował”, ponieważ nie przewidział zbliżającego się kryzysu. Z najlepiej zarabiającej spółki branży⁵² stał się pierwszym, który musiał „ciąć” swoje *portfolio*⁵³. Kolejne przedsięwzięcia były jakby powrotem do „ulepszania” rynku wewnętrznego. Ford starał się zgromadzić aktywa i podpisać umowy gwarantujące ustabilizowaną współpracę (Pivco, Gefco, UPS, PiGroup, Sirius), umożliwiającą realizację jednolitej polityki handlowej. Można wskazać też pewne przedsięwzięcia charakterystyczne dla VI etapu integracji biznesowej, jak: współpraca z Daimlerem czy Fiatem.

Analiza historii Ford Motor wskazuje, że korporacja poszukiwała własnej ścieżki, próbując poprzez oryginalne działania uzyskać przewagę konkurencyjną. Realizowana strategia konkurencyjna nie jest w pełni uporządkowanym procesem etapowej integracji biznesowej, „pociągającym” za sobą zmiany strukturalne. Wydaje

⁵⁰ W skład wchodził utworzony w 1967 r. Ford of Europe, obejmujący produkcję i sprzedaż samochodów osobowych i ciężarowych w Europie i Afryce oraz utworzony w 1970 r. Asia-Pacyfik Auto Operations.

⁵¹ W skład wchodził m. in. utworzony w 1959 r. Ford Motor Credit Company.

⁵² W 1999 r. Ford Motor zarobił 7,2 mld USD. Więcej niż którykolwiek koncern motoryzacyjny w XX w.

⁵³ Sprzedaż części zgromadzonych aktywów: akcji Aston Martina, Jaguara, Volvo, Land Rovera, większości akcji Mazdy pozwoliły jednak na uratowanie się przed bankrutem.

się, że Ford przyjął model „odwrócony”, w którym to struktura miała zapewnić korporacji realizację zamierzeń rozwojowych. Koncepcja braku spójnej strategii konkurencyjnej okazała się jednak zawodna. Kolejne transakcje integracyjne, w tym przejścia prestiżowych marek, nie stanowiąc realizacji wyznaczonych zamierzeń rozwojowych, powodowały rozbudowę struktur, ale pozbawionych sprawnego zarządzania. Nieefektywne negocjacje ze związkami zawodowymi windowały poziom płac i zakres pracowniczych pakietów socjalnych⁵⁴. Dodatkowo, ignorowano wyzwania globalne typu innowacyjnego: zużycie paliwa, ochrona środowiska. W rezultacie Ford przyplacił to głębokim kryzysem⁵⁵. Dzięki podjętym działaniom restrukturyzacyjnym, wspierając się na silnej strukturze kapitałowo-organizacyjnej, Ford wyszedł jednak samodzielnie z kryzysu⁵⁶. Stanowi to potwierdzenie poczynionych w części teoretycznej ustaleń, że fundamenty w postaci zgromadzonego kapitału ekonomicznego i strukturalnego są koniecznym warunkiem rozwoju, ale nie pozwalają na utrzymanie trwałej pozycji konkurencyjnej bez konkretnego planu strategicznego.

Nowa koncepcja Ford Motor opiera się na decyzji o powrocie do klasycznego łańcucha tworzenia wartości i koncentracji na zachowaniu siły rdzenia systemu. Struktura organizacyjna jest bardzo przejrzysta. Ma ona charakter produktowo-geograficzny, a podział jest w obu przypadkach dychotomiczny. Obszary aktywności w sensie geograficznym podzielono na amerykański (Ameryka Północna i Południowa) i międzynarodowy (Europa oraz Azja i Pacyfik wraz z Afryką)⁵⁷, z kolei sferę produktową na motoryzacyjną⁵⁸

⁵⁴ Ogromne obciążenia płacowe powodowały straty. Koszty jedynie opieki zdrowotnej w przeliczeniu na jeden wyprodukowany samochód sięgały w Ford Motor 560 USD. Na każdym sprzedawanym w USA samochodzie w 2007 r. Ford tracił 451 USD (GM tracił nawet 1271 USD). W tym czasie Toyota zarabiała na czysto 1715 USD, Honda 1259 USD, a Nissan nawet 2135 USD. *Historia głupoty Wielkiej Trojki z Detroit*, <http://forsal.pl/artykuly/99969/html> [10.12.2008].

⁵⁵ Łącznie straty Ford Motor w latach 2006–2008 wyniosły 30 mld USD. W 2008 r. strata wynosiła 14,7 mld USD. Spadek z pozycji lidera branżowego oraz z prestiżowego podium rankingu UNCTAD (w latach 1994–1997 pozycja 2, 1996 r. i w latach 2002–2004 pozycja 3). Choć należy podkreślić, że Ford nie „wypadł” poza pierwszą dziesiątkę rankingu. W 2005 r. zajmował pozycję 8, w 2006 r. pozycję 6, a w latach 2007–2009 pozycję 9.

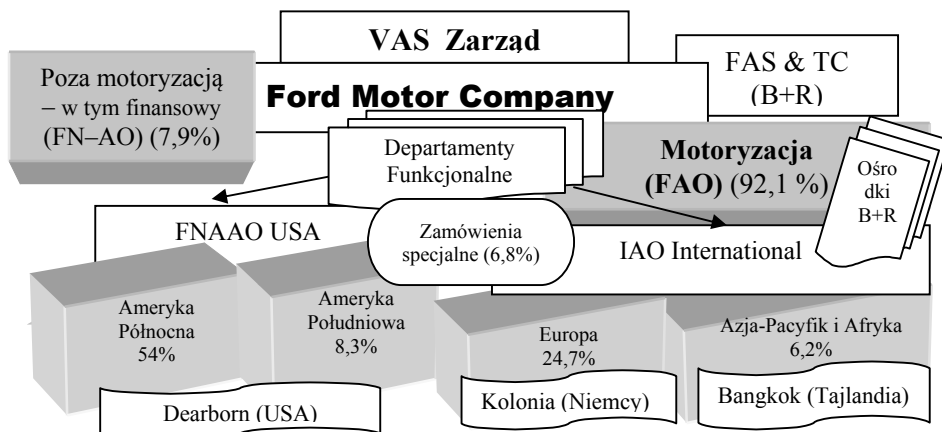
⁵⁶ Cała „Wielka Trójka z Detroit” wystąpiła o pomoc 34 mld USD. Plan wsparcia przez rząd amerykański kwotą 15 mld USD był już gotowy (firmy miały oddać w zamian pakiety swoich akcji i zgodzić się na plan restrukturyzacyjny), ale upadł w Senacie 12.12.2008 r. Rząd amerykański przygotowywał się na upadłość GM i Chryslera. Ford samodzielnie dokonywał restrukturyzacji. W rezultacie w 2009 r. Ford zanotował 2,7 mld USD zysku, a w 2010 r. podwoił go (6,6 mld USD). *Rząd USA szykuje się na upadłość GM i Chryslera*, www.newsweek.pl/36803,1 [23.03.2009] oraz *Annual Report Ford 2010, 2009*.

⁵⁷ W 2010 r. Ford posiadał 394 własnych dealerów w Stanach Zjednoczonych, 52 w Ameryce Pd., 213 w Europie i 75 na obszarze azjatyckim. Produkcja w 2010 r. w sektorze amerykańskim to 2902 tys. sztuk pojazdów (w tym 2413 tys. w USA), na obszarze Europy 1573 tys. szt., Azji i Pacyfiku oraz Afryki łącznie 838 tys. szt. Po okresie kryzysu korporacja zwiększyła produkcję w USA i Azji, produkcja w Europie charakteryzowała się raczej stagnacją. *Annual Report Ford 2010*, www.ford.com/fullreport/pdf, s. 2–33.

⁵⁸ Po dokonaniu cięć w portfelu marek jest to zresztą obszar przeznaczony wyłącznie dla Forda. Już w 2008 r. tylko 9% produkowanych pojazdów (na łączną liczbę 5532 tys. sztuk samochodów

i pozamotoryzacyjną⁵⁹. Należy podkreślić, że struktura korporacji (schemat 4.2) jest niemal idealnym układem dla *orchestratora*.

Schemat 4.2. System zarządzania siecią Ford Motor



Uwaga: udziały % oznaczają sprzedaż w 2010 r. obliczoną na podstawie przychodów ze sprzedaży w poszczególnych regionach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ford Motor Company Annual Report 2010*, s. 171–172.

Wydaje się, że Ford podjął walkę o utrzymanie swojej pozycji wśród liderów branży i jest świadom wyzwań. Dowodem na wdrażanie strategii konkurencyjnej zgodnej z wyzwaniem gospodarki opartej na wiedzy są np. inwestycje w badania i rozwój (ponad 7 mld USD rocznie, nawet w kryzysowym okresie⁶⁰). W rezultacie pojawienie się w 2009 r. w rankingu najbardziej innowacyjnych korporacji (na pozycji 31, a w 2010 r. awans na pozycję 13)⁶¹.

koncernu, tylko 484 tys.) nie były to Fordy (Volvo – 359 tys. szt. oraz Land Rover, Aston Martin, Jaguar – łącznie 125 tys. szt.). W 2010 r. odsetek ten spadł do 4% (na 5524 tys. 211 tys. to Volvo). *Ford Annual Report 2010, 2009*, www.ford.com [01.05.2010].

⁵⁹ To głównie operacje finansowe. Ich znaczenie systematycznie spada. Sprzedaż ogółem koncernu wynosiła w 2010 r. 128,9 mld USD, w tym sfery pozamotoryzacyjnej 9,7 mld USD (odpowiednio w 2009 r. 103,9 i 12,4 mld USD, w 2008 r. 129,2 i 15,9 mld USD). *Annual Report Ford 2010, 2009*, www.ford.com [01.05.2010].

⁶⁰ Nakłady na sferę B+R Forda to odpowiednio (w nawiasach podano liczbę uzyskanych patentów w danym roku): 2001 r. 7,3 mld USD (135), 2002 r. 7,7 mld USD (88), 2003 r. 7,5 mld USD (154), 2004 r. 7,4 mld USD (128), 2005 r. 8,0 mld USD (134), 2006 r. 7,2 mld USD (109), 2007 r. 7,5 mld USD (74), 2008 r. 7,3 mld USD (112). Tylko w 2009 r. nakłady znacząco spadły do 4,9 mld USD a liczba uzyskanych patentów wyniosła 76. www.ford.com [09.12.2010].

⁶¹ *The 50 Most Innovative Companies 2009, 2010*, www.businessweek.com [12.12.2010].

Kolejnym analizowanym podmiotem, reprezentującym sektor motoryzacyjny, na przykładzie którego starano się sprawdzić model budowania sieci powiązań jest Volkswagen (tab. 4.14).

Tabela 4.14. Kształtowanie sieci powiązań Volkswagen Group

Nazwa podmiotu współpracującego lub nowo powstałego	Typ i zakres współpracy (skutki dla rozwoju sieci)
1	2
Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG	1934 r. – Ferdynand Porsche przedstawił rządowi niemieckiemu projekt samochodu – legendarnego Garbusa; Porsche działało jako odrębny podmiot do 2007 r., kiedy nastąpiła próba wrogiego przejęcia VW przez Porsche; w 2009 r. „odwrócenie” – przejęcie kontroli nad Porsche przez VW ^a
South African Motor Assemblers and Distributors	1956 r. – przejęcie montowni i systemu dystrybucji (SAMAD) w Afryce Południowej – utworzenie własnej filii obsługującej obszar Afryki
Daimler-Benz	1965 r. – przejęcie od koncernu Daimler-Benz firmy Auto Union (właściciela marki Audi) – udziały 50,3% ; 1969 r. wzrost udziałów do 59,5%
Audi NSU Auto Union AG	1969 r. – połączenie dwóch należących do VW firm: Auto Union GmbH i NSU Motorenwerke AG – powstało Audi NSU Auto Union AG ^b ; zmiana nazwy na Audi AG w 1985 r.; 2009 r. – udziały VW 99,55%
Selbstfahrer Union	1970 r. – nabycie 50% Selbstfahrer-Union, największej wypożyczalni samochodów w Niemczech; 2000 r. przejęcie 100%.
Chrysler Corporation	1977 r. – nabycie 75% udziałów w Chrysler Motors w Brazylii (zmiana nazwy na Volkswagen Caminhoes Ltda); 1980 r. przejęcie Chrysler Fevre Argentina S.A.I.C (zmiana nazwy na VW Argentina) ^c ; produkcja samochodów ciężarowych na lokalny rynek
SAIC – Shanghai Automotive Industry Corp.	1985 r. – zakup 50% udziałów w Shanghai Tractor&Automobile Corporation w Chinach; powstała Volkswagen Shanghai Automotive Company, Ltd.; ekspansja VW na rynek chiński (<i>joint venture</i> 50/50)
Sociedad Española de Automóviles de Turismo, SA (SEAT)	1986 r. – przejęcie 51 % udziałów w hiszpańskim SEAT; następnie wzrost udziałów do 75% (pod koniec 1986 r.); od 1990 r. VW jest jedynym właścicielem (udziały 99,99%); dla VW była to pierwsza marka sportowa dołączona do grupy Audi
Ford Motor Company	1987–1995 – spółka typu <i>joint venture</i> Autolatina pomiędzy Fordem a VW na terenie Ameryki Płd. (VW dostarczał rozwiązań technicznych, Ford zapewniał finansowanie)

Tab.4.14 cd.

1	2
Toyota Motor Corporation	1987 r. – umowa z Toyotą na konstrukcję <i>pick-up</i> ’ów Taro i Hilux w Hannoverze
Bepi Koelliker Automobili	1991 r. – partnerstwo strategiczne z centrum dystrybucji pojazdów importowanych we Włoszech ^d , co jest bezpośrednim następstwem „wchłonięcia” Seata, który wcześniej współpracował z Keollikerem
Czeskiej ŠKODA, automobilová a.s	1991 r. – przejęcie 31 % akcji; produkcja samochodów na bazie technologii VW pod czeską marką; 1995 r. wzrost udziałów do 70%; w 2000 r. uzyskanie pełnych praw własność (100% udziały)
Bratislavské Automobilové Závody (BAZ)	1991 r. – zakup 80% akcji BAZ i utworzenie VW Bratislava; 1999 r. wykup pozostałych akcji – powstaje VW Slovakia
Automobilwerk-Cylinder Head	1991 r. – przejęcie wertykalne w ramach łańcucha tworzenia wartości – niemiecki producent części samochodowych (głowic)
Barkas GmbH	1991 r. – przejęcie horyzontalne, niemiecki producent pojazdów użytkowych i ciężarowych ^e , w celu przejęcia technologii silników do tego typu pojazdów
Ford Motor Company (Europe)	1991 r. – <i>joint venture</i> (50/50) – produkcja w Portugalii (Palmela) samochodów VW Sharan, Seat Alhambra, Ford Galaxy (wszystkie w MPV)
VAG Ltd. (Wielka Brytania)	1993 r. – przejęcie działu silników VAG Ltd. oraz działalność dystrybucyjną i <i>franchisingową</i> dla VW i Audi w Wielkiej Brytanii ^f
FSR Tarpan	1993 r. – przejęcie FSR Tarpan; powstaje Volkswagen Poznań S.A., najpierw montaż, a później produkcja samochodów VW Transporter
Saechsische Automobilbau GmbH	1994 r. – przejęcie fabryki w Mosel (obecnie Zwickau) i utworzenie VW Sachsen GmbH; współpraca trwała od 1989 r. – powołano spółkę <i>joint venture</i> (50/50) Volkswagen IFA-PKW GmbH (początkowo celem była modernizacja samochodów produkowanych w NRD); następnie w 1990 r. utworzono spółkę Sächsischen Automobilbau GmbH (udziały VW 12,5%, udziały Treuhandanstalt 87,5 %); 1994 r. uzyskanie przez VW 100%
Bugatti Automobiles S.A.S	1998 r. – przejęcie praw do marki Bugatti od Bugatti International S.A. Holding; „kultowa” marka sportowa, która pod zarządem VW odzyskała świetność – grupa marek luksusowych koncernu
Bentley Motor Cars Limited	1998 r. – przejęcie brytyjskiej marki Bentley, po zakupie przez VW Group UK udziałów w Rolls-Royce Motor Cars Ltd ^g ; rozwój segmentu samochodów luksusowych
Automobili Lamborghini S.p.A.	1998 r. – odkupienie praw do marki Lamborghini od firmy Chrysler ^h ; przyłączenie Lamborghini do grupy Audi, marka z własną tożsamością i określonym segmentem klientów
Scania AB	2000 r. – zakup pierwszego pakietu akcji 20,89%; w 2008 r. powiększenie pakietu do 37,73 % (za 2,87 mld EUR) ⁱ ; w 2009 r. udziały VW wzrosły do 45,66%, uzyskał 71,8% głosów ^j ; VW stał się potentatem na rynku samochodów ciężarowych; VW planował połączenie Scanii z MAN AG (brak zgody szwedzkich udziałowców Scanii)

Tab.4.14 cd.

1	2
Din Bil Sverige AB	2002 r. – VW przejął od Scania AB firmę Din Bil Sverige AB i utworzył VW Sweden
MAN S.E.	2006 r. – zakup 15,06% akcji firmy MAN za 1,6 mld EUR; w 2008 r. zwiększenie udziałów do 29,9%, pozycja największego udziałowca; w 2011 r. decyzja o przejęciu firmy ^k
DaimlerChrysler	2006 r. – umowa z DaimlerChrysler – koncepcja i produkcja <i>minivana</i> Rotan na rynek amerykański
Otto Gloeckler GmbH	2006 r. – przejęcie firmy dystrybuującej pojazdy w Neu-Isenburg (Hesja-Niemcy)
Motor Distributors Ltd	2007 r. – umowa z Motor Distributors Ltd – import, dystrybucja i marketing produktów korporacji w Irlandii; (negocjacje trwały od 2003 r., umowa weszła w życie od 01.10.2008 r.); <i>de facto</i> jest to włączenie do sieci mimo braku zależności własnościowej
DaimlerChrysler Fleet	2008 r. – umowa na dostawy samochodów dla DaimlerChrysler Fleet, głównej firmy zarządzającej sprzedażą flotową w Wielkiej Brytanii (w wielomarkowej flocie ma 49 tys. pojazdów); wejście VW na rynek <i>B2B</i>
British Petroleum	2009 r. – partnerstwo strategiczne z BP, właściciel marki Castrol; VW stosuje Castrol do pierwszego zalania silników we wszystkich swoich fabrykach w Europie; umowa dotyczy Volkswagena, Skody, Audi i Seata ^m
Suzuki Motor	2009 r. – zakup za 2,5 mld USD 19,9% akcji Suzuki; przejęcie przez wymianę udziałów – połowę kwoty za akcje Suzuki zainwestowało w akcje VW; firmy pozostały niezależnymi podmiotami – długoterminowe ściśle partnerstwo dotyczy budowy małych i ekonomicznych modeli samochodów; transakcja pozwala na poprawę pozycji VW na rynkach Azji Pd.-Wsch., Indii oraz Rosji ⁿ
Karmann GmbH	2009 r. – kontynuacja ^o produkcji kabrioletów, produkcja Porsche Boxster i Cayman (po rezygnacji ze współpracy z austriacką Magną)
MAHAG	2009 r. – przejęcie firmy Automobil-Handel & Svc, dystrybuującej samochody nowe i używane oraz części do nich ^p
Porsche SE	2009 r. – VW wydał 3,9 mld EUR na zakup akcji Porsche, uzyskując pakiet 49,9%; po sfinalizowaniu transakcji 3,1% akcji VW należy do rodzin Porsche i Piech, (kontrolujących wcześniej Porsche SE), 20% do władz Niemiec, 17% do katarskiego rządowego funduszu Qatar Investments Authority, 10% pozostało w wolnym obrocie; docelowo do 2014 r. VW chce zostać jedynym akcjonariuszem Porsche ^r
Toshiba Corporation	2009 r. – <i>joint venture</i> VW i Toshiba; rozwój elektrycznych jednostek napędowych i towarzyszącej elektroniki napędowej
Italdesign Giugiaro S.p.A.	2010 r. – Audi-Lamborghini (VW Group) przejęło 90,1% akcji włoskiego studia projektowego Italdesign Giugiaro S.p.A. ^s
Alfa Romeo (Fiat Spa)	2010 r. – VW podjął rozmowy o możliwości przejęcia marki Alfa Romeo, która miałaby zastąpić nierentownego SEAT-a ^t

Uwaga:

^a Ustawa chroniąca VW przed wrogim przejęciem została unieważniona przez Europejski Trybunał Sprawiedliwości (ustawa z 1960 r. uniemożliwiła udziałowcom posiadanie ponad 20% akcji z prawem głosu nawet, gdy zaangażowanie finansowe było dużo większe). To orzeczenie otworzyło drogę do formalnego przejęcia Volkswagena przez Porsche. Od 2005 r. Porsche posiadało 25% akcji VW, następnie zwiększyło udziały do 42% (płacąc 3,3 mld EUR). Wreszcie za 6 mld EUR uzyskało kolejne 9%, gromadząc pakiet 51%. Planowało powiększenie udziałów do 75%. Inwestycje spowodowały jednak kłopoty finansowe Porsche (długi szacowane na blisko 20 mld EUR). W konsekwencji władające Porsche rodziny (Porsche i Piech) podjęły decyzję o połączeniu z VW. *Porsche – VW – decyzja Trybunału Europejskiego*, www.e-porsche.pl/342.html [13.08.2009] oraz *Volkswagen kupił 49,9 proc. akcji Porsche – swojego największego udziałowca*, <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,6125878.html> [07.12.2009].

^b W 1964 r. Volkswagen przejął udziały w Auto Union GmbH. Pod koniec dekady, szukając nowych możliwości produkcyjnych zgromadził większościowy pakiet akcji NSU Motorenwerke AG. Następnie doprowadził do fuzji obu swoich spółek. W. Fleichowski, *Przed 40 laty NSU połączyło się z Auto Union*, www.gs24.pl/apps/pbcs.dll/article20090908, [08.09.2009] oraz R. Polit, *100 lat Audi*, <http://www.automotoserwis.com.pl/content/view/877/109> [09.04.2010].

^c *VW Chronicle. Becoming a Global Player* (2008) oraz *Facts and Figures* (2009), www.volkswagen.com [10.01.2009].

^d Grupa Koelliker prężnie działa, zajmując się obecnie dystrybucją pojazdów Kia, Hyundai, Mitsubishi i SsangYong we Włoszech, w Austrii i na Węgrzech. www.just-auto.com/news/ssangyong-changes-hands_id93464.aspx [22.07.2010].

^e Zakłady metalowe Frankenberg GmbH, należące do grupy przemysłowej Rasmussen (DKW), rozpoczęły w 1927 r. produkcję trzykołowego samochodziku dostawczego, wyposażonego w napędzane koło przednie. W 1933 r. nastąpiła zmiana nazwy na Framo Werke GmbH, po II wojnie światowej na Barkas.

^f VAG Ltd. (Wielka Brytania) – spółka zależna od Lonrho. Grupa Lonrho to holding wielobranżowy. Posiada m. in. udziały w MAN AG.

^g W wyniku błędu w kontrakcie VW zakupił jedynie markę Bentley, bez marki Rolls-Royce.

^h Lamborghini zostało przejęte przez Chryslera w 1987 r. P. Rosołowski, *Lamborghini Diabło*, www.autogen.pl/car-82-Lamborghini-Diabolo.html [05.09.2007].

ⁱ W 2000 r. VW miał 38% głosów (z 20,89% akcji), podczas gdy w 2008 r. wraz z pakietem 37,73% udziałów posiadał prawo do 68,6% głosów. 17% akcji Scanii posiadała Grupa MAN, w której VW był największym udziałowcem. *Volkswagen übernimmt Scania*, http://boerse.ard.de/dokument_280476 [03.03.2008]. W 2007 r. MAN chciał przejąć Scanię, oferując 10,3 mld EUR, ale zarząd i akcjonariusze Scanii odrzucili ofertę. *Volkswagen swata MAN ze Scanią*, <http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8331671.html> [09.03.2007].

^j Porsche kupiło za 395 mln EUR 7,93% akcji Scanii, dających prawo do 2,3% głosów natychmiast odprzedało je bez zysku VW. *Porsche kupiło akcje Scanii dla VW*, <http://wyborcza.pl/1,76842,6279633.html> [16.02.2009].

^k Wcześniej MAN chciał dokonać wrogiego przejęcia Scanii za 9,6 mld EUR. *Volkswagen kupił firmę MAN*, www.bankier.pl/1505673/html; *VW chwyta za kierownicę MAN*, www.money.pl/43,0,189995.html [18.12.2006]. We wrześniu 2011 r. Komisja Europejska wyraziła zgodę na transakcję. *KE godzi się na przejęcie producenta autobusów MAN*, <http://wiadomosci.gazeta.pl/1,114873,10360834.html> [16.09.2011].

^m *Castrol partnerem Volkswagena*, <http://newss.pl/motoryzacja/> [01.06.2009].

ⁿ *Volkswagen kupił prawie 20 proc. akcji koncernu Suzuki* <http://gospodarka.gazeta.pl/1,33205,7345841.html> oraz www.globalsuzuki.com/globalnews/2009/pdf; www.chronicle.volkswagen.com [02.03.2010].

^o Już w 1949 r. Karmann produkował wszystkie otwarte modele (*cabrio*) dla Volkswagena.

^p O znaczeniu powstającego przedsiębiorstwa i zasięgu jego działania świadczy fakt, że Komisja Europejska badała, czy transakcja nie spowoduje uzyskania pozycji dominującej. Prior Notification of a Concentration – Case VW/Mahag, 2009/C 286/05.

^r Transakcja warta kolejne 3,9 mld EUR ma zostać sfinalizowana do 2014 r. dzięki powołaniu specjalnej spółki holdingowej, która ma realizować przejęcie. *VW wreszcie przejmie Porsche*, <http://moto.onet.pl/1655997,1,artykul.html> [24.01.2012].

^s Studio powstało w 1968 r., współpracowało z VW m. in. projektując Golfa 1, Passata, Audi 80.

^t W 2010 r. SEAT zanotował stratę na poziomie 311 mln EUR. VW stara się jednak ratować SEATa m. in. zlecając mu produkcję Audi Q3 oraz wprowadzając nowe modele Ibiza, Leona, Alhambry. *Ostatni ratunek dla Seata*, <http://moto.wp.pl/kat,121,title,wid,13267375.html> [29.03.2011].

Źródło: opracowanie własne.

Analiza systemu powiązań VW Group wskazuje, że korporacja wykorzystuje etapowy model integracji biznesowej jako strategię budowania swojej pozycji rynkowej w globalnej przestrzeni biznesowej. Do końca lat 60. XX w. VW wypracowywał sobie pozycję jednego z liczących się koncernów na niemieckim rynku motoryzacyjnym. Konkurencja była wyjątkowo silna, dlatego właśnie obrona przez VW droga jest tak interesującym przypadkiem. Bezpośredni niemieccy rywale rynkowi to: Daimler-Benz, BMW, Porsche, MAN. Przełomowym momentem dla zmian w strukturze wewnętrznej rynku niemieckiego wydaje się być transakcja zakupu marki Audi od Daimlera. W ten sposób VW zdobył cenny element swojego portfela, dzięki któremu zbliżył swoją ofertę do luksusowego segmentu zdominowanego przez BMW i Daimlera. Całe lata 70. XX w. to kształtowanie się oligopolistycznej struktury rynku europejskiego (z aktywnym udziałem poza niemieckimi głównie korporacji francuskich).

W latach 80. oraz 90. VW koncentrował się na budowie rynku wewnętrznego (etap III). Wykup udziałów w kolejnych spółkach to proces stopniowego zagospodarowywania poszczególnych segmentów globalnej przestrzeni produkcyjnej. VW otwierał własne filie produkcyjne i dystrybucyjno-usługowe w segmencie pojazdów osobowych (SEAT, Škoda) oraz ciężarowych (Chrysler, SAIC). Podejmował także przedsięwzięcia służące intensyfikacji przepływu technologii, wiedzy, wykwalifikowanego personelu. Ustanawianie stałych relacji biznesowych miało zapewnić stabilność i jednolitość obsługi klientów w ramach poszczególnych segmentów rynku. Przejęcia wertykalne i umowy kooperacyjne (w pierwszej połowie lat 90.) to uzupełnienie fazy I – fuzje z podmiotami z łańcucha produkcyjnego⁶².

Zadaniem kolejnej fazy integracji było stworzenie mechanizmów koordynacji sieci. Powołano strategiczne komórki organizacyjne, których zadaniem było

⁶² Silniki, części, materiały eksploatacyjne, usługi okołoprodukcyjne, zorganizowana sieć logistyczna to fundamenty stabilności dostaw w ramach sieci produkcyjnej, dlatego „wmontowanie” tych elementów w sieć było istotnym posunięciem.

stymulowanie procesów kreacji wartości dodanej na bazie istniejącego łańcucha produkcyjnego. W momencie, gdy grupa zaczęła stanowić wręcz „holding motoryzacyjny”, skupiający marki luksusowe – Audi, Bugatti, Bentley, Lamborghini, Porsche, marki osobowe niemal wszystkich segmentów – Škoda, VW, SEAT, marki pojazdów użytkowych (*Nutzfahrzeuge*) – Scania, MAN, nieodzowna stała się reorganizacja strukturalna. W ten sposób powstał poziom pierwszorzędowych powiązań własnościowych. Każdy z podmiotów ma jednak odrębny charakter i postrzegany jest na zewnątrz jako niezależna jednostka. W ramach sieci ustanowiono zatem model złożony z menedżerów poszczególnych marek oraz Volkswagen AG w roli *orchestratora* globalnego systemu.

Sprawność globalnej sieci zapewnia klarowna struktura organizacyjna. Podstawę uporządkowania stanowiło wyodrębnienie dwóch działów produktowych (samochodowy i finansowy⁶³) oraz czterech central regionalnych (na Europę, Amerykę Południową i Afrykę Południową, Amerykę Północną oraz Azję i Pacyfik⁶⁴). Wszystkie obszary są koordynowane przez *orchestratora* (VW AG) za pośrednictwem globalnego zarządu i rady nadzorczej⁶⁵. Zarządy pozostałych członków sieci VW budują własne koncepcje rozwojowe, które jednak muszą być zgodne z długookresową strategią sieci – Group Values and Model of Suitable Development (GVMSD)⁶⁶. Odpowiedzialność za zarządzanie koncernem spoczywa na Group Board of Management, której podlegają menedżerowie poszczególnych marek⁶⁷, wchodzących w skład grupy. Muszą oni łączyć swoje cele ze strategią całej sieci⁶⁸.

⁶³ Dodatkowo grupa działa w sektorze finansowym, świadcząc usługi dodatkowe, mające na celu obsługę klientów, kupujących pojazdy. Jednostką odpowiedzialną za tę sferę działalności korporacji jest Volkswagen Financial Services AG, obejmujący: Volkswagen Bank GmbH (usługi bankowe, w tym kredyty na zakup samochodów), Volkswagen Leasing GmbH (leasing pojazdów i zarządzanie flotami) i Volkswagen Versicherungsdienst GmbH (usługi ubezpieczeniowe).

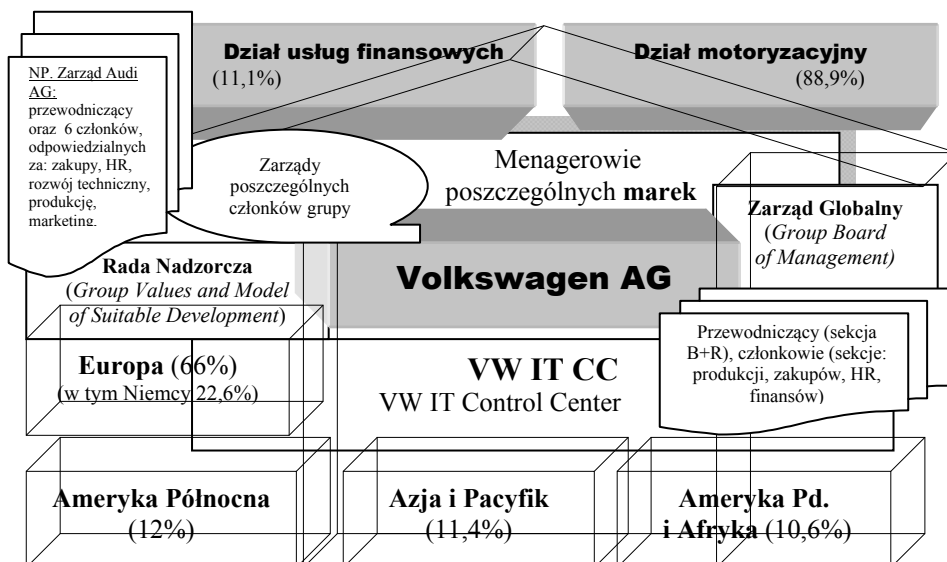
⁶⁴ W 2009 r. ponad połowa (58%) przychodów generowana była w Europie, w tym 32% na lokalnym rynku niemieckim, 23% na obszarze azjatyckim, 14% w Ameryce Południowej oraz Afryce a 5% w Ameryce Północnej. www.volkswagenag.com [02.03.2010]. VW planuje rozwijać się, m. in. wykorzystując swój dotychczas mały udział w rynku amerykańskim. Do 2018 r. ma zamiar zwiększyć sprzedaż w USA do 1 mln samochodów rocznie. *Volkswagen chce być numerem jeden na świecie*, <http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8331671.html> [03.10.2011].

⁶⁵ W skład Zarządu wchodzi pięciu członków, w tym prezes oraz czterech dyrektorów: produkcji, zakupów, zarządzania personelem oraz finansów i *controllingu*. Rada Nadzorcza obejmuje 20 członków i pełni funkcje kontrolne i reprezentacyjne.

⁶⁶ Budowanie wartości sieci i model zrównoważonego nią zarządzania obejmuje pięć sfer: klienci i rynek, innowacje, efektywność (praca, czas, wiedza), orientacja na wartość, atrakcyjność miejsca pracy. *Koncernstrategie 2015*, www.volkswagen-nachhaltigkeit.de/htm [07.03.2006].

⁶⁷ Planowaniem produkcji w nowych fabrykach w skali globalnej zajmuje się Structure Planning Department.

⁶⁸ Aby ułatwić przepływ informacji w sieci stworzono „video-ścianę” (mierzącą 14 m²), która znajduje się w Volkswagen Group’s IT Control Center (VW ITCC) w Wolfsburgu i ma ułatwić komunikację jednostek składowych systemu.

Schemat 4.3. VW AG jako *orchestrator* sieci VW Group

Uwaga: udziały % dotyczą sprzedaży w poszczególnych regionach (obliczenia własne).

Źródło: opracowanie własne na podstawie *VW Annual Report 2010*, s. 168.

System organizacyjny VW Group z uwagi na liczebność portfela „marek własnych” ulokowanych w sieci (na tle dwóch poprzednich korporacji) jest zdecydowanie bardziej skomplikowany. Wydaje się jednak zarazem najbardziej zaawansowaną strukturą regulacyjną, odpowiadającą potrzebom dojrzałej organizacji sieciowej (schemat 4.3).

Analiza budowania powiązań trzech omówionych przypadków korporacji motoryzacyjnych wskazuje, że występuje kilka poziomów relacji: przejęcia – stanowiące o wzroście aktywów, wzbogacaniu portfela marek, porozumienia kooperacyjne – ułatwiające zdobywanie kolejnych rynków i obniżanie kosztów oraz umowy kooperacyjne – między potentatami branży, służące przyspieszeniu wdrażania nowych technologii czy wspólnemu „eksploatowaniu” danego segmentu rynku. Zasadniczo można uznać, że zachowana jest sekwencja ustanawianych powiązań, co oznacza, że etap bardziej zaawansowanej współpracy zawiera w sobie elementy etapu poprzedniego. Zaobserwować można także „przeskakiwanie” pewnych faz rozwojowych, jak i powrót do „niezrealizowanych” w pełni przedsięwzięć.

Konkluzja – korporacje motoryzacyjne (Toyota, Ford, VW) wykorzystują podejście sieciowe jako model służący poprawie ich pozycji rynkowej. W przypadku Toyoty oraz VW realizacja kolejnych etapów integracji biznesowej związana jest z wdrażaniem strategii konkurencyjnej i prowadzi do przebudowy ich struktur

organizacyjnych. Stworzone struktury można uznać za spełniające wymogi dla globalnej sieci biznesowej, w której korporacja-matka pełni rolę *orchestratora*. Koncepcja rozwojowa Ford Motor zawiera jedynie pewne cechy integracji biznesowej. Dotychczasowe działania korporacji nie stanowiły spójnej strategii konkurencyjnej. Obecny model biznesowy i struktura organizacyjna Forda świadczą, że korporacja chcąc utrzymać silną pozycję konkurencyjną podjęła nowe wyzwania, przebudowując koncepcję rozwojową w kierunku zgodnym z tendencjami branżowymi.

4.2.2. Sektor elektroniczny – studia przypadków GE, Siemens, IBM

Kolejnym badaniem, pod kątem zasad kształtowania systemów powiązań i struktur organizacyjnych swoich liderów, obszarem gospodarki światowej jest sektor elektroniczny. Analizy dokonano na przykładzie General Electric, Siemens i International Business Machines.

General Electric (GE) to zróżnicowane przedsiębiorstwo, dostarczające najnowocześniejszych rozwiązań z zakresu elektroniki, energetyki, technologii, mediów, usług finansowych. Koncern deklaruje jednak swoją przynależność branżową jako Electrical & Electronic Equipment⁶⁹. Od lat jest jednym z liderów klasyfikacji *WIR*, a jego aktywa zagraniczne świadczą o rozwijaniu globalnych struktur⁷⁰. W tab. 4.15 przedstawiono wybrane transakcje GE, obrazujące przyjętą strategię rozwoju sieci.

Przedstawione zestawienie (wybranych transakcji) pozwala stwierdzić, że system powiązań między podmiotami sieci GE jest bardzo rozbudowany, a dodatkowo wykazuje dużą dynamikę. Uczestniczące podmioty są zróżnicowane, co wynika choćby z szerokiego spektrum działania firmy. Kluczowym strumieniem przepływów w sieci są technologie, informacje, wyniki badań, co świadczy o osiągnięciu poziomu sieci kooperacyjnej. Wydaje się, że General Electric funkcjonuje w tym systemie jako *orchestrator*, a powstała w toku sekwencyjnej ścieżki budowania pozycji rynkowej organizacja to globalna sieć biznesowa.

⁶⁹ W ofercie GE znajdują się m. in.: infrastruktura medyczna, techniczna i technologiczna, silniki rakietowe i podzespoły dla NASA silniki lotnicze, technologie wytwarzania i przesyłu energii, oczyszczania wody, wydobywania ropy i gazu, kredyty dla firm, leasing operacyjny, programy finansowe, kredyty mieszkaniowe, ubezpieczenia, karty kredytowe, kredyty dla osób fizycznych, aparatura diagnostyczna (RTG, tomografy komputerowe, ultrasonografy USG/UKG, aparaty EKG, testy wysiłkowe EKG), aparatura monitorująca funkcje życiowe (kardiomonitor, monitory wieloparametrowe), aparaty do znieczulania ogólnego, respiratory, inkubatory, a także programy telewizyjne, produkcje muzyczne i filmowe.

⁷⁰ Rozpoczął od miejsca 19 w 1990 r. Od 1996 r. zajmował już miejsce 1. (tylko w 2000 r. i 2001 r. wyprzedziła GE spółka Vodafone i było to wynikiem nieznacznych różnic w wielkości aktywów zagranicznych). W 2008 r. aktywa zagraniczne GE wynosiły 400,4 mld USD, podczas gdy zajmującego 2. pozycję Vodafone 204,9 mld USD.

Tabela 4.15. Etapy powstawania sieci General Electric

Nazwa podmiotu współpracującego lub nowo powstałego	Typ i zakres współpracy (skutki dla rozwoju sieci)
1	2
Thomson-Houston Electric Company	1892 r. – utworzenie General Electric (GE) z połączenia Edison General Electric Company (założonej w 1878 r.) i Thomson-Houston Electric Company
Stanley Electric Manufacturing Company	1903 r. – nabycie przez GE firmy, produkującej transformatory – Stanley Electric Manufacturing Company of Pittsfield, Mass.
National Electric Lamp Association	1911 r. – przejęcie i włączenie w struktury GE
Edison Electric Appliance Company (EEAC)	1918 r. – fuzja GE i Pacific Electric Heating Company (producent urządzeń elektrycznych) oraz Hughes Electric Heating Company (producent pieców elektrycznych), utworzenie EEAC
Snecma (SAFRAN Group- TURBOMECA)	1974 r. – <i>joint venture</i> (50/50) GE Aviation z francuskim producentem silników lotniczych Snecma ^a ; umocnienie działu GE Aircraft Engines poprzez utworzenie CFM International – wspólny projekt GE i SAFRAN w zakresie silników odrzutowych, turbin gazowych dla helikopterów
Utah International	1976 r. – przejęcie Utah International, głównego wydobywcy węgla, miedzi, uranu i żelaza oraz producenta gazu naturalnego i oleju; umocnienie działu GE Supply
Employers Reinsurance Corporation	1986 r. – nabycie Employers Reinsurance Corporation, świadczącej usługi finansowe; rozwój działu finansowego GE
Radio Corporation of American	1986 r. – nabycie RCA (Radio Corporation of American); rozwój działu medialnego GE
Hyundai Motor Company	1993 r. – spółka <i>joint venture</i> GE Capital (43,3%) i Hyundai Motor (56,48%) o nazwie Hyundai Capital – usługi finansowe dla koreańskiej korporacji; rozwój działu finansowego GE (w Azji)
Kemper Corporation	1995 r. – nabycie Kemper Corp., firma ubezpieczeniowo-finansowa; rozwój działu usług finansowych GE
DAKO S.A.	1996 r. – GE Appliances nabywa 73% udziałów w DAKO S.A., (wiodący producent pieców gazowych w Brazylii); umocnienie działu „urządzeń”
Marubeni Corporation	1996 r. – GE Capital Services poszerzenie działalności w Japonii przez nabycie 80% udziałów w Marubeni Car System Co., firmie zajmującej się leasingiem samochodów; rozwój działu finansowego GE
Toshiba Corporation	1996 r. – <i>joint venture</i> do obsługi rynku japońskiego – Toshiba – GE Turbine Services Ltd. (TGTS); następnie rozszerzenie współpracy w zakresie produkcji części do samolotów oraz turbin parowych – kolejne <i>joint venture</i> – GE Toshiba Turbine Components de Mexico – w obydwu spółkach 66% udziałów GE, a 34% Toshiba ^b ; w 2007 r. nadano porozumieniu nowy wymiar – tworzenie generatorów, turbin, kompresorów opartych na nowoczesnych technologiach, z naciskiem na ochronę środowiska – kluczowy element programu zrównoważonego rozwoju GE (<i>Ecomagination</i>)

Tabela 4.15 cd.

1	2
Gecis (GE Capital International Services)	1997 r. – GE utworzył spółkę-córkę Gecis ^c (GE Capital International Services), zajmującą się <i>outsourcingiem</i> procesów biznesowych korporacji; w 2004 r. GE sprzedało 60% udziałów w spółce; nadal jednak większość pomocniczych procesów biznesowych GE jest obsługiwanych przez Gecis
Japan Leasing Corporation	1999 r. – GE Capital nabywa Japan Leasing Corporation; rozwój działu finansowego GE
Polskie Linie Lotnicze LOT	1999 r. – <i>joint venture</i> z PLL LOT; serwisowanie silników samolotowych dla linii lotniczych z Europy Środ. i Wsch. ^d
Honeywell International	2000 r. przejęcie firmy; wartość umowy 45 mld USD
Telemundao	2001 r. – NBC (należące do GE) nabywa Telemundao, jedną z wiodących hiszpańskojęzycznych sieci telewizyjnych; rozwój działu medialnego GE
Heller Financial Inc	2001 r. – nabycie Heller Financial Inc., globalnej firmy zajmującej się finansami komercyjnymi; rozwój działu finansowego GE
Hewlett-Packard	2001 r. – umowa z Compaq Computer Corporation (część HP) na stałe dostarczanie, na zasadzie <i>outsourcingu</i> , serwisów i infrastruktury IT dla firmy GE Aircraft Engines w Ameryce Północnej i Południowej (wartość kontraktu 95 mln USD)
SAAB BAe Gripen AB	2001 r. – powstała w 1995 r. – spółka SAAB BAe Gripen AB (SAABA i British Aerospace), produkująca samoloty Gripen zwróciła się do GE z ofertą produkcji silników do ich samolotów ^e
BetzDearborn Ltd (część Herkulers Inc)	2002 r. – GE Specialty Materials nabył BetzDearborn, zajmującą się uzdatnianiem wody; rozwój działu materiałów specjalnych
Esscor - jednostka Invensys	2002 r. – rozwój rozwiązań dynamicznej symulacji i sterowania procesami, zachodzącymi w generatorach turbinowych; projekt służył poprawie efektywności działu GE Power Systems
Interlogix Inc	2002 r. – GE Industrial Systems nabył Interlogix Inc, producenta zabezpieczeń elektronicznych oraz systemów do użytku komercyjnego i przemysłowego
Instrumentarium Corp	2003 r. – nabycie Instrumentarium Corp., głównego producenta sprzętu medycznego; rozwój działu GE Healthcare
Amersham Plc	2003 r. – nabycie Amersham, brytyjskiej firmy specjalizującej się w diagnostyce medycznej; rozwój działu GE Healthcare
Transamerica Finance	2003 r. – GE Capital nabywa Transamerica Finance; rozwój działu finansowego GE
ASTEC	2003 r. – dostarczanie usług związanych z realizacją projektów informatycznych na bazie technologii GE Smallworld™ GIS
Intellution	2003 r. – współpraca w zakresie kompleksowych rozwiązań sfery automatyki i oprogramowania przemysłowego
SI Pressure Instruments - jednostki Hill & Smith Holding	2003 r. – współpraca w zakresie zaawansowanych technologii, aparatury i systemów pomiarowych z zakresu ciśnienia; dostawy dla wielu kluczowych gałęzi przemysłu

Tabela 4.15 cd.

1	2
Konsorcium korporacji farmaceutycznych	2004 r. – współpraca z korporacjami farmaceutycznymi; powstanie VCT – bezinwazyjnego systemu diagnostyk serca i naczyń krwionośnych; rozwój działu ochrony zdrowia GE
Vivendi Universal (powstanie NBC Universal)	2004 r. – nabycie Vivendi Universal Entertainment (VUE), amerykańskiej jednostki francuskiej grupy Vivendi Universal S.A., następnie połączenie NBC z VUE i utworzenie NBC Universal (80 % GE, 20% Vivendi); rozwój działu medialnego sieci GE
Honda Motor Company Ltd	2004 r. – <i>joint venture</i> (50/50) GE Transportation oraz Honda Motor – powstanie spółki Honda Aero Engines LLC; budowa silników odrzutowych dla lotnictwa „biznesowego” ⁷
Kia Motors	2005–2007 – umowy partnerskie z Kia Motors
IDX Systems	2006 r. – GE Healthcare nabywa IDX Systems, firmę zajmującą się technologiami programów opieki zdrowotnej
Zenon Environmental Systems	2006 r. – GE Water & Process Technologies nabywa Zenon Environmental Systems, wiodącego światowego producenta technologii oczyszczania wody oraz ponownego wykorzystania zużytej wody
Microwave Data Systems	2007 r. – GE Consumer & Industrial nabywa Microwave Data Systems, firmę produkującą bezprzewodowy sprzęt komunikacyjny dla rynku przemysłowego
Smiths Aerospace	2007 r. – GE nabywa Avitation Smiths Aerospace, transatlantyckiego producenta systemów i sprzętu dla przemysłu lotniczego
Vetco Gray	2007 r. – GE Oil & Gas nabywa Vetco Gray, wiodącego dostawcę sprzętu związanego z produkcją ropy naftowej
British Petroleum	2007 r. – współpraca z BP w zakresie technologii, zmniejszających emisję dwutlenku węgla w elektrowniach
Singapore Technologies Aerospace	2008 r. – współpraca GE Aviation i Singapore Technologies Aerospace; umowa o „uzupełnianiu się” w celu uzyskania lepszej efektywności w zaspokajaniu potrzeb ⁸ ; rozwój działu obsługi lotnictwa GE
Mubadala Development Company	2008 r. – finansowanie przedsiębiorstw, działań badawczo-rozwojowych w dziedzinie czystej energii, lotnictwa, przemysłu oraz programów <i>corporate learning</i> ⁹ ; 2009 r. uruchomienie pierwszego na świecie Centrum GE Ecomagination (centrum na rzecz proekologicznego podejścia do realizacji misji korporacji) – Masdar; cel: rozwój i wdrażanie technologii innowacyjnych
Google	2008 r. – współpraca przy budowie systemu elektroenergetycznego, opartego na energii odnawialnej; nowoczesny system generowania, przesyłania i dystrybucji energii elektrycznej
Intel Corporation	2009 r. – wspólne przedsięwzięcie GE, Intela i kliniki Mayo – stworzenie centrum zdalnego monitorowania pacjentów przewlekle chorych (inicjatywa prospołeczna); innowacje w zakresie rynku medycznego (inwestycja rozwijająca GE Healthcare)

Tabela 4.15 cd.

1	2
Fujikura Ltd	2009 r. – naukowcy z GE będą udostępniali technologię chłodzenia urządzeń elektronicznych japońskiej firmie Fujikura ^f ; wzrost efektywności energetycznej (np. komputerów), dzięki zastosowaniu Dual Cool GE Jet (DCJ)
Commercial Aircraft Corporation of China Ltd (COMAC)	2010 r. – <i>joint venture</i> GE Aviation of The United States i AVIC Systems of China; rozwijanie i udostępnianie zintegrowanych systemów elektroniki lotniczej dla samolotów komercyjnych ^g
Comcast	2011 r. – Federalna Komisja łączności Departament Sprawiedliwości USA zatwierdziły transakcję powstania spółki NBC Universal LLC ^k ; <i>joint venture</i> GE NBC z Comcast (udziały GE 49%)
Converteam Group's Electric Machinery Holding Co.	2011 r. – GE uzyskało zgodę na zakup 90% udziałów w francuskiej spółce Converteam, produkującej wysokowydajne silniki elektryczne stosowane np. w urządzeniach do rafinacji gazu i ropy naftowej (wartość transakcji 3,2 mld USD) ^m

Uwaga:

^a Alians GE – Snecma rozpoczął się w latach 60. XX w. od umowy na podwykonawstwo, a doszedł do etapu *quasi-fuzji* działów silników odrzutowych obu firm w latach 80. XX w. Szerzej współpracę opisano: Y. L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 215–222, 246–253.

^b www.toshiba.co.jp/about/press/1999_06/pr0801.htm [30.04.2010].

^c www.genpact.com/home/aboutgenpact/our-history.aspx [30.04.2010].

^d www.paiz.gov.pl/nawosci [30.04.2010].

^e www.geae.com/aboutgeae/presscenter/other/other_20020211.html [03.04.2010].

^f www.honda.com/newsandviews/article.aspx; www.gehonda.com/company/index.html [14.01.2010].

^g www.geae.com/aboutgeae/presscenter/services/services_20090615a.html [30.04.2010].

^h *GE and Mubadala formalize 8 billion Joint Venture*, www.gereports.com [30.04.2010].

ⁱ www.genewscenter.com/content/detail.aspx [30.04.2010].

^j *GE and Avic Joint Venture*, www.ge.com/news/chinanews_en.pdf [03.03.2010].

^k Negocjacje trwały od 2009 r. Wcześniej Comcast chciał zaistnieć w branży próbując dokonać wrogiego przejęcia Walt Disney (2004). GE z kolei chciał ograniczyć swoją aktywność w sektorze medialnym. Ostatecznie Comcast zapłacił GE 6,5 mld USD w gotówce oraz wniósł do spółki swoje aktywa „programowe”. *Comcast and GE complete NBC Deal*, http://money.cnn.com/news/companies/comcast_ge_nbc/index.htm [29.01.2011].

^m Amerykański Departament Sprawiedliwości zastrzegł, że GE, chcąc nabyć pozostałe 10% akcji (GE ma taki zamiar w ciągu 2–5 lat, oceniany koszt 480 mln USD) Converteam, musi sprzedać dział silników elektrycznych firmy. Converteam i GE współpracowały ściśle już od 2007 r. *Gov't says GE must sell Converteam Motor Unit*, <http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D9PE2PRO0.htm> [29.08.2011]; *Mergers and Acquisitions Recap a Week*, <http://wallstcheatsheet.com/trading-markets> [04.09.2011] oraz http://www.converteam.com/majic/dl/4/doc/Dealwatch_Converteam_GE.pdf [09.10.2011]

Źródło: opracowanie własne.

Przedsięwzięciem decydującym o rozwoju korporacji była fuzja Edison General Electric of Schenectady New York oraz Thomson-Houston Company of Lynn Massachusetts (1892), a następnie dołączenie Electric Manufacturing Company of Pittsfield, Massachusetts (1903)⁷¹, czyli niejako „unia celna” (etap II modelu integracji biznesowej). Firmy prezentowały podobny profil, razem posiadały większość patentów związanych z produkcją i dystrybucją energii elektrycznej. To zapewniło powstałemu z tego połączenia General Electric silną pozycję na rynku – niemal pozycję monopolisty narodowego. Kolejne przedsięwzięcia okresu pierwszej fali M&As pozwoliły na aglomerację przedsiębiorstw o podobnej, ale zróżnicowanej ofercie branżowej. Etap III to budowanie „obszaru bez granic wewnętrznych”, czyli w przypadku GE rozwijanie poszczególnych sfer produktowych korporacji (działów: przemysłowego, medialnego, finansowego). Dywersyfikacja działalności (rynki, produkty, segmenty) przyczyniła się do systematycznego pomnażania kapitału ekonomicznego⁷², który jest bazą do kreowania wartości dodanej dzięki wzrostowi kapitału intelektualnego organizacji. Po ukształtowaniu silnej konstrukcji o zdywersyfikowanej ofercie korporacja zmuszona była do stworzenia strategicznych komórek koordynacyjnych (etap IV). Powołano centrum koordynacji dla „nowych członków” (Acquisition Integration Framework⁷³), czuwające nad scaleniem ich ze strukturą GE oraz globalną komórkę odpowiedzialną za ogólną strategię rozwojową (GE Global Research). Można traktować je jako swego rodzaju odpowiedniki ponadnarodowych instytucji zarządzająco-koordynujących w analogicznym procesie integracji państw (etap IV).

Podstawą realizacji V etapu integracji biznesowej są dwa elementy. Pierwszy to strategia jednolitej marki globalnej. GE bazuje na jednej marce „GE”, wykorzystywanej we wszystkich branżach. Nawet w przypadku *joint venture* eksponowana jest marka GE⁷⁴. Drugi element stanowi proces reorganizacji systemu zarządzania, związany z przejściem GE do roli *orchestratora* globalnej sieci biznesowej. Model odzwierciedla nową strategię GE, opierającą się na czterech filarach⁷⁵: globalności, innowacyjności, sieciowości i doświad-

⁷¹ W kolejnych latach GE przejął jeszcze: w 1911 r. National Electric Lamp Association (NELA) oraz w 1918 r. Pacific Electric Heating Company i Hughes Electric Heating Company.

⁷² GE uzyskiwał systematycznie przyrosty przychodów. K. Jajuga wskazuje jako podstawę dynamicznego wzrostu poziom 10% rocznie – GE spełniało ten wymóg, choć w ostatnich latach dynamika wzrostu spadła (np. 2007–2008 tylko 5,2%). K. Jajuga, *Elementy nauki o finansach. Kategorie i instrumenty finansowe*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007.

⁷³ http://www.ge.com/citizenship/performance_areas/compliance_governance_acq.jsp [03.03.2010].

⁷⁴ Marka GE plasuje się na 4. miejscu na świecie w rankingu *Best Global Brands*. Jej wartość w latach 2002–2008 wzrosła z 41,3 do 53,1 mln USD. W latach kolejnych nastąpił spadek 2009 r. – 47,8 mld USD, w 2010 r. – 42,8 mld USD. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że większość dochodów GE pochodzi obecnie z sektora finansowego, a ten przeżył najpotężniejszy kryzys od lat 30. XX w.

⁷⁵ *Annual Report General Electric 2008 – CitizenShip*, www.corporateregister.com [28.07.2010].

czeniu. Globalność to odpowiedź na potrzeby każdej sfery „lokalnego” zapotrzebowania z wykorzystaniem korzyści globalnej skali działalności (kapitał organizacyjny, wskaźnik TNI). Innowacyjność to osiąganie przewagi dzięki byciu liderem innowacji technologicznych (kapitał badawczo-rozwojowy, wskaźnik innowacyjności). Sieciowość to budowanie więzi, a zatem ustanawianie relacji partnerskich z klientami i partnerami biznesowymi (kapitał instytucjonalny, wskaźnik jakości modelu zarządzania). Doświadczenie to zgromadzony kapitał ekonomiczny i zdolność do jego pomnażania. Stanowi ono dźwignię rozwoju, gdyż opiera się na skumulowanym bogactwie materialnym (aktywach, wolumenie sprzedaży, zapleczu finansowym) oraz posiadanym kapitale niematerialnym (wiedzy pracowników – w tym menedżerów, kapitale marki, docenianiu społecznych, kulturowych, marketingowych uwarunkowań rozwoju). Realizując strategię, korporacja-matka musi działać jako *orchestrator* sieci. Wymagało to zmiany podejścia GE do zasad zarządzania operacjami biznesowymi. W nowym modelu kluczowe miejsce zajęły innowacje (B+R), dobre praktyki biznesowe (w tym związane z mobilizowaniem talentów – zarządzanie kapitałem wiedzy) oraz zrównoważony rozwój oparty na wycenie ryzyka i uwzględnianiu interesu „ogólnospołecznego” (klienci, ekologia).

Jedną z inicjatyw, mających urealnić te szczytne idee, był „globalny program dobrych praktyk”. Jego istotą jest *benchmarking*, czyli identyfikowanie firm lepszych w określonych dziedzinach, a następnie podejmowanie współpracy z tymi najlepszymi. W GE zaczęto go wdrażać od połowy lat 80. XX w., m. in. kreując powiązania z Fordem, Hewlett-Packardem, Digital Equipment, American Express, Hondą, Toshiba⁷⁶. W ten sposób GE realizuje program dzielenia się wiedzą dla uzyskania obopólnych korzyści. Przykładami kooperacji z najlepszymi są także klastry m. in. Electronics City Cluster w Bangalore w Indiach oraz Research Triangle Park w Stanach Zjednoczonych⁷⁷. Korporacja zintensyfikowała także działania, mające pokazać jej nowe oblicze – społecznie odpowiedzialnej organizacji⁷⁸. Przykładem mogą być porozumienia z BP, Mubadala, Google, Intelem.

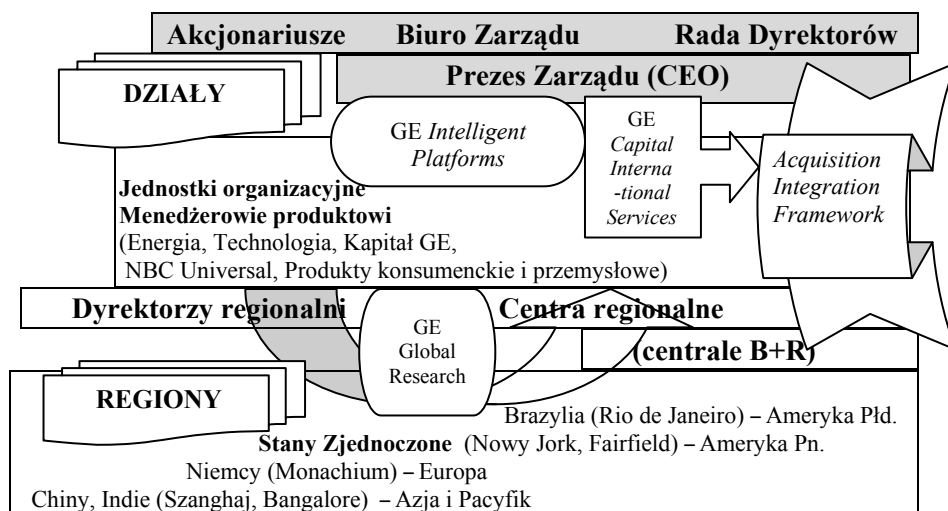
⁷⁶ *Best Practice Benchmarking: A Management Guide*, www.books.google.pl [02.04.2010].

⁷⁷ Pierwszy jest jednym z największych parków przemysłowych – światowym centrum IT. Obok GE uczestniczą w nim m. in. 3M, Hewlett-Packard, Siemens, Philips-Infosys. Research Triangle Park to centrum badań, związanych z nowoczesnymi technologiami, w którym działa ok. 160 firm, m. in.: ABB, BASF, GlaxoSmithKline, IBM, Microsoft. www.electronic-city.in oraz www.rtp.org [30.03.2010].

⁷⁸ Należy zauważyć, że GE było uznawane za jednego z największych trucicieli środowiska, przedsiębiorstwo odrzucające wszelkie pomysły mogące ograniczyć jego zysk. Aktualnie firma buduje swój wizerunek firmy proekologicznej (inwestuje w badania nad „zielonymi” technologiami, współpracuje z organizacjami ekologicznymi), angażującej się w walkę o prawa człowieka (BLIHR – *Business Leaders Initiative on Human Rights*). Często działania GE nadal jednak budzą kontrowersje, np. aktywność w takich krajach jak Iran czy Kambodża. www.ge.com/citizenship/performance_areas/human_rights_busleader.jsp www.foxnews.com/story/0,2933,325351,00.html [04.03.2010].

GE zdecydowało się także poddać wymogom w zakresie dobrych praktyk związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zostając członkiem HR Scorecard Alliance (należą do niego m. in. Daimler, GM, IBM⁷⁹). Podjęte działania zmieniły dotychczasowy system organizacyjny GE (schemat 4.4).

Schemat 4.4. Model regulacyjny sieci General Electric



Źródło: opracowanie własne.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na różnicę między strukturą organizacyjną General Electric widzianą jako zbiór jednostek biznesowych korporacji a modelem regulacyjnym sieci GE⁸⁰. Struktura prezentuje obszary aktywności biznesowej: transport, lotnictwo, przemysł, energetyka, medycyna, oświetlenie, materiały specjalne, tworzywa sztuczne, zaopatrzenie, urządzenia, media, finanse. Model regulacyjny oddaje ideę integracji globalnej sieci biznesowej opartą na zasadzie *cross compliance*⁸¹. Oznacza ona, że świadomość wzajemnej współzależności determinuje zgodność celów członków systemu. Model regulacyjny sieci nie powinien być zatem analizowany z perspektywy działów jako układ bardzo licznych, rozproszonych globalnie jednostek biznesowych, reprezentujących zdyspersyfikowaną ofertę korporacji, a jako model globalnej sieci biznesowej, w której GE pełni rolę *orchestratora*. Metody działania i standardy określane są przez *orchestratora* a wdrażane globalnie w całej organizacji przez często postrzegane

⁷⁹ www.digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi [28.05.2010].

⁸⁰ Dokładniej analizę struktury GE omówiono w: M. Rosińska-Bukowska, *Najpotężniejsze...*, s. 26–29.

⁸¹ Zasada *cross-compliance*, czyli wzajemna zgodność i współzależność.

zewnątrznie jako niezależne podmioty (np. Honeywell). Źródłem nowych wyciecznych rozwoju jest GE Global Research⁸², złożone z regionalnych ośrodków B+R. W tym sensie sieć posiada regionalne centra sterujące (Ameryka Północna, Ameryka Południowa, Europa, Azja). *Orchestratorem* jest amerykańska centrala⁸³, ale poszczególne części sieci (regionalne i produktowe) posiadają znaczną autonomię. Ciałem nadzorującym jest Komisja Audytowa GE, zajmująca się standaryzacją i oceną poprawności stosowanych praktyk biznesowych (na podstawie sprawozdań finansowych) w ramach całej grupy⁸⁴. Sieć GE stanowi niemal modelową konstrukcję globalnej sieci biznesowej. Prezentuje orientację geocentryczną, w myśl której cele strategiczne i priorytetowe ścieżki ich realizacji ustalone są przez *orchestratora*, który dba o zrównoważony rozwój całego systemu, uwzględniając wszystkie możliwe typy powiązań (w tym kooperacyjne).

Należy zauważyć, że General Electric wykorzystuje nowoczesne techniki zarządzania siecią. W 1996 r. po raz pierwszy wprowadzono program zarządzania jakością *SiX-Sigma*⁸⁵. W 2002 r. na bazie jego zaleceń dokonano przemodelowania systemu zarządzania i wówczas jako fundamenty strategii konkurencyjnej uznano: nacisk na spełnianie oczekiwań klientów, poszerzenie oferty usług okołoproduktowych, wprowadzanie produktów zaawansowanych technologicznie (w tym np. „proekologicznych”). Istotą budowania powiązań w sieci GE stały się przede wszystkim: poprawa relacji z klientami (nastawienie na klienta), spójność procesów wewnętrznych (nie zaś scalanie jednostek składowych) oraz zwiększenie udziału w poszczególnych segmentach poprzez wprowadzanie produktów zaawansowanych technologicznie (systematyczne wycofywanie się z produkcji energochłonnych dóbr⁸⁶ – co miało świadczyć o społecznej odpowiedzialności sieci. Tak sformułowane priorytety potwierdzają, że General Electric znajduje się

⁸² GE Global Research zatrudnia łącznie ok. 2,8 tys. naukowców, budżet to ok. 4,3 mld USD. Efektem są m. in. liczne patenty: w 2010 r. GE zarejestrowało ich 1225, co dawało korporacji 15. lokatę w światowym rankingu *IFI's 2010 Top-50 Patent Assignees*. Należy jednak dodać, że biorąc pod uwagę całość sieci, byłoby ich znacznie więcej, stąd podawanie przez GE liczby ponad 3 tys. Np. tylko GE-Honeywell International, znajdujący się w sieci zarejestrował oficjalnie 884 patenty. www.ge.com/innovation/archive.html; www.ificlaims.com/news/top-patents.html [05.03.2011].

⁸³ Region amerykański koncentruje niemal połowę aktywów korporacji. W regionie europejskim zaangażowane jest ok. 30% aktywów a w azjatyckim niecałe 10%. GE dostrzega jednak potencjał rozwojowy Azji, o czym świadczy ulokowanie tam, aż dwóch centów B+R (Indie i Chiny). Zaangażowanie GE wg regionów (2009): amerykański (439,2 mld USD), europejski (219 mld USD), azjatycki (65,8 mld USD), pozostałe 56,3 mld USD. www.ge.com/ar2009/pdf/ge_ar_2009.pdf [03.03.2010].

⁸⁴ *Compliance and Governance Overview*, www.ge.com/company/governance/html, s. 2; *Standard Environment, Health & Safety*, www.ge.com/magination.com, www.healthymagination.com [01.03.2010].

⁸⁵ Wprowadzenie w 1996 r. do GE programu *SiX-Sigma* spowodowało wiele zmian, m. in. w dziedzinie diagnostyki medycznej. GE Medical Systems skróciło czas jednego „skanu pacjenta” z 3 minut do 30 sekund. Automatycznie wpłynęło to na spadek kosztu jednostkowego badania i uczyniło produkty diagnostyczne GE bardziej atrakcyjnymi dla potencjalnych nabywców. *The Six Sigma Way: How GE, Motorola and other Top Companies are Honing*, <http://books.google.pl>, s. 5.

⁸⁶ http://www.ge.com/files/usa/en/ar2002/ge_ar2002_editorial.pdf [29.04.2010].

na najwyższym etapie integracji biznesowej i jest przykładem *orchestratora* globalnej sieci biznesowej.

Kolejnym analizowanym podmiotem jest drugi reprezentant branży elektronicznej – Siemens AG. Globalna sieć Siemens obejmuje korporację-matkę (Siemens AG z siedzibą w Monachium) oraz ok. 1700 przedsiębiorstw stowarzyszonych, rozproszonych w 190 krajach. Rdzeń korporacji stanowi 17 pionów organizacyjnych, które koncentrują się w 3 sektorach: przemysłowym, energetycznym i ochrony zdrowia⁸⁷. Dodatkowo korporacja prowadzi działalność międzysektorową, obejmującą finanse i rozwiązania IT⁸⁸. Poziom relacji „pierwszorzędowych” stanowią spółki wchodzące w skład koncernu i produkujące pod marką Siemens oraz firmy, w których korporacja-matka posiada kontrolne pakiety akcji⁸⁹. Analizę modelu integracji biznesowej Siemens przedstawiono w tab. 4.16.

Tabela 4.16. Powiązania budujące sieć Siemens AG

Nazwa podmiotu współpracującego lub nowo powstałego	Typ i zakres współpracy(skutki dla rozwoju sieci)
1	2
Siemens-Schuckertwerke	1903 r. – połączenie Elektrizitäts-Aktiengesellschaft z Schuckert & Co – utworzenie Siemens-Schuckertwerke GmbH
Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG)	1903 r. – połączenie z AEG – utworzenie The Gesellschaft für Drahtlose Telegraphie System Telefunken (od 1923 r. Telefunken ^e), specjalizującego się w badaniach pola radiowego; rozpoczęcie wspólnych badań w zakresie technik komunikacji bezprzewodowej; wcześniej obie firmy prowadziły niezależne badania, posiadały już własne patenty
Osram GmbH KG	1919 r. – współpraca z firmą Osram; utworzenie działu oświetleniowego Siemens; 1976 r. – przejęcie w całości Osram
Auer-Gesellschaft i AEG	1920 r. – fuzja działów, zajmujących się oświetleniem Siemens (Osram GmbH), Auer-Gesellschaft i AEG

⁸⁷ Wg podziału przyjętego w podrozdz. 4.1 – aktywność korporacji obejmuje sektory: elektroniczny, dóbr i usług przemysłowych (przemysł) oraz usług użyteczności publicznej (energia i ochrona zdrowia). *Our Path to Sustainable Value Creation, Annual Report Siemens 2010*, www.siemens.com/pdf, s. 10, 52.

⁸⁸ Produkty dla przemysłu to przede wszystkim urządzenia wspierające automatyzację produkcji, zintegrowane systemy zarządzania budynkami oraz systemy ochrony i zabezpieczeń obiektów. W zakresie wytwarzania energii Siemens oferuje w pełni wyposażone elektrownie, a także części dla elektrowni, turbiny przemysłowe oraz generatory. Dla sektora medycznego produkowany jest różnorodny sprzęt diagnostyczny i terapeutyczny oraz systemy informatyczne dla placówek służb zdrowia. Usługi IT obejmują projektowanie, wdrażanie oraz integrację systemów teleinformatycznych. *Annual Report Siemens 2009*, www.siemens.com/pdf, s. 36.

⁸⁹ Korporacja posiada np. pakiet 50% akcji w BSH (wspólnie z Bosch) oraz Siemens Nokia Network (wspólnie z Nokią). Oprócz tego istnieje marka Osram (100% udziałów Siemens).

Tabela 4.16 cd.

1	2
Furukawa (Fusi Denki Seizo KK)	1923 r. – <i>joint venture</i> Siemens-Schuckertwerke GmbH z Fusi Denki Seizo KK; współpraca z japońską firmą Furukawa; cel – wytwarzanie sprzętu elektrycznego na rynek japoński
Rutgerswerke AG	1928 r. – Gebruder Siemens & Co połączył się z Rutgerswerke AG, tworząc Siemens-Planiawerke AG
Reiniger-Werke AG	1932 r. – <i>joint venture</i> ; powstała nowa spółka Siemens-Reiniger-Werke AG; działalność w sektorze inżynierii medycznej
Siemens AG	1966 r. – pierwsza restrukturyzacja – dotychczas osobne firmy: Siemens&Halske AG, Siemens-Schuckertwerke oraz Siemens-Reiniger-Werke AG połączyły się, tworząc jedną całość o nazwie Siemens AG
Brown Boveri & Cie Zuse KG	1967 r. – zakup 70% udziałów w szwajcarskiej firmie Brown Boveri&Cie; specjalizacja inżynieria elektryczna: wykorzystanie komputerów w energetyce, przemyśle i projektowaniu; następnie całkowite przejęcie firmy (Zuse KG ^b)
Robert Bosch	1967 r. – <i>joint venture</i> Bosch i Siemens – powstanie BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH
Kraftwerk Union AG	1969 r. – <i>joint venture</i> Siemens i AEG – powstanie Kraftwerk Union AG; 1977 r. – przejęcie wszystkich udziałów przez Siemens; cel: rozbudowa działu energetycznego (budowa elektrowni)
Dr Ing. Rudolf Hell GmbH	1971 r. – zakup 49% udziałów w firmie Hell, następnie powiększenie do pakietu 80% akcji (inżynieria elektryczna, budownictwo) ^c
Plessey	1988 r. – nawiązanie współpracy z brytyjską firmą Plessey; 1991 r – przejęcie Plessey – utworzenie Siemens Plessey; umocnienie działu elektroniczno-telekomunikacyjnego
Uniwersytet w Paderbon (oraz rząd Wstfalii)	1985 r. – utworzenie klastra technologicznego C-lab; w celu przyciągnięcia podmiotów z branży (komputery i oprogramowanie, nowoczesne technologie, przesyłanie informacji); zarządcą klastra jest Siemens AG; w klastrze funkcjonują jednostki naukowe – uniwersytety, ośrodki badawcze oraz przedsiębiorstwa ^d
Matsushita Electric Industrial Co	1989 r. – produkcyjno-technologiczny alians strategiczny o charakterze kooperacyjnym z Matsushita Electric na dostawy notebooków dla Siemens, sprzedawane pod marką Siemens; Siemens produkował dla Matsushity komputery stacjonarne, sprzedawane w Europie pod marką Panasonic; 2005 r. utworzono ponadto EPCOS AG – <i>joint venture</i> produkujące i unowocześniające komponenty elektroniczne (Siemens wycofał się w 2006 r.)
Industrial Systems Division of Texas Instruments Inc.	1991 r. – przejęcie Industrial Systems Division of Texas Instruments Inc.; początkowo włączony do Siemens Industrial Automation, Inc., następnie włączony do Siemens Energy and Automation, Inc.
Rolm Corporations Inc.	1992 r. – przejęcie amerykańskiej firmy Rolm, specjalizującej się od 1969 r. w tworzeniu zaawansowanych rozwiązań zdalnego zarządzania, infrastruktury biznesowej w tym telekomunikacyjnej; powstał Siemens Rolm Communications, w 1996 r. firma zmieniła nazwę na Siemens Business Communications Systems, a następnie w 2000 r. na Siemens Enterprises Networks

Tabela 4.16 cd.

1	2
British Areospace i Daimler-Benz	1997 r. – porozumienie z British Areospace i Daimler-Benz Areospace na wspólną działalność w zakresie elektroniki obronnej
Fujitsu Limited	1999 r. – Siemens i Fujitsu połączyły swoje europejskie oddziały – <i>joint venture</i> Fujitsu Siemens Computers; cel: korzystanie ze wspólnych technologii oraz kanałów dystrybucji dla umocnienia pozycji na rynkach Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki; działało do 2009 r. wówczas Fujitsu odkupił 50% udziały Siemens
Sequenom	2004 r. – alians strategiczny Siemens i Sequenom; rozwój sekcji diagnostyki medycznej
Bioscentia	2005 r. – połączone aliansiem Siemens-Squenom oraz Bioscentia, wspólny projekt funkcjonalnej platformy do diagnostyki molekularnej; współpraca polega na wymianie wiedzy i doświadczeń, które w przyszłości mogą zostać przeniesione do poszczególnych członków ^e
VA Technologie AG	2005 r. – konsolidacja Siemens i VA Technologie AG (VA Tech); przejęcie przez Siemens 90% akcji w największej austriackiej firmie technologicznej, wprowadzającej na rynki międzynarodowe produkty metalurgiczne (nowy obszar aktywności sieci)
Bayer Diagnostics	2006 r. – zakup Bayer Diagnostics (dział diagnostyczny firmy Bayer) – włączenie do Medical Solutions Diagnostics; wartość transakcji 4,2 mld EUR
UGS Corp	2007 r. – przejęcie amerykańskiej firmy UGS Corp (wiodącego dostawcy oprogramowania komputerowego i usług IT dla przemysłu), wartość transakcji 3,5 mld USD; rozszerzanie <i>portfolio</i> oprogramowania przemysłowego
Nokia	2007 r. – <i>joint venture</i> z Nokią – powstała Nokia Siemens Networks (wspólny dział urzędzeń telekomunikacyjnych); celem powołania spółki było zintegrowanie pionów odpowiedzialnych za kontakt z operatorami telekomunikacyjnymi (COM z Siemens oraz Network Business Group z Nokii) i świadczenie szerokiego pakietu usług telekomunikacyjnych (np. wdrożenia, integracja i zarządzanie systemami, usługi doradcze)
Dade Behring, Inc	2007 r. – Dade Behring, Inc (laboratoria diagnostyczne) – przejęcie firmy, transakcja na kwotę 7 mld USD; następnie połączenie Bayer Diagnostic, Diagnostic Products Corporation i Dade Behring – umocnienie działu medycznego (Siemens Healthcare Diagnostics oferuje obecnie jedno z najszerszych na świecie <i>portfolio</i> usług medycznych)
Morgan Construction Comp.	2008 r. – przejęcie amerykańskiego dostawcy młynów i wyposażenia do młynów – umocnienie działu przemysłowego
BJC	2008 r. – przejęcie przez Siemens Building hiszpańskiej firmy BJC ^s (wiodącej na rynku hiszpańskim), zajmującej się produkcją instalacji elektrycznych; wzmocnienie pozycji w sektorze energetycznym
Areva NP. S.A.S.	2009 r. – decyzja o sprzedaży przez Siemens swoich 34% udziałów w <i>joint venture</i> z największym dostawcą energii jądrowej w Europie (Areva); Siemens dostarczał operacyjne oprzyrządowanie systemów kontroli elektrowni jądrowych; cel – poprawa kondycji finansowej spółki (spłata w 2011 r., wartość transakcji 1,62 mld EUR) ^h

Tabela 4.16 cd.

1	2
Vista Security Technics – Siemens, Siemens Building Technologies, Siemens Rolling Stock	2010 r. – kolejne przejścia, służące otwieraniu nowych obszarów ekspansji: Vista Security Technics (systemy zabezpieczeń elektronicznych); Building Technologies (systemy automatyki budynków, poprawa „energoczułości”, systemy ochrony przeciwpożarowej itd.); Rolling Stock (obszar transportu użyteczności publicznej)
Atos Origin	2011 r. – Komisja Europejska zatwierdziła przejście Siemens IT Solutions Services (SIS) przez Atos Origin; wartość transakcji 850 mln EUR; dodatkowo Siemens objął 15% akcji Atos; strony zadeklarowały współpracę w sferze B+R (o wartości 100 mln EUR) ⁱ

Uwaga:

^a Z inicjatywy cesarza Wilhelma II jako odpowiedź na rozwój telekomunikacji w Wielkiej Brytanii w 1903 r. AEG i Siemens&Halske AG założyli wspólnie późniejszy Telefunken. Siemens odsprzedał swoje udziały AEG w 1941 r.

^b Zuse KG (1962 r.) – firma zajmująca się urządzeniami do sterowania produkcją za pomocą komputerów przemysłowych. W 1964 r. wykupiona przez firmę metalurgiczną Rheinstahl. W 1965 r. firma Brown Boveri&Cie odkupiła Zuse KG od Rheinstahl. W 1967 r. Zuse KG została przejęta przez Siemens AG. W 1969 r., kiedy znak firmowy Zuse KG został usunięty przez Siemens AG i zastąpiony, własnym założyciel i główny wynalazca Konrad Zuse opuścił firmę. J. Wałaszek, *Życie i praca K. Zuse*, http://edu.i-lo.tarnow.pl/inf/hist/004_zuse1/part07e.php [29.07.2010].

^c *A Brief History of Hell*, <http://www.nonstopsystems.com/radio/hellschreiber-history.htm> [12.09.2010].

^d <http://www.c-lab.de/en/about-us/vision-and-mission/index.html> [18.04.2010].

^e www.genomeweb.com/arrays/clsi-metrigenix-genexp-roche-bioscientia-siemens-sequenom-rockefeller-university; www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release [18.04.2010].

^f www.katalog.xtech.pl [01.06.2009]; www.siemens.de/archiv/en/laender/oesterreich.html [08.06.2009].

^g www.siemens.com/press/en/pressrelease/2008/building_technologies/ibt20080614 [29.07.2010].

^h www.siemens.com/press/en/2011/corporate_communication/axx20110346.htm [15.03.2011].

ⁱ Atos Origin (francuski dostawca usług IT), który oferuje usługi informatyczne: projektowanie, budowa oraz eksploatacja systemów informatycznych, w tym usługi przetwarzania danych kart płatniczych. *Atos Origin to acquire Siemens IT Services*, <http://www.zdnet.co.uk/news/mergers-and-acquisitions/arm-40091177> [16.12.2010] oraz *Commission Approves Acquisition of Siemens IT Services by Atos Origin*, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction./IP/11/366> [25.03.2011].

Źródło: opracowanie własne.

Analiza rozwoju sieci Siemens pozwala stwierdzić, że korporacja systematycznie realizowała ścieżkę integracji biznesowej, dążąc do zbudowania pozycji jednego ze światowych liderów sektora. W pierwszej fazie kumulowała aktywa lokalnego rynku (AEG, Ostram, Rutgerswerke, Reiniger-Werke). Od 1966 r., czyli momentu oficjalnego powstania Siemens AG, można mówić o stabilizowaniu „rynku wewnętrznego” sieci. Korporacja-matka koncentrowała wysiłki na budowaniu silnych struktur

wewnętrznych. Na tym etapie umacniała zatem poszczególne obszary swojej działalności: energetyczny, przemysłowy, medyczny, elektroniczno-telekomunikacyjny.

Kolejny etap to kształtowanie relacji szerszych, czyli powiązań sieciowych i stopniowe przechodzenie Siemens AG na pozycję *orchestratora* (etap IV). Kluczowym przedsięwzięciem o charakterze organizacyjnym była restrukturyzacja koncernu, przeprowadzona w 1990 r. Nastąpiło uporządkowanie sfer aktywności – utworzono 15 oddziałów (konsekwencją jest obecna struktura produktowa). Kolejnym krokiem było powołanie komórki sterującej o charakterze globalnym (do spraw integracji sieci, kontroli finansowej, IT, B+R⁹⁰). Przejawem wejścia w kolejną fazę (etap V) był m. in. *rebranding*, czyli „wciąganie” wszystkich nowo budowanych relacji pod wspólny parasol marki Siemens⁹¹. Dotyczyło to tak produktów, jak i nazw podmiotów współpracujących czy przejmowanych. W celu umacniania pozycji stworzonej sieci w strukturach globalnej przestrzeni biznesowej podjęto aktywną współpracę z potęgami rynku światowego m. in. konkurentami: Nokią, Matsushitą, Boschem. Kooperacyjność sieci oraz ostateczne ukształtowanie obszarów kluczowych kompetencji organizacji potwierdza model struktury organizacyjno-zarządczej. Można uznać to za wypełnianie wymogów VI etapu procesu integracji sieci.

Analizując stopień zaawansowania Siemens AG w tworzenie globalnej sieci biznesowej, należy podkreślić, że *orchestrator* podejmuje decyzje o znaczeniu strategicznym, natomiast poszczególne obszary mają znaczną samodzielność operacyjno-taktyczną. Zarządzanie finansami sieci jako całości realizuje międzysektorowy pion Siemens Financial Services, zarządzanie nieruchomościami prowadzi pion Siemens Real Estate. Na poziomie globalnym koordynowane są działania naukowo-badawcze (prowadzone w 176 ośrodkach B+R z centrami w 30 krajach) i tworzona jest jednolita polityka transferu innowacji⁹². Specjalna platforma wymiany informacji Corporate Technology ma na celu usprawnienie przepływu wiedzy i doświadczeń, między poszczególnymi jednostkami Siemens, a także między współpracującymi ośrodkami badawczymi i uniwersytetami. Służy temu odpowiedni system

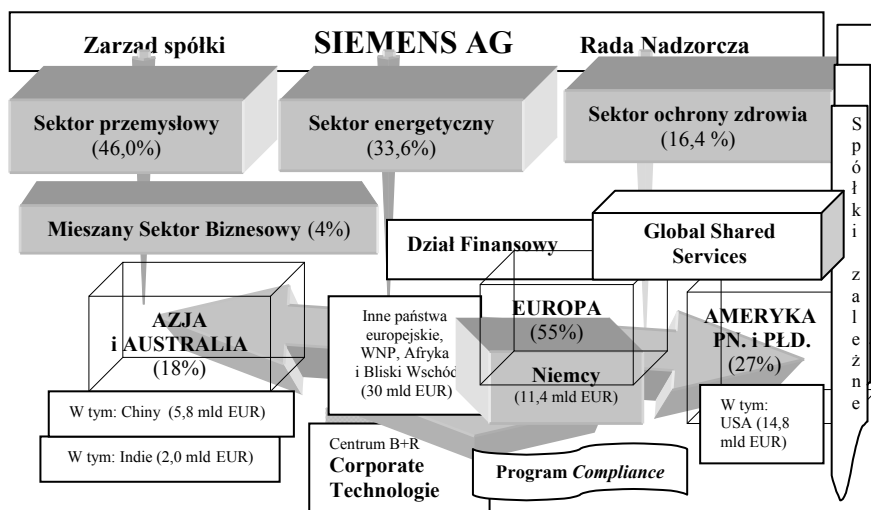
⁹⁰ Ideą było stworzenie w strukturach sieci Siemens ogólnie dostępnego banku danych, standardów, procedur, informacji o wszelkich nowościach technologicznych, powstających zarówno w firmie, jak i otoczeniu zewnętrznym oraz globalna koordynacja przepływu wiedzy między poszczególnymi jednostkami Siemens. W celu poprawy spójności sieci powołano pion doradztwa w zakresie zarządzania.

⁹¹ Marka Siemens pojawiła się w rankingu 100 najcenniejszych marek świata już w pierwszym notowaniu. Wówczas była na pozycji 98. z wartością 1,03 w 2000 r. W 2004 r. była już warta 7,47 mld USD, w 2008 r. 7,94, w 2009 i 2010 r. 7,31. <http://www.interbrand.com/en/knowledge/global-brands> [2000–2010].

⁹² Siemens posiada ponad 56 tys. patentów. W 2010 r. zarejestrowano 873 patenty, co dawało korporacji wysokie 24. miejsce w rankingu *IFI's 2010 Top-50 Patent Assignees*. Roczne nakłady na B+R wynoszą średnio ok. 5–6 mln USD. W 2005 r. było to 6,5 mln USD, w 2008 r. 5,7 mln USD. W kryzysowym 2009 r. było to 3,9 mln USD, ale poziom wydatków na B+R w stosunku do ogólnego poziomu dochodu wzrósł. Każdego roku podpisuje ok. 1000 umów z uniwersytetami, ośrodkami naukowo-badawczymi oraz działami B+R innych przedsiębiorstw. http://www.siemens.com/innovation/en/about_fande/research_locations.html oraz *The Global Innovation 1000*, www.booz.com; <http://www.ificlaims.com> [14.04.2011].

łączności i komunikacji. Wcześniej był on koordynowany przez międzysektorowy pion Siemens IT Solutions and Services. Obecnie obsługiwany jest przez wyspecjalizowany podmiot w ramach sieci Siemens – Atos Origin (Siemens ma 15% udziałów oraz podpisaną umowę długookresową na świadczenie usług IT o wartości 5,5 mld EUR⁹³). Dzięki niemu następuje integracja działań poszczególnych jednostek tak, aby realizowały swoje zadania, ale bazując na strategicznej zasadzie, że najważniejsza jest wartość dodana dla całej sieci.

Schemat 4.5. Schemat organizacyjny sieci Siemens



Uwaga: (%) oznacza udział w sprzedaży 2010 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Annual Report Siemens 2010*, www.siemens.com/pdf, s. 52–82.

W sensie organizacyjnym sieć podzielona jest oczywiście na obszary produkcyjne⁹⁴ i geograficzne⁹⁵ (schemat 4.5). Kluczowe znaczenie dla integracji globalnej

⁹³ *Atos Origin to acquire Siemens IT Services*, <http://www.zdnet.co.uk/news/mergers-and-acquisitions/arm-40091177> [16.12.2010].

⁹⁴ W 2009 r. największy przychód w sektorze przemysłowym (automatyka, oświetlenie, technologie, rozwiązania biznesowe) – 35 mld USD, co stanowiło ok. 45% wszystkich przychodów koncernu. Z działalności w sektorze energii (wytwarzanie, transmisja, dystrybucja, serwis, energia odnawialna) pochodziło ok. 33% przychodów – 25,8 mld USD, z sektora ochrony zdrowia (diagnostyka, rozwiązania IT i inne) ok. 15% przychodów – 11,9 mld USD a z działalności międzysektorowej – 7% (15,4 mld USD). *Annual Report Siemens 2009...*, s. 90.

⁹⁵ Kluczowy dla korporacji jest obszar europejski (Niemcy, Europa Pn., Europa Płd., Europa Środkowo-Wschodnia, Rosja), w 2010 r. przychody – 54,3% (w tym 27,5% Niemcy). Obszar amerykański (Stany Zjednoczone i Kanada, Brazylia, Ameryka Środkowa) to 27,2% przychodów. Trzeci

sieci ma centrum *offshore* (Global Shared Services), którego celem jest zapewnienie spójności działań wszystkich jednostek⁹⁶. Elementem dopełniającym tę koncepcję jest program *Compliance*, mający na celu ugruntowanie wizerunku firmy jako działającej w sposób przejrzysty i zgodny z przepisami (prawa krajowego i międzynarodowego) oraz budującej właściwe relacje z pracownikami firmy, jak i partnerami biznesowymi⁹⁷.

Podsumowując, Siemens sukcesywnie dokonywał zmian w swoim *portfolio* (w tym w gronie spółek zależnych i współpracujących), reagując na zmiany zapotrzebowania na rynku, dostosowując rozwiązania do indywidualnych potrzeb klientów. Wszystkie te działania realizował w sposób systematyczny i celowy, wdrażając strategię konkurencyjną, służącą zbudowaniu globalnej sieci biznesowej w sektorze elektronicznym. Można uznać, że dotarł do najwyższego szczebla na drabinie integracji biznesowej. Potwierdzają to podejmowane przedsięwzięcia. Zgodnie ze światową tendencją budowania gospodarki opartej na wiedzy i tworzenia społeczeństwa informacyjnego nie tylko sam intensywnie inwestuje w nowe technologie, ale podejmuje współpracę z innymi przedsiębiorstwami (w tym konkurentami⁹⁸) w celu poszukiwania coraz efektywniejszych rozwiązań w zakresie wspomagania systemów bezpieczeństwa, infrastruktury przemysłowej, medycyny. Działania te, jako „służące społeczeństwu” wpisują się w realizację misji społecznej odpowiedzialności właściwej GSB⁹⁹. Warto podkreślić, że Siemens sprzedaje udziały w spółkach nie tylko, jeśli nie są w stanie zwiększyć wartości dodanej dla sieci¹⁰⁰ (program *top+*), ale i wtedy, gdy nie potrafią sprostać nowoczesnym standardom (np. ekologicznym¹⁰¹). Aktywna polityka zmian *portfolio* jest jednym z filarów strategii sieci Siemens.

obszar to Azja (Japonia, *ASEAN*, Azja Płd.-Wsch., Australia i Pacyfik) – 18,5%. Obliczenia własne wg *Annual Report Siemens 2010...*, s. 82.

⁹⁶ W jego ramach realizowane są programy wymiany pracowników, w tym kadry menedżerskiej, podczas których możliwa jest wymiana doświadczeń, dobrych praktyk prowadzonych w poszczególnych oddziałach, przepływ informacji o nowościach technologicznych.

⁹⁷ Kluczowymi zasadami programu są „zapobieganie” oraz „wykrywanie i reagowanie” – odnoszą się do jakości procesów (produktów) i relacji. www.siemens.com/sustainability/en/compliance/index.php [21.05.2010].

⁹⁸ Siemens otwarcie mówi o tym, że stosuje *benchmarking* w procesie formułowania własnych strategii rozwoju. Firma regularnie porównuje własne struktury do innych, korzysta z rozwiązań, które mogą przynieść korzystny efekt, eliminując słabe punkty. www.smc.siemens.de/en/our_expertise/project_types/benchmarking/index.php [28.04.2010].

⁹⁹ Siemens prowadzi liczne akcje charytatywne oraz realizuje pomoc w ramach własnych fundacji, np. wspierając rozwój społeczeństw w biedniejszych krajach (The Siemens Foundation).

¹⁰⁰ Każde przedsięwzięcie, którego podejmują się poszczególne jednostki w Siemens, musi stanowić wartość dodaną dla firmy (program *top+*). www.siemens.pl/home/firma_strategia_firmy.asp [23.05.2010].

¹⁰¹ Od 2002 r. Siemens wykorzystuje w produkcji przemysłowej technologie, które pozwalają na mniejszą emisję CO₂. Dostarcza urządzeń, które umożliwiają zmniejszenie poziomu, emitowanych w procesach produkcyjnych, zanieczyszczeń m. in. turbiny wiatrowe, diody LED (wykorzystują

Ostatnią korporacją przedstawianą, jako reprezentant sektora elektroniki użytkowej jest amerykański International Business Machines (IBM). W ofercie firmy znajduje się szeroki zakres usług doradczych i informatycznych, oprogramowanie oraz systemy i technologie informatyczne¹⁰². W tab. 4.17 przedstawiono wybrane transakcje obrazujące budowanie sieci powiązań IBM.

Tabela 4.17. Rozwój sieci powiązań globalnych IBM

Nazwa podmiotu współpracującego lub nowo powstałego	Typ i zakres współpracy(skutki dla rozwoju sieci)
1	2
Computing-Tabulating-Recording Company	1911 r. – fuzja International Time Recording (ITR), Computing Scale Company of America i Tabulating Machine Company – utworzenie Computing-Tabulating-Recording Company (CTR)
Ticketograph Company	1921 r. – firma CTR przejęła chicagowską Ticketograph Company
CTR	1924 r. – CTR zmienił nazwę na International Business Machines
Pierce Accounting Machine Company	1930 r. – przejęcie udziałów oraz patentów i innych własności firmy Pierce Accounting Machine Company
International Scale Company	1932 r. – International Scale Company została zorganizowana jako filia IBM i przejęła kontrolę nad linią wag przemysłowych
Science Research Associates Inc.	1964 r. – przejęcie Science Research Associates Inc., wydawcy materiałów edukacyjnych
ROLM Corporation	1984 r. – przejęcie Rolm Corporation – produkcja komputerów na potrzeby militarne
NYNEX Business Information Systems	1984 r. – przejęcie Nynex Business Information Systems Co. przez Centrum Produktowe IBM w Stanach Zjednoczonych
Lotus Development	1995 r. – przejęcie Lotus Development, firmy zajmującej się tworzeniem oprogramowania; wartość transakcji 3,52 mld USD; umocnienie IBM na rynku oprogramowania (konkurent Microsoft)
Tivoli System	1996 r. – przejęcie Tivoli System, wartość transakcji 743 mln USD; systemy inteligentnego zarządzania bazami danych
PricewaterhouseCoopers (PwC)	2001 r. – porozumienie z PricewaterhouseCoopers, dotyczące przejęcia przez IBM jednostki consultingowej i usług technologicznych PwC Consulting; wartość transakcji ok. 3,5 mld USD w gotówce i akcjach; transakcja dała IBM możliwość rozwoju sektora usług biznesowych (wykorzystanie technologii IT dla poprawienia wyników działalności biznesowej)

80% mniej energii niż zwykle żarówki i mają 50-krotnie dłuższą żywotność). Od 2005 r. funkcjonuje program *Siemens Caring Hands*, służący koordynacji działań związanych ze wspieraniem rozwoju społeczeństw i inwestowaniem w technologie przyjazne środowisku. www.siemens.com/investor/en/c/portfolio_changes.html [23.05.2010].

¹⁰² Początki IBM sięgają wielu lat przed wynalezieniem komputera (1889). Obecnie firma oferuje różnorodne rozwiązania technologiczne, usługi doradcze i informatyczne oraz sprzęt i oprogramowanie.

Tabela 4.17 cd.

1	2
Sony Corporation i Toshiba Corporation	2001 r. – współpraca z Sony Corporation, Sony Group i Toshiba Corporation nad opracowaniem mikroprocesora Cell.
Unilever	2002 r. – partnerstwo strategiczne, IBM rozbudował dla Unilever platformę wykorzystywania globalnej infrastruktury danych oraz wspierania relacji z partnerami handlowymi ^a
Oracle i Nokia	2003 r. – współpraca z Oracle i Nokią nad systemem <i>messagingu</i> dla telefonów komórkowych ^b
Great Wall Computer Shenzhen Co Ltd	2004 r. – <i>joint venture</i> z Great Wall Computer Shenzhen Co Ltd. odnośnie do produkcji serwerów dla rejonu Azji i Pacyfiku; nowa firma występuje pod nazwą International Systems Technology Company, udziały IBM 80%
Daksh eServices	2004 r. – przejęcie indyjskiego dostawcy usług <i>outsourcingowych</i> (<i>call center</i>) – Daksh Services; wartość transakcji 170 mln USD
Lenovo	2005 r. – sprzedaż chińskiej firmie za 650 mln USD oraz pakiet 18,9% jej akcji (wart 600 mln USD) działu komputerów osobistych IBM Personal Computing Division; ponadto umowa <i>joint venture</i> w sferze PC (komputerów <i>desktop</i> i <i>notebooków</i>) ^c
Sony Group	2005 r. – umowa o współpracy – IBM Japan dostarcza zasobów ludzkich (HR) i usług w zakresie operacji księgowych dla Sony Group; powiązanie kooperacyjne
Microsoft	2006 r. – umowa o współpracy z Microsoft, dotycząca tworzenia oprogramowania do <i>notebooków</i> i przenośnych komputerów IBM
Ricoh	2007 r. – <i>joint venture</i> IBM Printing Systems Division z firmą Ricoh, globalnym liderem w dziedzinie rozwiązań cyfrowych w pracy biurowej; 51% udziałów Ricoh, 49% IBM; wkład IBM 275 mln USD ^d ; spółka przyjęła nazwę InfoPrint Solutions Company
Southwest One	2007 r. – partnerstwo prywatno-publiczne z Radą miasta Somerset, Radą Taunton Deane Borough Council, policją miast Avon i Somerset
Cognos	2008 r. – przejęcie Cognos – firmy produkującej „inteligentne oprogramowanie” (BI – <i>business intelligence</i>); wartość transakcji 4,9 mld USD; element strategii <i>Information on Demand</i> (IOD) ^e
SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)	2009 r. – przejęcie SPSS – sektor BI; wartość transakcji 1,2 mld USD; cel – umocnienie pozycji na rynku oprogramowania IOD, zwiększenie możliwości w dziedzinie usług analizy biznesowej ^f
Sygnity	2010 r. – Winuel, spółka zależna Sygnity i IBM rozpoczęły strategiczną współpracę, dotyczącą tworzenia nowych produktów informatycznych; pierwszy wspólny produkt – pakiet oprogramowania klasy <i>Smart Metering</i> ; rozwiązanie „umożliwia przedsiębiorstwom użyteczności publicznej, jak i klientom końcowym zarządzanie zużyciem energii poprzez szczegółowy i dokładny monitoring w czasie rzeczywistym” ^g
Netezza	2010 r. – w ramach ekspansji działu analityki biznesowej IBM kupił firmę Netezza (wartość transakcji 1,7 mld USD) ^h

Tabela 4.17 cd.

1	2
Tririga Inc.	2011 r. – IBM przejął firmę Tririga, specjalizującą się w kompleksowej obsłudze realnej i informatycznej rynku nieruchomości (w tym w zarządzaniu kosztami eksploatacyjnymi); stanowi to rozwój koncepcji „inteligentnych budynków” IBM ^f
Algorithmics	2011 r. – IBM kupił za 387 mln USD kanadyjską firmę Algorithmics, zajmującą się analizą ryzyka w transakcjach na rynku kapitałowym; cel: zwiększenie oferty swoich usług dla instytucji finansowych ^g

Uwaga:

^a Integralną częścią wspólnej platformy jest rodzina produktów IBM WebSphere Integration. *IBM współpracuje z Unilever*, <http://e-biznes.pl/2003/07> [29.04.2010].

^b *Oracle, IBM i Nokia Messaging przez telefon*, www.networld.pl/news/52872/ [29.04.2010].

^c *IBM Wells PC Group to Lenovo*, http://news.cnet.com/2100-1042_3-5482284.html [13.04.2010] oraz S. Łobejko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w gospodarce globalnej*, Ekspertyza EMAR Research Marketing, Warszawa 2009, s. 48–51.

^d www.ricoh.com.pl/about-ricoh/news/070125.xhtml [13.04.2010].

^e *IBM finalizuje przejęcie spółki Cognos*, <http://e-biznes.pl/2007/11> [13.04.2010].

^f www.datapoint.pl/pl/news/show [13.04.2010].

^g <http://www.parkiet.com/artypk/7,924158.html> [30.04.2010].

^h *IBM to Acquire Netezza*, <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/32514.wss> [20.09.2010].

ⁱ M. Wheeland, *IBM to Acquire Tririga, Boosting Smarter Buildings Software Platform*, <http://www.greenbiz.com/news> [22.03.2011] oraz <http://www.ibm.com/software/tivoli/welcome/tririga> [14.04.2011]. IBM podał, że planuje wydać w ciągu najbliższych 5 lat aż 20 mld USD na kolejne transakcje fuzji i przejęć. D. Singleton, *IBM Mergers & Acquisitions: Who's Next?*, <http://softwareadvice.com/articles/enterprise/ibm-mergers-acquisitions-1062211> [22.06.2011].

^j Podobnych transakcji dokonuje także konkurencja np. HP kupiło brytyjską firmę Autonomy za 11,7 mld USD. *Mergers and Acquisitions Recap a Week*, <http://wallstcheatsheet.com/trading-markets>, [04.09.2011] oraz <http://www.algorithmics.com/en> [04.11.2011].

Źródło: opracowanie własne.

Za początek integracji biznesowej IBM należy uznać połączenie trzech krajowych podmiotów o podobnym profilu w celu utworzenia jednej, spójnej i prężnie działającej firmy, czyli Computing-Tabulating-Recording Company, która w 1924 r. przyjęła nazwę – International Business Machines. Posunięcie to odpowiada etapowi „unii celnej”. Kolejne przedsięwzięcia miały na celu zbudowanie silnej pozycji na rynku krajowym: monopolisty lub jednego z kluczowych podmiotów sektora usług IT. Etap III to kształtowanie struktury wewnętrznej sieci strategicznej korporacji-matki, budowanie działów i dostosowywanie ich do wymogów rynku.

Istotne dla tworzenia sprawnie działającej globalnej sieci były systematyczne zmiany organizacyjne. Pierwsza restrukturyzacja IBM miała miejsce na przełomie lat 80. i 90. XX w., druga w 1992 r., kolejna w 1996 r. Ich celem było

zorientowanie sieci wokół potrzeb klienta. W efekcie zidentyfikowano 12 procesów, związanych z nawiązywaniem relacji z klientem, które stały się podstawą projektu restrukturyzacyjnego¹⁰³. Powołano dział IBM Global Services, co służyło kategoryzacji setek różnych usług i stworzeniu zaledwie kilku grup ofert usługowych¹⁰⁴. W 2002 r. pojawił się dział IBM Global Business Services¹⁰⁵, jako strategiczna komórka organizacyjna, wskazująca obszar kluczowych kompetencji sieci. Ostatecznie w 2008 r. w ramach departamentu IBM Systems and Technology Group utworzono dwa działy: Business Systems (obsługa klientów „drobnych”) i Enterprise Systems (obsługa klientów korporacyjnych). Dodatkowo utworzono zautomatyzowaną platformę rozwiązywania problemów i obsługi finansowo-księgowej Business Transformation Outsourcing (BTO)¹⁰⁶.

W ten sposób nastąpiło ukształtowanie przejrzystej, spójnej struktury, w której IBM był gotów pełnić rolę *orchestratora* globalnego systemu. Elementem etapu V było ponadto budowanie kapitału jednej silnej marki sieci – IBM¹⁰⁷. Równolegle IBM podejmował współpracę typu kooperacyjnego i angażował się w przedsięwzięcia prospołeczne (etap VI). Już od 2001 r. współpracował z Sony Corporation, Toshiba Corporation, Intel¹⁰⁸. W 2003 r. IBM przedstawił jedyną w swoim rodzaju inicjatywę – *The IBM On Demand Community*, która miała na celu promowanie korporacyjnej filantropii poprzez wolontariat¹⁰⁹. Przykładów działalności prospołecznej IBM jest zresztą wiele¹¹⁰. Przejawem dojrzałości organizacyjnej jest zdolność

¹⁰³ Od czasu restrukturyzacji z początku lat 90. IBM zaczęło regularnie monitorować poziomy zadowolenia klienta. Wszyscy pracownicy, począwszy od sieci sprzedażowej, administracji, a skończywszy na menedżerach IBM, byli oceniani i wynagradzani na podstawie zadowolenia klienta. W efekcie IBM Global Business Services od wielu lat jest liderem w usługach CRM (Customer Relationship Management). T. Carter, *Contemporary Sales Force Management*, The Haworth Press, Binghamton–New York 1998; s. 90–95 oraz www.netlib.com/bpr1.shtml; www.research.ibm.com/about/career.shtml; www.theofficialboard.com/org-chart/ibm [13.04.2010].

¹⁰⁴ Restrukturyzacja została przeprowadzona we wszystkich filiach IBM równolegle. Synchronizacja procesu spowodowała zwiększenie zysków (o 2 mld USD, z 12 w 1995 r. do 14 mld USD w 1996 r.). IBM Shuffles Services Group – InfoWorld z 16.12.1996, s. 5, <http://books.google.com.ph/books> [29.04.2010].

¹⁰⁵ Utworzony w wyniku przejęcia części doradczej PwC Consulting.

¹⁰⁶ BTO zastąpiła BPO (*Business Process Outsourcing*). Nowa idea polega na rozwiązywaniu problemów samodzielnie przez „globalnego” klienta. Klient telefonicznie bądź *online* sam ma być zdolny rozwiązać swój problem/reklamację/zażalenie, uzyskując wszystkie potrzebne informacje – kontakt z operatorem jest ostatecznością. www.businessweek.com/globalbiz/content/jul2006/gb20060731_018794.html [12.04.2010].

¹⁰⁷ IBM jest drugą (po marce Coca-cola) najcenniejszą marką świata, jej wartość w 2010 r. wynosiła 64,7 mld USD. www.interbrand.com/best_global_brands.aspx [22.04.2010].

¹⁰⁸ Współpraca dotycząca procesora Intel i8088. www.pldos.pl/bogus/firmy_i_ludzie [22.04.2010].

¹⁰⁹ Program wyposażył pracowników IBM w narzędzia technologiczne, które mają wspomagać organizacje *non-profit* i szkoły w 91 lokalizacjach na całym świecie.

¹¹⁰ Np. w 2004 r. IBM przeznaczył 1 mln USD na pomoc ofiarom tsunami, które uderzyło w południową Azję. Z kolei inicjatywa IBM o nazwie *Smart Cities*, polega na corocznym wyborze miasta

do kooperencji. Tu przykładem może być współpraca *benchmarkingowa* – oparta na wzorcach Xeroxa i AT&T, czyli koncepcja wsparcia swoich jednostek biznesowych w osiągnięciu takich samych wysokich standardów i perfekcji w działaniu.

Podsumowując, warto podkreślić, że w miarę rozwoju globalnej sieci biznesowej IBM nawiązywał coraz liczniejsze porozumienia, które nie opierały się wyłącznie na własności, a raczej wspólnocie wizji strategicznej. Wskazuje to na ugruntowywanie pozycji korporacji-marki jako *orchestratora* sieci. W ostatniej dekadzie aż 95% aliansów miało charakter niekapitałowy. Dodatkowo zmieniała się ich istota, z modelu eksploatacji partnerów aliansu, polegającego jedynie na wykorzystywaniu ich kluczowych kompetencji, IBM przeszło do tworzenia koncepcji eksploracji, opartej na innowacjach i rozwoju nowych obszarów biznesu, zgodnych z „duchem czasu”¹¹¹. Przedstawiona ścieżka rozwoju sieci wydaje się potwierdzać, że także w tym przypadku budowanie systemu powiązań miało charakter etapowy jako realizacja procesów integracji biznesowej uczestników sieci i było wyrazem realizacji założonej przez korporację strategii konkurencyjnej.

Analizując wykrystalizowaną globalną sieć biznesową IBM, możemy dostrzec „produktowe” sfery aktywności, a nawet tworzące jej jednostki składowe. Z drugiej jednak strony wyraźna jest zarówno geograficzna koncentracja działalności, jak i swoista polaryzacja uczestników sieci wokół trzech głównych obszarów kompetencyjnych: oprogramowanie (*software*), usługi (*services*) oraz systemy i finanse (*systems and financing*)¹¹². To pozwala na stwierdzenie, że sieć IBM posiada mimo swojej rozległości i złożoności przejrzystą strukturę. Zrozumienie istoty działania w globalnej przestrzeni polega na wyważaniu między hierarchią (uporządkowaniem struktur) a rynkiem (zdolnością dostosowań). W sieci IBM możemy dostrzec działy odpowiedzialne za obsługę potrzeb konkretnych typów klientów: Software Group (oprogramowanie), Global Business Service (doradztwo biznesowe), Global Technology Services (usługi z zakresu budowy i modernizacji infrastruktury informatycznej), Business System (tworzenie rozwiązań dla sektora MSP), Enterprise Systems (usługi dla klientów korporacyjnych), Global Financing (usługi finansowe dla klientów indywidualnych i biznesowych). IBM jako *orchestrator* koncentruje się na obszarze kluczowych kompetencji sieci, czyli branży IT, jednak należy

na świecie, któremu IBM udziela wsparcia, by mogło lepiej się rozwijać i by było bardziej „inteligentnie”. Pierwszym polskim miastem objętym inicjatywą *Smart Cities* były Katowice. *Eksperti IBM doradzą inteligentne rozwiązania dla Katowic*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/2136555.html> [08.04.2010].

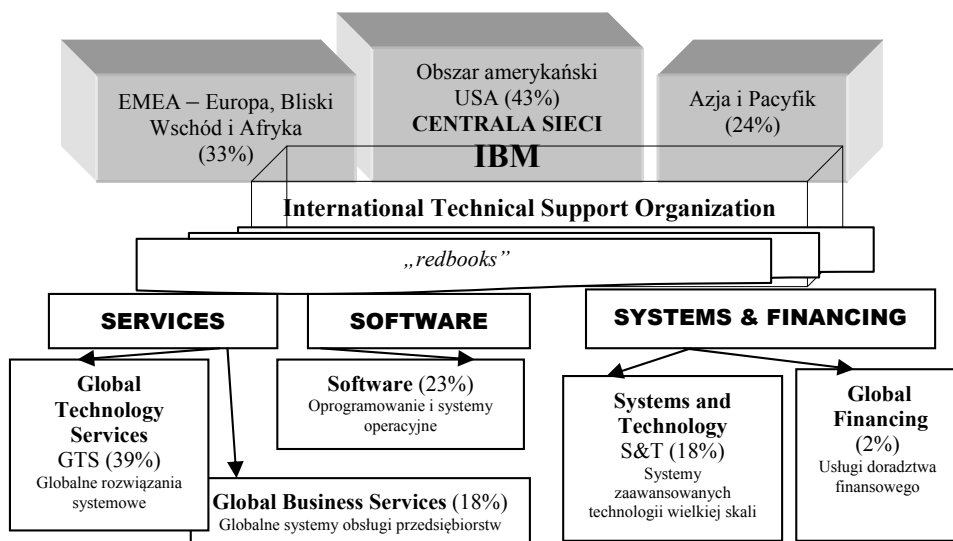
¹¹¹ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 180–183.

¹¹² W ciągu dekady udział sektora Software wzrósł z 25 do 42%. Udział sekcji Services był właściwie stabilny 40% (w 2000 r.) i 42% (w 2009 r.). Drastycznie spadł udział sektora Hardware z 24 do 7%. Niewielki spadek odnotowała sekcja Financing: z 11% do 9%. *Annual Report IBM 2009*, www.ibm.com/annualreport/2009/2009_ibm_annual.pdf, s. 10.

podkreślić, że dodatkowe usługi, pomoc techniczna, usługi finansowe pozwoliły na zespolenie sieci w spójną całość, która pozwala na tworzenie kompleksowej oferty, adekwatnej dla poszczególnych segmentów rynku globalnego.

Struktura sieci IBM (schemat 4.6) w ujęciu geograficznym obejmuje trzy obszary: amerykański, azjatycki i europejski¹¹³. Potwierdza to rozmieszczenie centrów działalności badawczo-rozwojowej sieci: trzy w Stanach Zjednoczonych, trzy w Azji (Japonia, Chiny, Indie), dwa dla obszaru EMEA (Szwajcaria i Izrael). W ujęciu produktowym sieć stanowi system złożony z trzech, przeplatających się kręgów. Całość sieci „spina” oryginalna koncepcja – system transferu wiedzy w organizacji w postaci *redbooks publications*¹¹⁴.

Schemat 4.6. System organizacyjny sieci IBM



GTS – infrastruktura sprzętowa, informatyczna automatyzacja i standaryzacja w skali globalnej, S&T – usługi oraz oprogramowanie, wymagające bardzo dużych mocy obliczeniowych i umożliwiające przechowywanie dużej ilości danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Annual Report IBM 2010*.

Dostarczając uczestnikom swojej sieci tzw. czerwone książki, w których opisane są etapy realizacji konkretnego projektu IBM, udostępnia im swoje zasoby. IBM, jako centrum kompetencji sieci stara się przodować w obsłudze

¹¹³ Obszar amerykański (43%), EMEA (33%), Azja (24%).

¹¹⁴ M. Zairi, *Effective Benchmarking. Learning from the Best*, Chapman & Hall, London 1996, s. 170–174 oraz www.redbooks.ibm.com/abstracts/SG245052.html [27.04.2010].

klienta, odpowiedzialności społecznej i innowacjach. Korporacja jest zresztą światowym liderem w kreacji innowacyjnych rozwiązań¹¹⁵. Zasady realizacji konkretnych projektów rozpisane są przez International Technical Support Organization (ITSO) w postaci stałych elementów: wymagania wstępne i cele ogólne, planowanie działań, przygotowywanie niezbędnych środków, wykonywanie testów itp. jako schemat wewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy. Wydaje się to potencjalnym załączkiem przechodzenia IBM do roli *orchestratora* GSB.

Podsumowując rozważania na temat budowania sieci wokół trzech korporacji sektora elektronicznego: General Electric, Siemens, IBM, można uznać, że spełniają one warunki przewidziane dla globalnej sieci biznesowej. GE i Siemens pełnią w swoich sieciach rolę *orchestratorów*, a IBM dopiero zmierza w tym kierunku. Podstawowym krokiem, aby tak się stało, jest konieczność integracji sfery B+R na poziomie globalnym, zwłaszcza że koncern jest liderem innowacyjności i na niej opiera swój rozwój.

4.2.3. Sektor petrochemiczny – studia przypadków dla Shell, BP, Exxon

Analizie powiązań w sektorze petrochemicznym poddano trzy najwyżej notowane korporacje petrochemiczne według *WIR2009*: Royal Dutch Shell, British Petroleum i Exxon Mobil (odpowiednio miejsca 3., 4. i 5. w rankingu).

W tab. 4.18 przedstawiono budowanie systemu powiązań przez Royal Dutch Shell z uwzględnieniem najważniejszych przedsięwzięć, decydujących o powstaniu obecnej struktury sieci Shell¹¹⁶. Za moment rozpoczęcia budowy sieci można uznać połączenie Shell Trading¹¹⁷ i Royal Dutch w latach 1903–1907. Decyzja zapadła w momencie przełomowym dla światowego przemysłu naftowego, ponieważ od 1909 r. datuje się rozpoczęcie masowej produkcji samochodów, a zatem gwałtowny wzrost zapotrzebowania na produkty naftowe.

¹¹⁵ Potwierdza to liczba patentów oraz miejsce w rankingu najbardziej innowacyjnych korporacji na świecie. W ostatniej dekadzie IBM zarejestrowało aż 22 357 patentów. Jest niezmiennie liderem w tej dziedzinie. Tylko w 2010 r. zarejestrowało 5896 patentów. Nakłady na badania i rozwój wynoszą w IBM średnio 6 mld USD rocznie. *IBM z największą liczbą patentów*, <http://media2.pl/technologie/74466.html> [03.02.2011] oraz *IFI's 2010 Top-50 Patent Assignees*, www.ificlaims.com/IFI [28.04.2011].

¹¹⁶ Należy zaznaczyć, że Shell jest bardzo aktywny na rynku M&As. W latach 1983–2011 Shell dokonał 182 przejęć, nabył udziały w 91 spółkach oraz zrealizował 449 transakcji zbycia udziałów. http://www.alacrastore.com/mergers-acquisitions/Royal_Dutch_Shell_PLC-1014423 [19.12.2011].

¹¹⁷ W 1833 r. Marcus Samuel otworzył w Londynie mały sklep z antykami oraz orientalnymi muszlami (muszla w logo Shell). Z czasem, z niewielkiego sklepu rozwinęło się prężne przedsiębiorstwo handlowe Shell Transport&Trading Company.

Tabela 4.18. Budowa systemu powiązań Royal Dutch Shell

Nazwa podmiotu współpracującego lub nowo powstałego	Typ i zakres współpracy(skutki dla rozwoju sieci)
1	2
Royal Dutch Petroleum Company	1903 r. – Shell Transport and Trading Company (angielska firma handlowa) w celu uniezależnienia się do ropy z Rosji podjęła współpracę z holenderską kompanią naftową Royal Dutch Petroleum ^a
Royal Dutch Shell Group	1907 r. – fuzja Royal Dutch Petroleum Company oraz Shell Transport&Trading (udziały 60/40) – holding Royal Dutch Shell Group, w 2005 r. całkowite połączenie organów zarządczych, powstanie Royal Dutch Shell
British Petroleum	1919 r. – Shell przejął kontrolę nad Mexican Eagle Petroleum Company; w 1921 r. Shell Mex i BP połączyły swoje działania w Zatoce Meksykańskiej
Oil of California	1922 r. – zakup 25% udziałów w Oil of California (od 1983 r. Unocal); konsolidacja interesów Shell i Oil Company of Delaware w Stanach Zjednoczonych
Turkish Petroleum Company	1925 r.– eksploatacja zasobów w Turcji, powołanie Turkish Petroleum Company udziały: Shell 25%, Deutsche Bank 50% i amerykańskie firmy petrochemiczne 25%
Gulf Oil	1948 r. – przejęcie kontroli nad Kuwait Oil Company
Middle East Gulf Oil	1950 r. – alians z Gulf Oil (po połączeniu ze Standard Oil of California w 1985 r. stworzył Chevron); w 1974 r. <i>joint venture</i> w zakresie energii atomowej, (w 1974 r. sprzedaż udziałów)
Fiat SPA	1950 r. – umowa o współpracy sponsorskiej w Formule 1 (Team Ferrari)
Iran Oil Ltd	1954 r. – konsorcjum firm petrochemicznych Iran Oil Ltd (z udziałem m. in. Shell, BP, Exxon, Texas Oil) założone w celu wspólnego prowadzenia negocjacji z rządem Iranu (zasad wydobycia i produkcji na jego terenie)
BHP Billiton Group	1970 r. – zakup udziałów w Biliton; rozszerzenie działalności wydobywczej o metale – dywersyfikacja oferty
ENI Group	1973 r. – odsprzedaż (deficytowych) aktywów Shell Italiana na rzecz włoskiej spółki petrochemicznej ENI; koncentracja na obszarach kluczowych
BASF AG	1977 r. – <i>joint venture</i> z BASF – współpraca dotyczyła nowego rodzaju gazu do komponentów mechanicznych; w 1999 r. utworzenie spółki Basell (50/50), produkującej wyroby chemiczne ^b ; 2006 r. Shell sprzedał udziały – argumentując potrzebą pozyskania środków na umacnianie swoich działań podstawowych
Solarhart	1979 r. – przejęcie 50% udziałów w australijskiej firmie Solarhart (pozyskiwanie energii z biomasy, ze spalania odpadów do biopaliw) – nowy dział Shell „energia odnawialna”
Belridge Oil	1979 r. – przejęcie, wartość transakcji 3,65 mld USD ^c

Tabela 4.18 cd.

1	2
Shell Oil	1985 r. – Royal Dutch Shell wykupił pozostałe 30% akcji w Shell Oil
Marathon Oil Co	1985 r. – podpisanie partnerstwa strategicznego; współpraca rozpoczęła się już w 1939 r. od badań naukowych w laboratoriach Shella na rzecz zmniejszenia zużycia paliwa w pojazdach
Resina Chemie BV	1987 r. – przejęcie przez Shell Nederlands BV Chemie; cel: zapewnienie integracji rafinerii (Pernis–Moerdijk) z produkcją chemiczną koncernu
Tenneco-Colombian Expl	1988 r. – przejęcie; cel: wydobycie surowca w Kolumbii
Amoco Canada	1989 r. – przejęcia wewnętrzne (firmy przejmowane przez lokalne filie Shell) np. przejęcie Amoco Canada Petro-Gas przez Shell Canada
Mitsui Company Limited	1991 r. – zakup udziałów – wzmocnienie działu chemicznego; produkcja średniej klasy poliuretanu i <i>diphenyl methane diisocyanate</i> (MDI) ^d
Exxon	1995–1997 – wspólna eksploatacja ropy i gazu ze złóż położonych na Morzu Północnym oraz 6-miesięczna umowa na rozwój, produkcję i sprzedaż paliwa i środków smarnych; umowa kooperacyjna
Amoco Inc.	1995 r. – wspólne prowadzenie działalności na terenie USA (udziały: Amoco 65%, Shell 35%) ^e ; umowa kooperacyjna
Texaco Inc i Aramco Saudi	1998 r. – <i>joint venture</i> Equilon Enterprises; (udziały: Shell Oil Co 35%, Texaco 32,5%, Aramco 32,5%); umowa kooperacyjna
Texaco Inc.	1998 r. – <i>joint venture</i> Motiva Enterprises LLD; współpraca w zakresie wydobycia i handlu ropą z terenu wsch. i śr.-wsch. USA, a także transport środków smarujących; (udziały: Shell 56%, Texaco 44%)
Occidental Petroleum	1998 r. – przejęcie przez wymianę udziałów; kwota transakcji 1 mld USD
Apache Corp	1999 r. – przejęcie za 518 mln USD (Shell Kanada) udziałów w Apache Corp w Kanadzie; 2003 r. – za 200 mln USD w Zatoce Meksykańskiej
Repsol YPF SA	1999 r. – wspólna eksploatacja gazu z hiszpańskim Repsolem; na obszarze Płd. Iranu inwestycja o wartości 10 mld USD – kooperacja
Siemens AG	1999 r. – opracowywanie i wprowadzenie na rynek unikalnej technologii wytwarzania energii (na bazie gazu ziemnego) w celu ograniczenia emisji gazów cieplarnianych ^f ; polityka proekologiczna
RWE Group	2001 r. – <i>joint venture</i> odnośnie do sprzedaży produktów petrochemicznych, (osiągnięcie pozycji głównego dostawcy tych produktów w Europie i 3. pozycji na świecie); od 2004 r. Shell przejął pakiet kontrolny akcji w spółce ^g
Sui Northern Gas Pipelines Ltd	2001 r. – Shell Gas LPG (Pakistan) Limited przejął Sui Northern Gas Pipelines Ltd; cel: dostęp do rurociągów gazowych (eksport)
Fletcher Challenge Energy	2001 r. – Shell Petroleum Mining (New Zealand) nabył udziały w Fletcher Challenge – spółce eksploatującej złoża w Nowej Zelandii; obecnie <i>joint venture</i> obejmuje Shell Exploration NW (48%), OMV New Zealand (26%), Todd Pohokura Ltd (26%)

Tabela 4.18 cd.

1	2
Shell & DEA Oil	2002 r. – utworzenie platformy Business-to-Business (B2B)
Enterprise Oil Plc.	2002 r. – przejęcie za 5 mld USD największego, niezależnego brytyjskiego producenta ropy i gazu
Pennzoil-Quaker State	2002 r. – nabycie Pennzoil-Quaker State ^b ; umocnienie w sektorze produktów petrochemicznych dla przemysłu motoryzacyjnego
Puerto Ventanas –Asfaltos (PACS)	2002 r. – zakup udziałów w PACS przez Shell Chile; transakcja dotyczyła przede wszystkim dostępu do rynku asfaltu
DEA Mineraloel SA	2002 r. – przejęcie sieci 50 stacji benzynowych firmy DEA Mineraloel w Polsce za 87 mln USD
Kerr McGee Corp	2003 r. – zakup od Ker McGee jego aktywów w Kazachstanie; 100 % w części badawczej – Mertviy; 50% w części produkcyjnej – Arman (pozostałe udziały posiada amerykański Oryx); transakcja o wartości 165 mln USD; nowy obszar ekspansji
Chevron Corporation oraz Marathon Oil Co	2003 r. – <i>joint venture</i> Athabasca Oil Sands Project; udziały: Shell (60%), Chevron (20%) i Marathon (20%); wydobywanie piasków ropośnych w Kanadzie – rozwój sektora alternatywnych źródeł energii; kooperacja
Agip SpA-Retail Sites	2003 r. – przejęcie za 1,23 mld USD udziałów w konsorcjum, stanowiącym umowę o podziale obszarów wydobywania na Pn. Morzu Kaspijskim; uczestnicy: Shell, ENI (Agip SPA), TotalFinaElf – każdy udziały 16,67%, ExxonMobil udziały 20,37% oraz ConocoPhillips i Inpex Corp z udziałami po 8,33%; umowa kooperacyjna
Kwit-Fit Polska Sp.zoo	2003 r. – przejęcie pozabranżowe – warsztaty samochodowe; strategia rozbudowy usług okołoproduktowych
Lafarge SA	2003 r. – umowa o kooperacji Shell Bitum i Lafarge odnośnie do recyklingu dróg – wtórny przerób asfaltu
Total	2004 r. – odsprzedaż firmie Total 26% udziałów w swoim pozwoleniu na wydobywanie 2,5 mln ton gazu płynnego rocznie w Hazira w Indiach
China Petroleum oraz Chemical Corporation	2004 r. – współpraca w sferze zarządzania stacjami benzynowymi w trzech miastach wschodniej części Chin; wejście na nowy rynek, kooperacja z Sinopec Corp.
Mitsubishi Heavy Industries Ltd	2005 r. – memorandum na współpracę Mitsubishi i Shell; pierwsze działania od 2008 r. ^j – umowa dotyczyła redukcji emisji gazów z elektrowni przy rafinacji ropy naftowej; działania z zakresu „społeczna odpowiedzialność biznesu” ^g
BlackRock Ventures Inc BORplus	2005 r. – przejęcie kanadyjskiej spółki, zajmującej się od 1996 r. wydobywaniem ropy z piasków ropośnych w Kanadzie; BlakRock działa jako spółka zależna Shell
Hyundai Motor Company	2005 r. – kontrakt na dostawy środków smarnych do pojazdów koncernu; Shell dostarcza olej silnikowy; firmy prowadzą także wspólnie działalność B+R; 2010 r. – przedłużenie kontraktu do 2015 r. ^k
Pearl GTL Qatar	2006 r. – zakup (100%) przetworni Pearl GTL Qatar; filia Shella; umowa Shell z rządem Kataru; największa platforma zamieniająca naturalny gaz w paliwa i inne produkty (zastosowanie nowoczesnych technologii)

Tabela 4.18 cd.

1	2
Petrobras i ONGC	2006 r. – Parque das Conchas (BC-10) – wydobycie ropy naftowej z dna wód brazylijskich; <i>joint venture</i> pomiędzy Shell (50%), Petrobras (35%) i ONGC (15%); operatorem projektu jest Shell; umowa kooperacyjna
Gazprom	2007 r. – <i>joint venture</i> Sakhalin II; pomiędzy Shell (27,5%), Gazprom (50%), Mitsui (12,5%), Mitsubishi (10%); cel: skraplanie gazu oraz eksport ropy i gazu z Rosji; kontrolę nad projektem sprawuje Gazprom; umowa kooperacyjna
Saudi-Aramco	2007 r. – <i>joint venture</i> Shell (50%) i Saudi-Aramco (50%); nowoczesna rafineria Motiva Port Arthur Refinery – największa w USA
Enspire Energy LLC	2008 r. – Shell Energy w Ameryce Północnej nabył aktywa Enspire Energy LLC; umocnienie pozycji na rynku amerykańskim
Cansolv Technologies Inc	2008 r. – Shell Global Solutions International BV nabył 100% udziałów Cansolv, dostawcy technologii nastawionych na walkę z zanieczyszczeniem powietrza
Duvernay Oil Corp	2008 r. – BRS Gas Corp. część Shell Kanada Limited przejął 97,7% akcji Duvernay Oil Corp; wartość transakcji 5,9 mld USD ^m ; cel: rozwój niekonwencjonalnych technologii eksploatacji gazu
Petronas Group, Conoco Philips	2008 r. – wspólne wydobywanie gazu z podwodnych pól gazowych na wybrzeżach Malezji; <i>joint venture</i> udziały: Petronas 40%, Shell 30%, Conoco 30%; umowa kooperacyjna ⁿ
Simarelli-Gas Stations	2009 r. – nabycie 45 stacji benzynowych w Brazylii od lokalnego dystrybutora – Simarelli; ponadto umowa na transport paliw Shell w regionie; rozwój rynku (Am. Pld.) z wykorzystaniem izomorfizmu
FP Petroli Srl-Fuel Distn	2009 r. – Shell Italia SpA przejął FP Petroli Srl-Fuel Distn; cel: dystrybucja paliw i innych produktów koncernu na terenie Włoch; konkurencja z lokalnym potentatem ENI
Cosan-Aviation Fuel Distn Asts	2009 r. – Shell Brasil Ltda przejął aktywa Cosan SA Industria e Comercio; cel: dystrybucja paliwa lotniczego
Integritys Energy Svcs-Asts	2009 r. – Shell Energy North America przejął Integritys Energy Svcs-Asts od Integritys Energy Group Inc.; cel: umacnianie działu gazu ziemnego
Woodsite Petroleum Ltd.	2009 r. – zakup za 862,5 mln USD akcji australijskiego koncernu (udziały 34,27%); cel: umacnianie działu eksploatacji ropy poprzez ekspansję na nowe terytoria
Qatar Petroleum	2009 r. – Qatargas 4 – pierwszy projekt Shell, dotyczący naturalnego gazu; wartość 8 mld USD; <i>joint venture</i> Shell (30%) i Qatar (70%)
ConocoPhillips, Petronas Murphy Sabah Oil	2010 r. – Gumusut – wydobycie ropy z dna wód w Malezji i transport rurociągami; <i>joint venture</i> Shell (35%), ConocoPhillips Sabah (33%), Petronas Carigali (20%), Murphy Sabah Oil (12%); operatorem projektu jest Shell; firmy Conoco, Petronas i Shell współpraca w ramach klastra Kebabangan Cluster; umowa kooperacyjna

Tabela 4.18 cd.

1	2
Chevron British Petroleum	2010 r. – Perdido – poszukiwanie ropy naftowej na dnie Zatoki Meksykańskiej; <i>joint venture</i> pomiędzy: Shell (35%), Chevron (37,5%) i BP (27,5%); operatorem projektu jest Shell; umowa kooperacyjna
China National Petroleum Corporation (CNPC)	2011 r. – CNPC nabyło 35% udziałów w spółce Syria Shell Petroleum Development B.V. (SSPD), eksploatującej złoża ropy naftowej i gazu łupkowego (w Groundbirch) ^o

Uwaga:

^a Royal Dutch Petroleum Company założono w Holandii w 1890 r., jej powstanie wspierał osobiście król Holandii Wilhelm III. Firma zajęła się eksploatacją złóż ropy naftowej na Sumatrze. W 1902 r. Royal Dutch Petroleum Company zbudowała pierwszą w Holandii rafinerię ropy.

^b W 2006 r. obie spółki sprzedały swoje udziały w Basell na rzecz New York-based Access Industries wraz z Chatterjee Group za 4,4 mld EUR. www.basf.com/group/corporate/en/about-basf/history/index [19.12.2010].

^c *Oil Industry Celebrates Discovery Well in Western Kern*, www.bakersfield.com/news/business/economy/x2058366503 [12.04.2011].

^d *Shell and Mitsui Toatsu Plans for Joint Venture Production*, www.icis.com/1991/03/11/16537.html [12.05.2009].

^e E. V. Thompson, *A Brief History of Major Oil Companies In the Gulf Region*, University of Virginia, www.virginia.edu/igpr/APAG/apagoilhistory.html [28.04.2010].

^f http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6638/is_199907/ai_n26533287 [02.05.2009].

^g <http://archiwum.automotoserwis.com.pl/aktualnosci/06-01/aktual.html> [02.05.2009].

^h Quaker State Corporation utworzony w 1931 r. w wyniku połączenia 19 firm. W 1998 r. połączył się z Pennzoil Company, tworząc Pennzoil-Quaker State i stając się liderem w produkcji produktów petrochemicznych dla motoryzacji. <http://www.quakerstate.com> [12.09.2010].

ⁱ www.modernasphalts.com/archive/11/articles/MA11lafargeshell.pdf [01.08.2010].

^j *Mitsubishi – Shell in Emissions Capture*, <http://newenergynews.blogspot.com/2007/10.html> [12.05.2009].

^k *Shell i Hyundai przedłużyły globalny kontrakt o współpracy*, www.auto-swiat.pl/26879,1.html [25.03.2010].

^m <http://uk.reuters.com/article/2008/07/15/businessproind-shell-duvernay-dc-idUKL1468941020080715> [14.12.2010].

ⁿ Wybrane umowy Shell z lat 2008–2010 na podstawie: www.alacrastore.com/mergers-acquisitions/Royal_Dutch_Shell [29.04.2010].

^o *New Report Mergers & Acquisitions Deal Analysis – CNPC Acquires 35% Interest In Syria Shell Petroleum Development*, <http://www.articlesbase.com/industrial-articles-worldmarketstudy-2865037.html> [05.06.2011].

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione zestawienie wydaje się wskazywać na konsekwentnie realizowany plan integracyjny. Kolejne posunięcia miały na celu aglomerację przestrzeni biznesowej wokół działalności podstawowej (etap II procesu integracji biznesowej). W 1919 r. powstała firma Shell Aviation Service, powołana w celu dostarczania paliwa i olejów dla dynamicznie rozwijającego się

lotnictwa, a w 1929 r. Shell rozpoczął swoją działalność w branży chemicznej. Koncern stale też uruchamiał kolejne szyby wydobywcze. W ten sposób tworzył filie handlowe, zajmujące się dostarczaniem ropy, paliw i gazu oraz produkcyjne, nastawione na wydobycie, rafinację, produkcję substancji chemicznych i produktów pochodnych.

Równocześnie Shell uruchamiał kolejne centra B+R, zajmujące się udoskonalaniem technologii wierceń, badaniami nad poprawą jakości produktów. Stale poszukiwał odpowiednich partnerów we wszystkich sferach swojej aktywności, w tym dla najmłodszego sektora – energii alternatywnej. Efektem są nieustannie podpisywane kolejne umowy z nowymi kooperantami, dlatego właściwie można powiedzieć, że etap III nie został zakończony, a stanowi otwarty proces. Istotne jednak, że w pewnym momencie dostrzeżono potrzebę uporządkowania rozproszonych aktywności biznesowych. Proces tworzenia przejrzystego systemu złożonego z kilku wiodących działów można uznać za początek etapu IV. Wciąż trwające procesy pozyskiwania kooperantów zyskały nowy wymiar, gdyż Shell zaczął dokonywać selekcji uczestników ze względu na ich kompetencje, potrzebne do realizacji konkretnych zadań wewnątrz zintegrowanej struktury. Od tego momentu korporacja Royal Dutch Shell zaczęła wcielać się w rolę *orchestratora* sieci. Koncentrowała się na wytyczaniu kierunków rozwoju sieci zgodnych z ogólnymi tendencjami światowymi oraz koordynowaniu wszystkich poziomów powiązań, pozostawiając jednostkom znaczną swobodę realizacji zadań bieżących. Korporacja-matka pozostawiła sobie bezpośrednie sterowanie działalnością badawczo-rozwojową¹¹⁸ oraz kreowaniem wizerunku społecznie odpowiedzialnej organizacji globalnej. Te dwa elementy stały się istotnymi narzędziami konkurencji w oligopolistycznie uporządkowanej przestrzeni biznesowej sektora petrochemicznego.

Shell stara się uczynić ze społecznej odpowiedzialności biznesu podstawę tworzenia tzw. miękkiej wartości dodanej. Awans na pozycję *orchestratora* globalnej sieci biznesowej wymusił na korporacji walkę o poprawę wizerunku¹¹⁹. Shell podkreśla swój wkład w ochronę środowiska, promocję praw człowieka, inwestuje w proekologiczne rozwiązania technologiczne i odcina się od swojej działalności z lat 90. XX w.¹²⁰ Coraz częściej wychodzi z inicjatywami, służącymi

¹¹⁸ Shell posiadał w 2010 r. ponad 6300 patentów. Roczne nakłady na B+R systematycznie rosną: 2001 r. – 387 mln USD; 2005 r. – 588 mln USD; 2008 r. – 1,23 mld USD; 2009 r. – 1,12 mld USD. *Royal Dutch Shell plc Annual Review and Summary Financial Statements* [2001–2009], www.shell.com [08.09.2010].

¹¹⁹ Działania korporacji odnośnie do miejsc eksploatacji surowca wielokrotnie były przedmiotem społecznej dyskusji, a wręcz wniosków o zaprzestanie przez koncern szkodliwych praktyk. Spółka wykorzystywała brak standardów ochrony środowiska niektórych regionów czy napięcia społeczne i bez skrupułów realizowała swoje zyski.

¹²⁰ Przykładem może być Athabasca Oil Sands Project – Kanada. Uzyskiwanie oleju syntetycznego przy mniejszej emisji zanieczyszczeń i mniejszym zużyciu wody. Strategicznym posunięciem

poprawie relacji z lokalnymi społecznościami¹²¹. Wszystkie działania typu: rozbudowa działu energii odnawialnej, liczne inicjatywy środowiskowe czy specjalne oferty dla klientów, które mają przekonać ich do stosowania „czystszych” produktów, stanowią elementy zaplanowanej inwestycji w wizerunek społecznie odpowiedzialnej organizacji. Niewątpliwie jest to oczywiście marketing, ale równocześnie wymuszanie na partnerach biznesowych podporządkowania się tym zasadom oznacza tworzenie swoistego kodeksu dobrych praktyk sieci Shell. To z kolei stanowi dowód na to, że Royal Dutch Shell działa jako świadomy *orchestrator* globalnej sieci biznesowej.

Przedstawiona analiza wydaje się potwierdzać, że kształtowanie systemu powiązań jest zgodne z modelem integracji biznesowej. Następną badaną kwestią jest dojrzałość strukturalna korporacji. Schemat organizacyjny sieci Shell wskazuje, że sieć, mimo rozbudowanej globalnie aktywności biznesowej, posiada przejrzystą geograficzno-produktową strukturę. Można wskazać trzy główne obszary, wyróżnione na podstawie specjalizacji czynności, związanych z dostarczaniem na rynek szerokiej gamy produktów petrochemicznych: rafinacji ropy, gazu i energii oraz produktów chemicznych¹²². Struktura geograficzna wynika z kolei ze specyfiki działalności, gdyż rozmieszczenie poszczególnych centrów uwarunkowane jest występowaniem surowców. Możemy wskazać trzy centrale regionalno-produktowe: Europa – centrala w Hadze w Holandii (główna siedziba korporacji¹²³), Stany Zjednoczone – centrala w Houston (Shell Oil Company), Azja – centrale w Zjednoczonych Emiratach Arabskich oraz w Singapurze (Asia Pacific Headquarters for Exploration & Production and Gas & Power).

było też stworzenie paliw z syntetycznym GTL, wykorzystywanie wodoru jako paliwa (w 2009 r. Shell otworzył dwie stacje napełniana aut wodorem w Nowym Jorku).

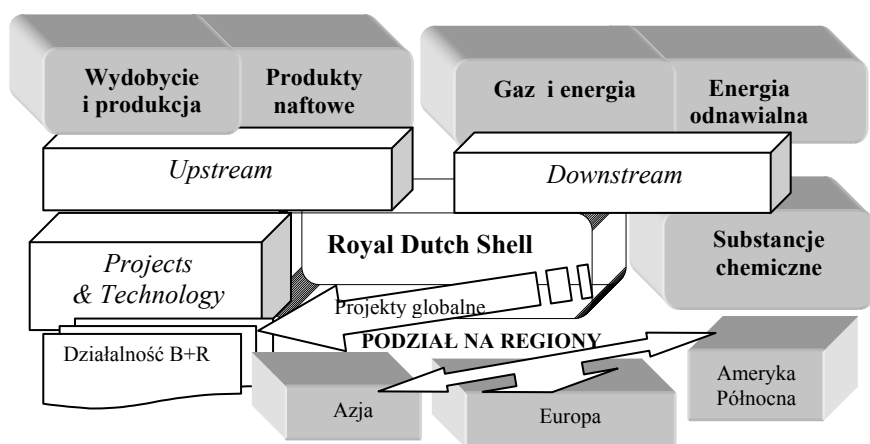
¹²¹ W Nigerii Shell przekazywał środki na zapobieganie rozprzestrzenianiu się AIDS, prowadził szkolenia z bezpieczeństwa i starał się promować prawa człowieka. W Katarze skupiał się na problematyce małej ilości wody. W Norwegii zainwestował w budowę platform przyjaznych ptakom migrującym. Podjął współpracę z Wetlands International i International Union for the Conservation of Nature, wspierając badania nad skuteczniejszym rozpoznawaniem zagrożonych gatunków ptaków. Shell aktywnie współpracuje też z: The International Petroleum Industry Environmental Conservation Association czy Voluntary Principles on Security and Human Rights.

¹²² *Annual Report Shell 2010*, s. 2. Wcześniej Shell posiadał pięć działów: poszukiwania i wydobycia ropy i gazu, wytwarzania i dystrybucji produktów naftowych, gazu ziemnego i innych źródeł energii, produkcji i sprzedaży chemikaliów oraz energii odnawialnej. Udziały poszczególnych działów w obrotach korporacji różniły się od ich przychodów – odpowiednio (np. w 2006 r.): produkty naftowe – obroty to 78%, a przychód 27%; substancje chemiczne – 11% (4%); wydobycie i produkcja – 6% (58%); gaz i energia – 4,5% (10%); energia alternatywna – 0,5% (1%). M. Rosińska-Bukowska, *Najpotężniejsze...*, s. 47–49.

¹²³ Należy jednak zaznaczyć, że korporacja posiada zdecydowanie największą liczbę oddziałów w regionie europejskim (po 25 w Europie i Afryce).

Należy zaznaczyć jednak, że model organizacyjny sieci *Shell* stale ewoluje. Hasło przewodnie dla globalnej sieci biznesowej *Shell* brzmi obecnie: „*more upstream, profitable downstream*”. Przystosowując się do pełnienia roli *orchestratora* w wielopoziomowym systemie biznesowym o tak sformułowanej strategii, *Shell* wskazał „nowe”, kluczowe gałęzie realizacji biznesu międzynarodowego¹²⁴. Są to trzy elementy: *Upstream* – poszukiwanie i wydobycie ropy naftowej i gazu ziemnego, *Downstream* – rafinowanie, dostarczanie, handel i transport ropy naftowej, wytwarzanie i promowanie produktów pochodnych oraz *Projects & Technology* – zarządzanie globalnymi projektami sieci i prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej¹²⁵ (schemat 4.7).

Schemat 4.7. Struktura organizacyjna sieci *Shell*



Źródło: opracowanie własne.

Przebudowana struktur oznacza, że *Shell* chce być postrzegany, jako *orchestrator* sieci, myślący globalnie, który koncentruje się na badaniach nad coraz intensywniejszym odzyskiwaniem ropy naftowej i gazu ziemnego a równocześnie realizuje model zrównoważonego rozwoju¹²⁶.

¹²⁴ www.shell.pl/home/content/pol/aboutshell/shell_businesses/global_business_structure [03.03.2010].

¹²⁵ Koncepcja oznacza odejście od modelu koncentracji władzy w siedzibie centralnej w Europie i reorganizację zgodną z rzeczywistym rozkładaniem aktywności elementów sieci. Z uwagi na ulokowanie złóż wyodrębniono zatem *Upstream International* (poza kontynentem amerykańskim) i *Upstream Americas* (na kontynencie amerykańskim). Główne centra B+R ulokowano w Wielkiej Brytanii – *Shell Technology Centre Thornton* oraz w Kanadzie – *Calgary Research Centre*.

¹²⁶ Wydłużenie zasięgu odwiertów, odwierty typu *Snake* – umożliwiające wydobywanie ropy z małych przestrzeni, nowe technologie obróbki (z użyciem piany, uzyskiwanie surowca z piasków roponośnych).

Kolejnym badanym podmiotem jest brytyjska spółka petrochemiczna – British Petroleum (BP). W tabeli 4.19 przedstawiono kształtowanie się systemu powiązań BP, z uwzględnieniem ważniejszych przedsięwzięć związanych z budowaniem globalnej sieci. Należy zwrócić uwagę na znaczną dynamikę posunięć rozwojowych po 1987 r., kiedy to brytyjski rząd sprzedał ostatni pakiet akcji BP. W pełni sprywatyzowana spółka przeprowadziła restrukturyzację, wskazując kluczowe obszary swoich zainteresowań rozwojowych. To zdeterminowało przebieg procesu integracji biznesowej sieci BP.

Tabela 4.19. Powiązania budujące globalną sieć British Petroleum

Nazwa podmiotu współpracującego lub nowo powstałego	Typ i zakres współpracy(skutki dla rozwoju sieci)
1	2
Burmah Oil Company	1909 r. – założono spółkę Anglo-Persian Oil Company (później Anglo-Iranian), której 97% akcji kupił od rządu brytyjskiego Burmah Oil
Kuwait Oil Company	1934 r. – <i>joint venture</i> (50/50); Anglo-Iranian Oil Corporation („baza” późniejszego BP) z Kuwait Oil Company; cel: konkurowanie o koncesje na terenie Kuwejtu; przedsięwzięcie, budujące obecną pozycję BP
Distillers Company	1947 r. – utworzono wraz z Distillers Company spółkę British Hydrocarbon Chemicals; nowe obszary aktywności
Standard Oil Indiana (Amoco)	1954 r. – powstało konsorcjum Anglo-Iranian Oil Company pomiędzy Amoco i British Petroleum Company (nowa nazwa przedsiębiorstwa); udziały BP 40%; cel: eksploatacja ropy w Iranie
Standard Oil Company of Ohio (Sohio)	1969 r. – zakup 25% udziałów Standard Oil Company of Ohio i rozpoczęcie wydobywania na Alasce; 1987 r. – zakup kolejnych akcji (45%) za 4,7 mld funtów ^a
Dome Petroleum Canada	1988 r. – za 5,5 mld USD Amoco nabywa 100% akcji, uzyskując dostęp do kanadyjskich pól naftowych
Mobil	1996 r. – BP połączyło się w Europie z Mobilem; spółka <i>joint venture</i> BP wniosło 3,4 mld funtów, Mobil 1,6 mld funtów; kooperacja dystrybucyjna
Amoco United States Crude	1998 r. – przejęcie 100% akcji Amoco US; wartość transakcji 174 mld USD; 1999 r. BP łączy się z Amoco (wartość transakcji 49,2 mld USD) – powstało BP Amoco ^b
BMW AG	1999 r. – 10-letnia umowa o partnerstwie strategicznym; BMW i BP (Castrol, Ultimate) – używanie olei Castrol oraz paliw Ultimate w samochodach BMW Group; 2009 r. umowę przedłużono do 2014 r.; współpraca dodatkowo dotyczy badań nad redukcją wydzielenia CO ₂
Burmah Castrol	2000 r. – BP osiągnęła porozumienie z Burmah Castrol, dotyczące wykupienia 100% jego udziałów ^c
Atlantic Richfield Company	2000 r. – połączenie BP Amoco z Atlantic Richfield Company (ARCO); wartość transakcji 26,8 mld USD

Tabela 4.19 cd.

1	2
Veba Oil AG (E.On AG)	2002 r. – przejęcie od Veba Oil marki Aral (sieć stacji benzynowych) – w lutym 51% udziałów, w lipcu pozostałych 49% (3,6 mld USD)
TNK	2003 r. – <i>joint venture</i> (50/50) BP i rosyjskiego TNK – powstanie spółki TNK-BP; wartość transakcji 7,6 mld USD; dostęp do 710 stacji TNK i rafinerii spółek współtworzących ^d (TNK Russian Federation Crude i Alfa Renowa Russian Assets)
Apache Corp	2003 r. – przejęcie za 650 mln USD aktywów Apache w Zatoce Meksykańskiej i za kolejne 650 mln USD na Morzu Północnym
Royal Dutch Shell	2003 r. – The Eastern Trough Area Project – wydobywanie oraz transport ropy i gazu ze złóż na Morzu Północnym (BP), odwierty wykonuje (Shell); umowa kooperacyjna
NK Slavnett	2004 r. – BP nabywa udziały w kolejnej spółce rosyjskiego sektora petrochemicznego (w 2005 r. Gazprom wykupuje te udziały); próba wejścia na rynek rosyjski
Exxon Mobil	2005 r. – <i>joint venture</i> BP i Exxon wspólna eksploracja złóż ThunderHorse; udziały BP 75% (funkcja operatora projektu), Exxon (25%); umowa kooperacyjna
Repsol YPF	2005 r. – <i>joint venture</i> BPTT wspólna eksploatacja złóż gazu, wybrzeże Atlantyku, na wschód od Trinidad & Tobago; udziały: BP 70%, YPF 30%; umowa kooperacyjna
Sinopec Corporation	2005 r. – <i>joint venture</i> (50/50) BP i Sinopec (poprzez swoją spółkę zależną Yangtzi Petrochemical Company); współpraca w celu budowy fabryki chemicznej we Wschodnich Chinach; BP dostarcza technologię – BP CATTIVA a Sinopec swoją bazę logistyczną; rozwój działalności chemicznej BP w Chinach
Greenlight Energy Inc	2006 r. – przejęcie (100% akcji) za kwotę 98 mln USD spółki Greenlight; rozwój w obszarze energetyki wiatrowej (w Stanach Zjednoczonych, Charlottesville, Virginia)
Neftegaz Holdings BV	2006 r. – <i>joint venture</i> BP i Elvary Neftegaz Holdings BV; udziały BP 49%; eksploatacja złóż surowców energetycznych (operator Rosneft)
Husky Energie Refining	2007 r. – <i>joint venture</i> (50/50) BP-Husky Refining; wykorzystywanie piasków ropoosnych w Kanadzie (złóża Sunrise); od 2012 r. także uruchomienie produkcji asfaltów; rozwój nowych obszarów <i>downstream</i> oraz energetyki odnawialnej
Bridas Argentynie	2008 r. – <i>joint venture</i> BP i Bridas (powstało Pan American Energy); udziały BP 60% (wartość 800 mln USD); eksploracja złóż surowców energetycznych (ropy i gazu w Płd. Argentynie – Santa Cruz) oraz produkcja petrochemiczna na lokalny rynek Argentyny, Boliwii i Chile; ekspansja na obszar Ameryki Płd.
NiSource Inc.	2008 r. – zakup od NiSource (firma zajmująca się przesyłem i dystrybucją energii) za 210 mln EUR Whiting Clean Energy Power Plant w stanie Indiana – umacnianie pozycji na rynku amerykańskim (źródło energii dla Midwest – BP America)

Tabela 4.19 cd.

1	2
BP-TNK	2010 r. – BP sprzedało TNK-BP za 1,8 mld USD swoje aktywa zagraniczne, m. in. w trzech spółkach w Wenezueli oraz gazowy blok wydobywczy i dwie spółki w Wietnamie.
Orisol Corp Energetica SA	2009 r. – BP Solar (Espana SAU) nabyło firmę Orisol – operator farmy wiatrowej i słonecznej w Hiszpanii; rozwój działu energii alternatywnej
Astrorey Energia SL	2009 r. – przejęcie hiszpańskiej firmy, zajmującej się pozyskiwaniem energii słonecznej – powstanie BP Solar Espana SA; umocnienie działu energii odnawialnej
RGE Energy AG	2009 r. – kooperacja BP Solar i RGE Energy AG, wspólna instalacja paneli słonecznych w Niemczech; umocnienie działu energii odnawialnej
Chaco	2009 r. – odsprzedaż boliwijskiemu rządowi udziałów w przedsiębiorstwie (40% BP, 60% Pan American Energy) – nacjonalizacja zarządzana przez władze (izomorfizm przymusowy)
Tata, Philips, IBM	2009 r. – stałe umowy z: Tata Consultancy Services, Infosys Technologies, Wipro Ltd, IBM; Accenture ^c ; koncentracja na kluczowych obszarach kompetencji – <i>outsourcing</i> usług dodatkowych (typu: IT, księgowość)
Vik Oil	2010 r. – TNK-BP ogłosił zakończenie transakcji nabycia 100% akcji Vik Oil – grupy firm z Ukrainy za kwotę 313 mln USD ^d ; nowe rynki aktywności w sferze kluczowych kompetencji
Apache	2010 r. – sprzedaż pól naftowych i gazowych oraz praw do wydobywania surowców w Egipcie, firmie specjalizującej się w eksploatacji złóż uznawanych przez wielkie koncerny za mało atrakcyjne; <i>reengineering</i> – poszukiwanie środków finansowych, niezbędnych do naprawy szkód spowodowanych wyciekami ropy w Zatoce Meksykańskiej
Saratovnefteprodukt Reliance Industries; Tulanefteprodukt	2011 r. – TNK-BP Holding przejął mniejszościowe udziały w Saratovnefteprodukt, Reliance Industries oraz w Tulanefteprodukt; umacnianie na obszarze wschodnim
Ryazan’nefteprodukt; Kaluganefteprodukt	2011 r. – TNK-BP Holding przejął większościowe udziały w Ryazan’nefteprodukt oraz w Kaluganefteprodukt

Uwaga:

^a www.bp.com/sectiongenericarticle.7027525 [09.03.2010].

^b Zapowiedź fuzji spowodowała wzrost notowań akcji obu spółek. Transakcja została zrealizowana przez wymianę udziałów: 3,97 akcji zwykłych BP na 1 akcję Amoco. Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 408.

^c Wybrane transakcje z lat 2000–2010 na podstawie: www.bp.com/genericarticle.7020896, www.bp.com/genericarticle.7053402, www.alacrastore.com/mergers-acquisitions/BP_plc-1002510; www.bp.com/sectiongenericarticle.7026362; <http://uk.reuters.com/article/UKWLA495020080617>, [03.03.2010] oraz *BP Annual Report and Form 20-F 2010*, www.bp.com [21.02.2011].

^d www.tnk-bp.com/common/en/press/publications/tnk-bp_AR_2008_en.pdf [09.03.2009].

^e www.business-standard.com/india/news/it-majors-bag-15-billion-outsourcing-dealbp/368243 [02.03.2010].

^f Vik Oil posiada 118 stacji rozsianych na obszarze całej Ukrainy, ponadto magazyny ropy (8), tankowce (49) oraz działki roponośne (112). *Przejęcie ukraińskiej sieci handlowej Oli-Vik*, www.tnk-bp.com/press/releases/2010/5/145 [27.07.2010].

Źródło: opracowanie własne.

Analiza procesu kształtowania się globalnej sieci biznesowej BP pozwala na wskazanie kilku etapów. Pierwszy to budowanie „lokalnej” pozycji w ramach imperium wpływów brytyjskich. Utworzenie Anglo-Persian Oil i kierowanie jego rozwojem tak, aby zyskało pozycję kluczowej spółki petrochemicznej regionu. Drugi etap to walka o pozycję w gronie globalnych liderów branży. Trwał on dość długo – począwszy od przejęcia pierwszej części „schedy” po Standard Oil (Sohio w 1969 r.), przez przejęcie Amoco (w 1998 r.), Burmah Castrol i Atlantic Richfield Company (w 2000 r.), aż po pozyskanie marki Aral (w 2002 r.). W wyniku jego zakończenia BP uzyskało silne „przyczółki” we wszystkich sferach biznesu petrochemicznego.

Etap III integracji biznesowej BP to umacnianie poszczególnych działów korporacji, poprzez inwestycje na całym świecie (w liczne spółki *joint venture*). Podobnie jak w przypadku Shell etapu tego nie można uznać za zakończony a raczej za wciąż trwający proces. Istotne dla oceny stopnia zaawansowania integracji biznesowej BP jest zauważenie, że dobór kooperantów był coraz bardziej przemysłany, a zasady współpracy modelowane zgodnie z realizowaną strategią sieci. W ten sposób następowało, bowiem niejako automatyczne „wpisywanie” się nowych członków sieci w globalnie koordynowane struktury organizacyjne.

Kolejnym etapem rozwoju było rozbudowywanie sieci poza obszar wydobycia i handlu tradycyjnymi produktami petrochemicznymi. BP rozpoczęło lokowanie aktywów w przyszłościowych obszarach np. BP Solar. Stanowiło to podstawę strategii konkurencyjnej sieci jak i jej restrukturyzacji (etap IV). Głównym elementem spajającym członów organizacji była jednak długo nie tyle wspólna wizja rozwoju, co wspólna marka (etap V). BP posiadając najwyższą wycenianą markę w sektorze chciało wokół niej zbudować silną sieć¹²⁷. Marka jest cennym kapitałem jednak niewystarczającym dla powodzenia strategii konkurencyjnej (przykład TNK-BP¹²⁸). Konieczna stała się zmiana podejścia korporacji-matki do integracji członków sieci.

BP podjęło się trudnego połączenia ról lidera, koordynatora oraz dyrygenta, starając się scalać sieć nowymi metodami. Korporacja uczestniczy w kolejnych projektach kooperacyjnych¹²⁹. Wspólnie z Shell, Statoil, ExxonMobil czy ConocoPhillips

¹²⁷ BP jest najcenniejszą marką petrochemiczną wg rankingu *Top 100 Brands* (obok Shell). Wartość 3,72 mld USD w 2009 r. (max wartość 4,01 mld USD w 2006 r.).

¹²⁸ TNK-BP to trzeci co do wielkości wydobycia concern petrochemiczny w Rosji (po Rosneft i Lukoil). W 2010 r. wydobycie TNK-BP wynosiło ok. 100 mln ton. Udziałowcami (50/50) są BP oraz AAR. Specyficzne, że niemal nieustannie właściciele walczą ze sobą. ARR to w istocie połączone siły trzech rosyjskich oligarchów – M. Fridmana (właściciel bankowej Alfa Group), amerykańskiego biznesmena pochodzącego z Rosji L. Bławatnika (Access Industries) i W. Wekselberga (grupa Renova).

¹²⁹ Np. *The Eastern Trough Area Project* wydobycie na Morzu Północnym. BP zajmuje się eksploatacją a Shell wierceniami oraz „niestandardowymi” działaniami. W projekcie biorą też udział

jest członkiem konsorcjum *benchmarkingowego*. Aktywnie włącza się w realizację złożonych projektów innowacyjnych¹³⁰ np. współpracę z Ford Motor (BP Ford Abu Dhabi World Rally Team), Volkswagen Group (wprowadzanie nowych technologii dzięki BP Solar), Tata Motors (zbudowanie Mega Solar). Istotne miejsce w działaniach BP zajmuje budowa wizerunku organizacji społecznie odpowiedzialnej¹³¹. Służą temu m. in. rozbudowa działu pozyskiwania energii ze źródeł alternatywnych, poszukiwanie nowych metod eksploatacji złóż – niskotoksycznych, oszczędzających wodę, zużycie energii, kreowanie obrazu organizacji, wspomagającej edukację, poprawiającej standardy pracy a nawet wspierającej słabiej rozwinięte państwa w rozwiązywaniu ich problemów (zwłaszcza energetycznych¹³²).

Przedsięwzięcia mają służyć pokazaniu zdolności do pełnienia funkcji *orchestratora* globalnej sieci biznesowej – dzielenia się posiadaną wiedzą, dbania o wizerunek sieci wskazywania nowych możliwości zdobycia silnej pozycji konkurencyjnej. Tym samym można uznać, że obecny model biznesowy BP wykazuje cechy charakterystyczne dla najwyższego poziomu integracji biznesowej (etap VI).

Dla prowadzonego badania istotne jest także jak przechodzenie przez kolejne etapy procesu budowania sieci wpłynęło na jej strukturę organizacyjną. Zewnętrznie system stanowi strukturę organizacyjną z widocznymi elementami składowymi: BP Ultimate, BP Lubricants, Air BP, BP Alternative Energy, BP Franchising, BP Shipping, BP Solar, BP Bitumen, Castrol, Aral – uwidaczniającymi względną autonomię jednostek. Kluczowe jest jednak istnienie mechanizmów i komórek organizacyjnych, spajających uczestniczące w globalnej sieci podmioty.

Dowodem dojrzałości organizacyjnej sieci BP jest jej reorganizacja, która doprowadziła do redukcji liczby działów, uznanych za kluczowe obszary kompetencji (schemat 4.8).

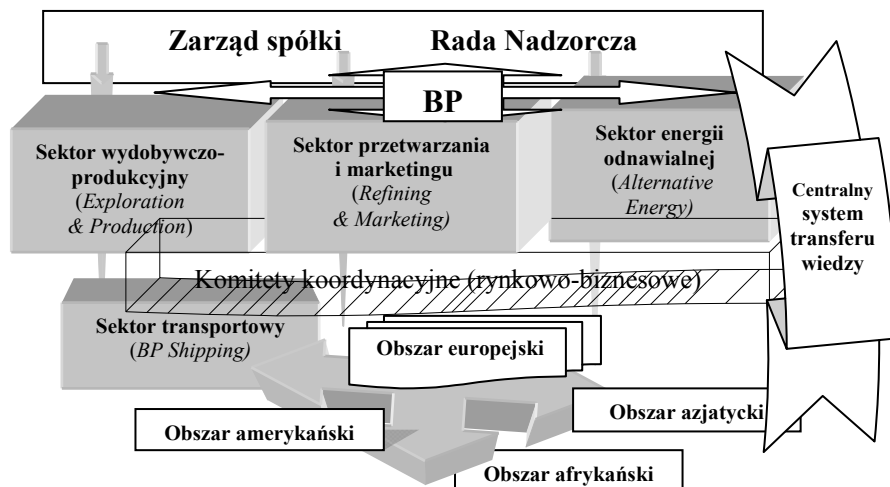
znaczący konkurenci tacy jak: ESSO, Agip, Total oraz mniejsi np. Nippon Oil, Murphy. Projekt obejmuje również transport ropy i gazu ziemnego rurociągami oraz opracowywanie metod przychylnych środowisku. www.bp.com/liveassets/global_assets/pdf [27.07.2010].

¹³⁰ BP jest posiadaczem, co najmniej 1139 patentów, w tym dotyczących proporcji składników przy produkcji paliw, metody usuwania z ropy niechcianych składników, metody wstrzykiwania wody do złoża. *United States Patent and Trademark Office*, <http://patft.uspto.gov/netacgi/nph-Parser> [08.03.2010].

¹³¹ Zatonięcie w 2010 r. platformy *Deepwater Horizon* i spowodowanie katastrofy ekologicznej w Zatoce Meksykańskiej (wyciek ze złoża eksploatowanego przez BP 780 mln litrów ropy) znacząco osłabiły wydźwięk tych działań. W raporcie odnośnie do przyczyn katastrofy wskazano na zaniedbania BP. Rząd amerykański nałożył na koncern karę w wysokości 69 mln USD. Koszty usuwania skutków wycieku koncern oszacował na 41 mld USD. *BP nie chce już płacić odszkodowań*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2011, nr 132, s. A 16.

¹³² BP porównywało bezpieczeństwo pracy w swoich fabrykach z najwyższym plasowanym w tej dziedzinie DuPont (wysłano ekipę do fabryk lidera rankingu, której celem było porównanie procedur i poprawienie ich tak, aby BP stało się bezpieczniejszą firmą). Wspiera wiedzą lokalne rządy np. doradzało w Trinidadzie i Tobago w kwestii wydajniejszej strategii energetycznej oraz wykorzystywania energii ze źródeł odnawialnych. www.bp.com/sectiongenericarticle/9032737 [07.03.2010].

Schemat 4.8. System organizacyjny sieci BP



Źródło: opracowanie własne.

Obecna struktura obejmuje: wydobycie i produkcję (*Exploration and Production*), przetwórstwo i marketing (*Refining and Marketing*), energię odnawialną (*Alternative Energy*), transport (*Shipping*). Funkcjonują ponadto centralne komitety odpowiedzialne za poszczególne sfery działalności, których zadaniem jest koordynacja wszystkich decyzji, podejmowanych wewnątrz tak zorganizowanej sieci. Dopiero kolejną „warstwą” systemu jest podział na obszary regionalne¹³³, z wyodrębnionymi działami produktowymi, nieznacznie różniącymi się na poszczególnych kontynentach¹³⁴. W sieci działa globalny system koordynacji działalności badawczo-rozwojowej¹³⁵, który ma stymulować

¹³³ Podział geograficzny to: Europa (27 centrów), obszar amerykański (29% posiadanych złóż; 4 centra w Ameryce Pn. i 6 w Ameryce Płd.), obszar azjatycki (Azja i Środkowy Wschód – 18 filii, Australia – 2 filie), obszar afrykański (11 centrów).

¹³⁴ Wcześniej BP realizowało działalność w ramach znacznie szczegółowiej określonych działów (jednostek). Każdy prowadził m. in. własną kampanię marketingową: *BP Ultimate* – wydajne paliwo nie tylko dla samochodów sportowych; *Stacje BP* – estetyka, najwyższe standardy technologiczne, przyjazność środowisku; Karty paliwowe – praktyczne i efektywne rozwiązania dostosowane dla floty samochodowej; *BP Partnerclub* – zyskujesz dzięki programom lojalnościowym z partnerami współpracującymi z BP; *BP Gaz* – LPG paliwo wszechstronne, niedrogie i czyste ekologicznie; *BP Lubricants* (oleje i smary) – ochrona nie tylko dla Twojego silnika; *BP Bitumen* – naszym celem jest budowa bezpiecznych i trwałych dróg; *Wholesale and Resale Departament* – dostawy paliw najwyższej jakości. *BP Annual Report and Accounts 2009*, www.bp.com/downloads/pdf [29.03.2010].

¹³⁵ Nakłady globalne BP na B+R systematycznie rosną. W 2001 r. wynosiły 385 mln USD, w 2006 r. 395 mln USD, a w 2008 r. już 595 mln USD, co można wiązać z rozbudową sieci. <http://patf.uspto.gov/netacgi/nph> [08.03.2010].

uczestników do włączania się w innowacyjne projekty, realizowane przez inne podmioty.

Przebudowa systemu organizacyjnego BP świadczy o porządkowaniu i spłaszczeniu struktury sieci globalnej, a zatem tworzeniu pola działania dla *orchestratora*. Rozproszone w globalnej przestrzeni jednostki muszą bowiem nie tylko posługiwać się jedną marką, ale realizować wspólną wizję rozwoju. Można uznać, że BP realizując strategię konkurencyjną, w której pełni funkcje *orchestratora* stara się budować globalną sieć biznesową.

Ostatnim podmiotem analizowanym w tej branży jest czołowa amerykańska korporacja petrochemiczna – ExxonMobil. W tym przypadku analiza nie jest prostą kompilacją następujących po sobie zdarzeń integracyjnych. Wynika to z faktu podziału Standard Oil, czyli korporacji, którą należy traktować jako założycielską dla ExxonMobil na 34 niezależne podmioty w konsekwencji decyzji Sądu Najwyższego USA¹³⁶. Niemal do połowy lat 90. XX w. Exxon odbudowywał rozbitą potęgę, tworząc system powiązań globalnych. W tab. 4.20 przedstawiono kolejne fazy rozwijania systemu powiązań dwóch części składowych Exxon i Mobil, które stworzyły obecną potęgę ExxonMobil.

Tabela 4.20. Powiązania budujące sieć ExxonMobil

Nazwa podmiotu współpracującego lub nowo powstałego	Typ i zakres współpracy (skutki dla rozwoju sieci)
1	2
Anglo-American Oil Co.	1892 r. – Standard Oil Company of New Jersey (późniejszy Exxon – zmienił nazwę na Exxon Corporation w 1972 r.) powołał do życia Anglo-American Oil Co. (późniejsze Esso Petroleum Company) w celu wejścia na rynki brytyjski, niemiecki i kanadyjski
Humble Oil & Refining	1919 r. – Standard Jersey nabył 50% udziałów w Humble Oil & Refining;
Turkish Petroleum Company	1925 r. – powstał Turkish Petroleum Company, w którym 25% udziałów miały amerykańskie firmy petrochemiczne (w tym proplasta Mobil – Socony); cel: wspólna eksploatacja zasobów w Turcji
White Eagle Oil & Refining Company	1930 r. – Socony przejął White Eagle Oil & Refining Company

¹³⁶ Podział Standard Oil, można w uproszczeniu przedstawić jako: Standard Oil of New Jersey to późniejszy Exxon a Standard Oil of New York (Socony) to Mobil. Pozostałe większe firmy powstałe z rozbitia Standard Oil dały początek takim przedsiębiorstwom jak: Chevron, Amoco, ConocoPhillips, BP. Standard Oil [California] to Chevron, Standard Oil of Ohio (Sohio) to BP, Standard Oil of Indiana to Amoco, Continental Oil to Conoco, Atlantic to ARCO.

Tabela 4.20 cd.

1	2
Socony-Vacuum	1931 r. – Socony połączył się z Vacuum Oil tworząc Socony-Vacuum (Vacuum przejęło jeszcze Lubrite Refining Co., Wadhams Oil Corp. oraz White Star Refining Co); 1955 r. – Socony-Vacuum zmieniło nazwę na Socony Mobil Oil Company
Stanvac	1933 r. – połączenie Standard Oil oraz Socony-Vacuum w regionie Azji i Pacyfiku w formie spółki <i>joint venture</i>
Societa per Azioni Raffineria Padana Olii Minerali	Działalność we Włoszech; udziały Exxon 74,14% ^a
Societe Francaise ExxonMobil	Działalność we Francji w ramach Esso Societe Anonyme Francaise i Esso Raffinage SAF; udziały Exxon 82,89%; Societe Francaise ExxonMobil Chemical SCA (99,77%) ^a
ExxonMobil de Colombia	Działalność w Kolumbii; udziały Exxon 99,67% ^a
Creole Petroleum Corp.	Przedsięwzięcie produkcyjne w Wenezueli ^a
Esso (Thailand) Public Company Limited	Działalność w Tajlandii; udziały Exxon 65,99% ^a
Esso Malaysia Berhad	Działalność w Malezji; udziały Exxon 65% ^a
Castle Peak Power Company Limited	Działalność w Hongkongu; udziały Exxon 60% ^a
Tonen Corporation	Działalność w ramach TonenGeneral Sekiyu K.K. i Tonen Chemical Corporation Japonii; udziały Exxon w obu firmach wynoszą po 50,05% ^a
Kyokuto Petroleum Industries, Ltd.	Działalność w Japonii; udziały Exxon 50% ^a
Al-Jubail Petrochemical Company	Działalność w Arabii Saudyjskiej; udziały Exxon 50% ^a
BEB Erdgas und Erdoel GmbH	Działalność w obszarze gazu w Niemczech; udziały Exxon 50% ^a
ExxonMobil Gas Marketing Deutschland GmbH&Co.KG	Działalność w obszarze dystrybucji gazu w Niemczech; udziały Exxon 50% ^a
Nederlandse Aardolie Maatschappij B.V.	Działalność w Holandii; udziały Exxon 50% ^a
Saudi Aramco Mobil Refinery Company Ltd.	Działalność w Arabii Saudyjskiej; udziały Exxon 50% ^a
Saudi Yanbu Petrochemical Co	Działalność w Arabii Saudyjskiej; udziały Exxon 50% ^a
National Iranian Oil Company (NIOC)	1971 r. – <i>joint venture</i> Mobil z National Iranian Oil Company (spółka państwowa); cel: koncesje na wydobycie w Iranie
Superior Oil Company	1984 r. – Mobil Oil Corporation przejął Superior Oil Company
Hunt Oil Company	1985 r. – Exxon przejął 48% udziałów w Hunt Oil Company; porozumienie produkcyjne w Jemenie Pn.

Tabela 4.20 cd.

1	2
Imperial Oil Limited	1989 r. – Imperial Oil (kanadyjska spółka zależna Exxon – udziały Exxon 69,9%) przejęła 100% akcji Texaco Canada; rozwój działalności handlowo-usługowej w Kanadzie
British Petroleum	1996 r. – <i>joint venture</i> BP i Mobil (udziały Mobil ok. 30%, wartość transakcji 1,6 mld funtów)
Ampolex LTD (Australia)	1996 r. – Mobil przejął Ampolex Ltd – wrogie przejęcie
Tengizcheyroil LLP	1996 r. – Mobil przejął kontrolę nad prywatyzowanym Tengizcheyroil (Kazachstan); udziały Mobil 25%
ExxonMobil	1999 r. – Exxon i Mobil połączyły się tworząc ExxonMobil Corporation; wartość transakcji szacowana na 70–125 mld USD ^b
Qatar Petroleum	2005 r. – ExxonMobil oraz Qatar Petroleum, jako <i>joint venture</i> rozbudowują Katarski North Field
PR Jotun DA	2005 r. – <i>joint venture</i> z Marine Nordsjo, norweską spółką zależną Exxon Corporation; udziały Exxon 45%
Edison LNG Srl	2005 r. – <i>joint venture</i> Exxon i Qatar Petroleum – terminal przesyłowy gazu LNG we Włoszech: Terminale GNL Adriatico S.r.l.; udziały: Exxon 45%, Qatar 45%, Edison 10% ^c
Daimler-Benz, Toyota Motor, Volvo AB	Alianse strategiczne z korporacjami motoryzacyjnymi Daimler-Benz, Toyota, Volvo; stałe dostawy olejów do nowych samochodów i serwisów
Abu Dhabi Petroleum Company Limited	2006 r. – <i>joint venture</i> z Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC); udziały Exxon 23,75%; eksploatacja jednego z największych pól naftowych na świecie – Górna Zakum
Infinium Holdings B.V	2007 r. – <i>joint venture</i> z Exxon Netherlands; udziały Exxon 49,96%
Fujian Refining & Petrochemical Co. Ltd	2007 r. – <i>joint venture</i> Exxon (udział 25%), Aramco (25%) oraz Sinopec (50%); projekt dotyczy przetwarzania „kwaśnej” ropy dostarczanej przez sudyjskiego kooperanta (Aramco) w Chinach; układ kooperacyjny
XTO Energy Inc.	2009 r. – zakup za 41 mld USD firmy XTO (w tym spłata 10 mld USD długu XTO); cel: rozbudowa wydobycia gazu ziemnego z łupków w USA oraz przejęcie technologii jego odzyskiwania na cele inwestycji planowanych w Polsce, na Węgrzech, w Argentynie a także w realizowanych już projektach dostarczania gazu do Japonii i Chin (Papua Nowa Gwinea – wartość projektu 15 mld USD) czy Australii (wartość projektu 37 mld USD) ^d
Cameroon Oil Transportation Company S.A.	2009 r. – <i>joint venture</i> Exxon i Cameroon Oil Transportation Company S.A.; wydobycie i transport ropy w Kamerunie; udziały Exxon 41,07%
Fina Antwerp Olefins N.V.	2010 r. – <i>joint venture</i> Exxon, przetwarzanie ropy, gazu, produkcja chemiczna; udziały Exxon 35%

Tabela 4.20 cd.

1	2
Rosneft	2011 r. – Exxon został zmuszony do sprzedania części swoich udziałów zależnemu od państwa rosyjskiego koncernowi Rosneft w zamian za możliwość dalszego realizowania swoich projektów w Rosji ^e – umowa dotycząca wydobycia ropy na rosyjskiej części Oceanu Arktycznego ^f

Uwaga:

^a Wybrane informacje odnośnie do kierunków ekspansji na podstawie: http://thomson.mobular.net/thomson/7/3095/4222/document_0/XOM_SAR09.pdf; www.secinfo.com; www.exxonmobil.com/Corporate/Imports/ccr2009/about_operations.aspx; www.fundinguniverse.com/company-histories/Exxon-Mobil-Corporation-Company-History.html [29.03.2010].

^b Akcjonariusze Mobila weszli w posiadanie 30% akcji, natomiast akcjonariuszom Exxon przypadło 70% akcji nowej firmy. M. Guzik podaje wartość transakcji 87 mld USD. Eadem, *ExxonMobil...*, s. 235–240. Z kolei J. Mouawad, C. Krauss podają wartość transakcji 81 mld USD. *Eidem*, *In Exxon Deal, Signs of the New Gusher*, <http://www.nytimes.com/2009/12/15/html> [15.12.2009].

^c Exxon poinformował, że wraz z Qatar Petroleum nabył pakiet 90% akcji w firmie Edison LNG Srl, zaangażowanej w projekt budowy terminalu odbiorczego LNG Isola di Porto Levante. Instalacja, umieszczona na północnym Adriatyku. Rocznie instalacja (Terminale GNL Adriatico Srl) może regazyfikować ok. 8 mld m³ gazu ziemnego. <http://infogaz.pl/modules.php> [02.08.2010].

^d XTO to firma powstała w 1986 r., specjalizująca się w niekonwencjonalnych technikach pozyskiwania gazu (z uwagi na duże koszty innowacyjnych projektów zadłużona na 10 mld USD, które przejął Exxon). Inwestycja pozwala na zwiększenie zasobów gazu w dyspozycji Exxon na terenie USA o 41 bln m³, co stanowi odpowiednik dwuletniego krajowego zapotrzebowania. Stanowi odpowiedź Exxon na „ruchy konkurencji”, która (BP, ENI, Statoil) zakupiła w ciągu ostatniego roku znaczne pola gazowe w Pensylwanii, Oklahomie, Teksasie i Arkansas. Poprzednią tak dużą transakcją na rynku gazu było przejęcie przez ConocoPhillips firmy Burlington Resources w 2005 r. (35 mld USD). J. Mouawad, C. Krauss, *In Exxon...*, [15.12.2009]; M. Williams, *XTO Energy Natural Gas – XTO Debt*, http://articles.boston.com/2009-12-15/business/29256560_1 [15.12.2009] oraz T. Daltorio, *ExxonMobil \$41 Billion Purchase Of XTO Energy*, <http://www.investmentu.com/2009/December/exxonmobil-purchase-xto-energy.html> [20.12.2009].

^e Podobną nacjonalizację przeżył Exxon już wcześniej w Wenezueli – stracił wówczas aktywa warte 12 mld USD. D. McDonald, *Exxon landed a big Deal with Vladimir Putin. Should Shareholders be concerned?*, <http://finance.fortune.cnn.com/tag/exxon> [31.08.2011].

^f *Mergers and Acquisitions Recap: Exxon Mobil Heads Deals and Rumors of the Week*, <http://wallstcheatsheet.com/trading-markets/mergers-and-acquisitions-recap-exxon-mobil-heads-deals-and-rumors-of-the-week.html> [04.09.2011].

Źródło: opracowanie własne.

Analizując rozwój globalnej sieci biznesowej ExxonMobil można zauważyć, że integracja koncentrowała się na inwestycjach, służących pozyskiwaniu surowca. Eksploatacja złóż rozsianych po całym świecie była możliwa dzięki kooperacji z lokalnymi firmami, a następnie sukcesywnym wykupywaniu w nich udziałów. Sieć Exxon powstała zatem przede wszystkim na bazie inwestycji kapitałowych poprzez ustanawianie powiązań typu własnościowego. Był to etap budowania pozycji na lokalnych rynkach jako systemu własnych oddziałów, z których każdy miał zasięg

wyłącznie regionalny¹³⁷. Kolejny etap to zawieranie przez nie umów *joint venture* z podmiotami z własnej branży, służące umacnianiu poszczególnych działów korporacji i rozwijaniu lokalnych struktur. Exxon stopniowo przygotowywał się do roli *orchestratora* sieci. Za pierwszy krok można uznać utworzenie w 1986 r. Exxon Company International, jako załączka centrum sterującego rozbudowanymi, międzynarodowymi strukturami. Globalną efektywność miało zapewnić wydzielenie funkcjonalnej struktury organizacyjnej z ośrodkami odpowiedzialnymi za różne aspekty procesu wydobywania i rafinacji ropy oraz dystrybucji produktów pochodnych, w tym zwłaszcza za zadania związane z kreacją i wdrażaniem najnowszych technologii. Taka struktura pozwalała na usprawnienie koordynacji działań członków sieci, dzięki wypracowanym ogólnym standardom i procedurom oraz stworzeniu atmosfery współpracy w sieci. Kultura organizacyjna sieci prowadziła do silnego utożsamiania się jednostek składowych z organizacją i zachowania jej spójności, mimo decentralizacji funkcjonalnej rozproszonych jednostek¹³⁸.

Należy zauważyć, że Exxon z pewnością jest korporacją, znającą i doceniającą wartość współpracy, co pokazuje lista umów *joint venture*, w tym z konkurentami. Przemysł petrochemiczny zmusza wręcz korporacje do realizowania swojej aktywności na małych przestrzeniach, (na których zlokalizowane są złoża) obok bezpośrednich konkurentów stąd kooperacja staje się niejako naturalna. Sukces odnośzą te podmioty, które potrafią znaleźć pomysł na synergiczne współistnienie¹³⁹. Decydującym wydarzeniem tego typu w toku budowy sieci Exxon był 1999 r., kiedy Exxon i Mobil zdecydowały się połączyć swoje siły, tworząc ExxonMobil Corporation. Można uznać to za uzyskanie zdolności do stania się *orchestratorem* globalnej sieci – „przypieczętownie” pozycji oligopolisty branżowego.

ExxonMobil przyjął na siebie zadania związane z realizacją wymogów procesu integracji biznesowej na najwyższym poziomie. Oznacza to uczestnictwo w projektach związanych z ochroną środowiska naturalnego¹⁴⁰. Społeczna

¹³⁷ Etap I procesu integracji biznesowej. Innym spojrzeniem byłoby postrzeganie tych inwestycji, jako tworzenia systemu własnych filii, (czyli realizacja od razu III etapu).

¹³⁸ www.exxonmobil.com/corporate/about_operations_mgmt.aspx [02.04.2010].

¹³⁹ Np. poprzez uczestnictwo w klastrach. Współpraca w ramach Tremley Point (USA) – rafineria Bayway, która jest własnością ConocoPhillips, (należąca niegdyś do Standard Oil) oraz skupisko zakładów chemicznych. Podobnie Jurong Island (Singapur) – klaster petrochemiczny, poza Exxon operują tam również m. in. BP, Shell, Chevron, BASF, DuPont. Cel: rafinacja gazu ziemnego transportowanego z Indonezji, produkcja dóbr z tworzyw sztucznych. Na terenie portu w Antwerpii funkcjonuje klaster petrochemiczny, gdzie swoje rafinerie mają m. in. Exxon i Total, znajdują się tam także zakłady chemiczne BASF. www.colorantshistory.org/TremleyHistory.html; www.portofantwerp.com [27.03.2010].

¹⁴⁰ W 2008 r. Exxon wydał na projekty z zakresu ochrony środowiska ponad 9 mld USD. W tym np. za pośrednictwem stworzonej przez siebie fundacji Save The Tiger Fund, która ma na celu uratowanie zagrożonego wyginięciem tygrysa czy na program *ExxonMobil Malaria Initiative*, finansujący walkę z malarią w Afryce. *Community Contributions Report Environment*, www.exxonmobil.com/Corporate/aspx [28.03.2010].

odpowiedzialność biznesu wyraża się ponadto w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań, pozwalających wdrażać strategię zrównoważonego rozwoju. W tym celu Exxon korzysta z usług firm, zajmujących się porównaniem sposobu realizacji określonych procesów w wiodących przedsiębiorstwach, aby znaleźć najlepsze „społecznie” rozwiązania¹⁴¹. Realizuje, współpracując z bezpośrednimi konkurentami z branży tzw. koncepcję „obywatelstwa korporacyjnego”. Wspólnie z BP, Shell i Total prowadzi szereg projektów, których celem jest ustanowienie standardów ochrony środowiska i poszanowania praw człowieka, sprecyzowanych specjalnie odnośnie do rynku, na którym operują korporacje petrochemiczne¹⁴².

Realizowana strategia konkurencyjna wydaje się potwierdzać pełnienie roli *orchestratora* globalnej sieci biznesowej. Drugim elementem badania jest ocena dojrzałości struktur organizacyjnych.

Analizując strukturę organizacyjną sieci Exxon można wskazać jedenaście podstawowych przedsiębiorstw, odpowiedzialnych za poszczególne segmenty działalności organizacji. Funkcjonują one w czterech obszarach biznesowych: wydobywanie, dystrybucja, produkcja chemiczna i usługi globalne (schemat 4.9).

Działania strategiczne realizowane są na poziomie regionalnym za pośrednictwem trzech central: amerykańskiej (dla obu Ameryk – łącznie 18 filii), europejskiej (dla Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki – łącznie 22 filie) oraz azjatyckiej (dla Azji i Pacyfiku – łącznie 21 filii). W każdej z nich powstała niemal identyczna struktura produktowa¹⁴³, co świadczy o standaryzacji podstawowych parametrów funkcjonowania organizacji, jako zintegrowanego systemu. Każda z central kształtuje jednak samodzielnie swoje priorytety a celem *orchestratora* jest ich skonsolidowanie w spójną całość. W tym celu już w 1992 r. Exxon wprowadził system zarządzania integralnością operacji (OIMS), sterowany globalnie przez zarząd¹⁴⁴. Na poziomie globalnym organizowana jest także działalność

¹⁴¹ ExxonMobil porównuje się m. in. do innych amerykańskich przedsiębiorstw, jak: AT&T, Boeing, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, Pfizer, Procter & Gamble, United Technologies, Verizon, Chevron, ConocoPhillips. *Citizenship Report Tailored Benchmarking*, www.twotomorrow.com/clients/individual; www.secinfo.com; www.intertek-cb.com/benchmarking/index.shtml [28.03.2010].

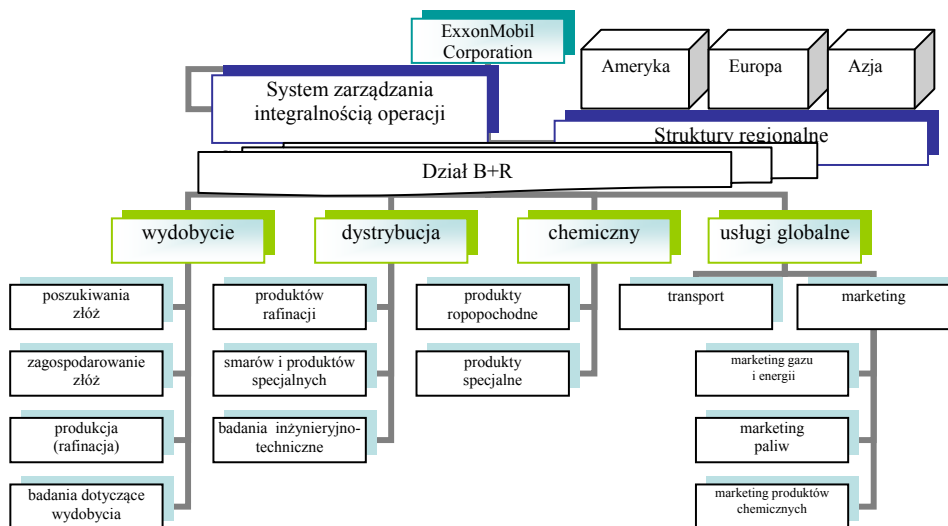
¹⁴² Np.: *Oil Spill Response Limited, International Petroleum Industry Environmental Conservation Association, Global Gas Flaring Reduction Partnership, International Petroleum Industry Environmental Conservation Association*.

¹⁴³ Np. paliwa lotnicze – Fairfax, Wirginia w Stanach Zjednoczonych obsługuje region obu Ameryk, Singapur to oddział dla regionu Azji i Pacyfiku a Leatherhead w Wielkiej Brytanii dla Europy, Afryki i Bliskiego Wschodu. W dziale chemikalia – Houston, Teksas w Stanach Zjednoczonych obsługuje region obu Ameryk, Singapur to centrala dla regionu Azji i Pacyfiku, Machelen w Belgii centrala dla Europy, Afryki i Bliskiego Wschodu. Odpowiednio dla paliwa do statków – Coral Gable, Floryda w Stanach Zjednoczonych obsługuje region obu Ameryk, oddział w Singapurze region Azji i Pacyfiku, port w Antwerpii (w Belgii) obszar Europy i Bliskiego Wschodu. www.exxonmobil.com/imports/contactus/contactus_contact.aspx [29.03.2010].

¹⁴⁴ <http://energyandenvironmentblog.dallasnews.com/2010.pdf> [02.05.2010].

badawczo-rozwojowa¹⁴⁵. Sieć posiada dodatkowo własne przedsiębiorstwa, zajmujące się organizowaniem transportu ropy i gazu, koordynowane przez ExxonMobil Pipelines Corporation.

Schemat 4.9. System organizacyjny sieci ExxonMobil



Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://www.exxonmobil.com/Corporate/Newsroom/Publications/XOMGlobalCap/page_2.html [30.03.2010].

Struktura sieci ExxonMobil to obraz struktury regulacyjnej, przystosowanej dla *orchestratora*, o czym świadczy umiejscowienie jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie integralnością operacji oraz centralnej jednostki koordynującej sferę innowacji rozwojowych.

Podsumowując analizę kształtowania systemów powiązań oraz struktur organizacyjnych trzech korporacji sektora petrochemicznego można uznać, że także liderzy tej branży wykazują cechy *orchestratorów*. Realizowane strategie wskazują na ewoluowanie badanych podmiotów zgodnie z kierunkiem zachodzących w gospodarce światowej zmian a historia budowania relacji biznesowych wykazuje znaczną zbieżność z modelową koncepcją etapowej integracji biznesowej. Także wykrystalizowane struktury można uznać za świadectwo dojrzałości organizacyjnej przedstawionych korporacji.

¹⁴⁵ Roczne nakłady na B+R w ciągu dekady podwoiły się. W 2000 r. wynosiły 564 mln USD a w 2009 r. 1,05 mld USD. Liczba patentów w latach 1998–2007 wynosiła ok. 10 tys. Liczba zatrudnionych naukowców i inżynierów wynosi obecnie 20 tys. *Exxon Mobile Financial and Operating Review*, www.exxonmobil.com/UK-english/news_speeches_RCO_180208.aspx; www.exxonmobil.com/AP-English/cc_technology.aspx [28.03.2010].

Podsumowanie

Konkludując rozważania zawarte w niniejszym rozdziale, dotyczące budowania systemu powiązań dziewięciu najpotężniejszych korporacji transnarodowych trzech kluczowych sektorów gospodarki światowej (wskazanych według wartości skumulowanych aktywów zagranicznych), można stwierdzić, że osiągnęły one swoje czołowe pozycje wśród podmiotów współczesnego świata biznesu, systematycznie realizując pewien schemat rozwojowy. Wydaje się, że można uznać za potwierdzoną hipotezę, że posiadany przez badane korporacje kapitał jest efektem budowanego latami systemu powiązań, a zatem przyjęcia podejścia sieciowego, jako podstawowej koncepcji rozwoju. Uzewnętrznieniem dojrzałości organizacyjnej analizowanych korporacji jest wykrywanie się, w toku kolejnych zmian uporządkowanych i przejrzystych struktur, dzięki którym korporacja-*orchestrator* jest zdolna do efektywnego zarządzania globalną siecią powiązań. Dzięki prostocie systemu, pewnemu spłaszczeniu struktur *orchestrator* jest w stanie „ogarnąć” wszystkie sfery aktywności biznesowej sieci, mimo ich często znacznego zróżnicowania. Dojrzałość organizacyjna wyraża się w umiejętności wprowadzenia elastycznych metod kierowania a zwłaszcza kreatywnego modelowania większości operacji z uwzględnieniem globalnej standaryzacji oraz „lokalnej” (regionalnej, przedmiotowej) specyfiki realizowanych funkcji.

Ustanowienie takiego modelu regulacyjnego jest konsekwencją realizacji strategii konkurencyjnej, która wymagała przejścia etapowej integracji biznesowej. Nie zawsze kolejne fazy integracji układały się w identyczną sekwencję jednak w większości przypadków można zaobserwować model zbieżny z przedstawionym wzorcem (podrozdział 3.2.1). Wyzwaniem globalizacji korporacyjnej jest bowiem integracja wszystkich podsystemów organizacji sieciowej dla uzyskania trwałej pozycji konkurencyjnej w globalnej przestrzeni biznesowej.

Na podstawie przeprowadzonego badania stwierdzono, że analizowane korporacje funkcjonują jako *orchestratorzy* globalnych sieci biznesowych lub też dążą do zajęcia takiej pozycji. Jest to sposób realizacji przez najpotężniejsze korporacje transnarodowe międzynarodowej strategii konkurencyjnej na bazie koncepcji globalnej sieci biznesowej.

Rzetelnie wykształcony i samodzielnie myślący [...] zaangażowany na rzecz budowania w innych [...] mądrości i kompetencji do zmiany świata społecznego.
R. Leppert, *Nauczyciel...*

Rozdział V

STRATEGIE KONKURENCYJNE ORCHESTRATORÓW GLOBALNYCH SIECI BIZNESOWYCH SEKTORA MOTORYZACYJNEGO

Celem rozdziału jest próba egzemplifikacji rozważań teoretycznych rozprawy dotyczących budowania globalnych sieci biznesowych. Studium przypadku stanowi sektor motoryzacyjny. W rozdziale przedstawiono analizę modeli ekspansji 10 wiodących korporacji sektora jako podstawę oceny ich zdolności do bycia *orchestratorami* globalnych sieci biznesowych. Nacisk położono na zmiany zachodzące w strukturach organizacyjnych i systemie zarządzania badanych korporacji. Na podstawie raportów własnych badanych podmiotów wskazano filary ich strategii ekspansji. Starano się ustalić wspólne cechy koncepcji rozwojowych. Analiza kolejnych etapów historii rozwoju korporacji stanowi z kolei metodę diagnozowania – czy realizowana długookresowa strategia konkurencyjna przypomina sekwencyjną koncepcję integracji biznesowej.

Motto rozdziału stanowią słowa R. Lepperta, które nie dotyczą przedsiębiorstwa a współczesnego nauczyciela. Podobnie jak *orchestrator* współczesny pedagog powinien łączyć w sobie cechy lidera, koordynatora i dyrygenta – adaptacyjnego technika, refleksyjnego praktyka i transformatywnego intelektualisty. Wydaje się zatem, że cytat jest kwintesencją cech *orchestratora* sieci biznesowej¹.

5.1. Filary strategii konkurencyjnej jako podstawa uznania korporacji za *orchestratora* globalnej sieci biznesowej

Podstawową tezę pracy jest stwierdzenie, że zmiany w systemie gospodarki światowej w wyniku postępującej globalizacji przyczyniły się do ewoluowania

¹ Odwołując się do przywołanej koncepcji, wskazano, że strategia budowania konkurencyjności obejmuje trzy warstwy sieci: techniczno-adaptacyjną, praktyczno-interaktywną oraz transformacyjno-kreatywną. Szczegółowej analizie tych warstw dokonano w zakończeniu niniejszego opracowania. R. Leppert, *Nauczyciel jako adaptacyjny technik, refleksyjny praktyk, transformatywny intelektualista*, [w:] *Rozwój nauczyciela w okresie transformacji*, red. W. Prokopiuk, Trans Humana, Białystok 1998, s. 219.

struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w kierunku sieci biznesowych. Postawiono hipotezę, że struktura organizacyjna ma istotny wpływ na konkurencyjność podmiotów, a globalne sieci biznesowe są w warunkach globalizacji korporacyjnej najefektywniejszym systemem organizacyjnym, czyli najlepiej przygotowanym do wymogów stałej poprawy konkurencyjności w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. W niniejszym rozdziale podjęto próbę potwierdzenia stawianej hipotezy z wykorzystaniem realnie funkcjonujących podmiotów gospodarczych. Obiektami badań są najpotężniejsze korporacje transnarodowe sektora motoryzacyjnego, wskazane na podstawie analizy rankingu *World Investment Report*. Analizie poddano modele biznesowe 10 reprezentantów badanego sektora motoryzacyjnego² w celu oceny, w jakim stopniu dana korporacja spełnia wymogi stawiane przed *orchestratorem* globalnej sieci biznesowej.

Uzasadnieniem wyboru sektora motoryzacyjnego jako obszaru badań zależności między strukturą a strategią konkurencyjną jest stabilny skład podmiotów klasyfikowanych w rankingach międzynarodowych jako najpotężniejsze korporacje, należące do tego sektora. W *WIR2009* znalazło się 13 korporacji motoryzacyjnych: Toyota Motor Corporation, Ford Motor Company, Volkswagen Group, Daimler AG³, BMW AG, Honda Motor Co Ltd, Nissan Motor Co Ltd, General Motors, Mitsubishi Motor Corporation (MMC⁴), Fiat Spa, Renault SA, Volvo AB i Hyundai Motor Company. Wszystkie firmy udowodniły swoją pozycję najpotężniejszych podmiotów w branży, występując regularnie w grupie 100 KTN UNCTAD w niemal całym badanym okresie (1990–2008). „Młodym wilkiem” jest jedynie Hyundai Motor Company. W badanym okresie pojawiały się jeszcze cztery inne podmioty: Peugeot (Peugeot – Citroën – PSA⁵) ostatnio w 2000 r., Chrysler Corporation (do 1996 r.⁶), Daewoo Corporation (do 1996 r.⁷) oraz MAN

² Wyboru dokonano wg rangowania *WIR2009* – tab. 4.1 niniejszego opracowania. Należy zaznaczyć, że na potrzeby niniejszego badania upraszczając za sektor motoryzacyjny uznano sumę badanych 10 obiektów. W raportach *WIR* za lata 1990–2008 łącznie 17 KTN.

³ W 1998 r. spółka Daimler-Benz AG połączyła się z Chrysler Corporation, w wyniku czego powstał koncern DaimlerChrysler AG. 03.08.2007 r. koncern przestał jednak istnieć. Udziały w Chryslerze przejął inwestor finansowy Cerebus Capital Management. Nazwy przedsiębiorstw zostały zmienione na: Daimler AG oraz Chrysler Holding LLC. W latach 1998–2007 w rankingu UNCTAD figuruje zatem DaimlerChrysler. W niniejszej pracy dane statystyczne dotyczące tego okresu zostaną w całości potraktowane jako dane dla analizowanego Daimlera.

⁴ W rankingach *WIR* występują: Mitsubishi Corporation (MC) – korporacja, reprezentująca działalność zróżnicowaną (w tab. 4.1 – umieszczono ją w sektorze holdingów) oraz Mitsubishi Motor Corporation (MMC) – klasyfikowana w sektorze motoryzacyjnym. Obiektem zaliczanym do sektora motoryzacyjnego jest zatem wyłącznie MMC.

⁵ W 1976 r. Peugeot nabył 90% akcji Citroëna i tak powstał koncern PSA.

⁶ W latach 1990–1996 występował w rankingu UNCTAD samodzielnie, następnie po fuzji z Daimlerem w latach 1998–2007 przedsiębiorstwa klasyfikowane były, jako jedna firma. Z kolei po rozpadzie fuzji w 2008 r. nie pojawił się w już w rankingu. Od 2009 r. jest pod kontrolą Fiat Spa. Chrysler jako samodzielny podmiot nie został objęty badaniem szczegółowym w niniejszej pracy.

⁷ Daewoo Corporation klasyfikowana przez UNCTAD w latach 1994–1999, z tym że 1993–1996 w rankingu „głównym” – 100 największych niefinansowych KTN, a w latach 1997–1999

AG⁸ (notowany tylko w 1993 r.). Wszystkie wymienione korporacje zajmują się produkcją i sprzedażą samochodów (choć mają także wyspecjalizowane działy obsługujące inne segmenty rynku), zatem przyporządkowanie ich do tego sektora nie budzi wątpliwości⁹.

Podjęto próbę wykazania, że korporacje motoryzacyjne stanowią potwierdzenie tezy, że struktura powiązań podmiotu widziana jako uzewnętrznienie realizowanej strategii w znacznej mierze decyduje o sukcesie organizacji we współczesnej gospodarce. Wydaje się, że systemy organizacyjne korporacji motoryzacyjnych ewoluowały właśnie, dlatego, że takie były wymogi poprawy konkurencyjności. Podejmowane działania związane były wprost z realizacją strategii konkurencyjnej – fuzje, przejęcia, alianse, umowy kooperacyjne itd. Były one niejako wymuszone przez zmieniające się warunki konkurowania na rynku światowym. W konsekwencji wymagana była przebudowa struktur, gdyż „stare” modele organizacyjne nie były w stanie sprawnie działać w nowym układzie. Zatem pod presją otoczenia tradycyjne struktury hierarchiczne ulegały spłaszczaniu i rekonstrukcji. W ten sposób powstały systemy sieciowych powiązań globalnych.

Analizie poddano strategię rozwojową najpotężniejszych korporacji sektora¹⁰. Dla wszystkich badanych przypadków przyjęto identyczny schemat analityczny¹¹. W celu zachowania przejrzystości wywodu podjęto próbę identyfikacji czterech podstawowych zasad strategii, czyli filarów modelu rozwojowego poszczególnych korporacji. Uznano, że decydują one o kreowaniu konkretnego układu powiązań, doborze elementów składowych, a w rezultacie o pozycji korporacji-*orchestratora* w sektorze. Stanowią zatem parametry strategiczne systemu zarządzania, które pozwalają ustalić poziom dojrzałości organizacyjnej podmiotu, która decyduje o zdolności do pełnienia funkcji *orchestratora*.

Dla każdego badanego przypadku przedstawiono etapy rozwoju korporacji i formy intensyfikacji powiązań, zmiany struktury organizacyjnej oraz port-

w takim rankingu, ale dla krajów rozwijających się. W 2002 r. firma stała się częścią General Motors.

⁸ Największym udziałowcem (podobnie jak w szwedzkiej Scanii) jest VW Group.

⁹ Do sektora można byłoby zaliczyć także trzy korporacje, klasyfikowane w UNCTAD, których podstawowa działalność związana jest z produkcją samochodów: produkcją ogumienia (Bridgestone Corporation, Michelin) czy łożysk (SKF Group), jednakże dla zachowania „czystości” branży nie uczyniono tego.

¹⁰ Przedstawiono analizę dla 10 korporacji transnarodowych według ich pozycji w rankingu *WIR2009*. Z badania celowo wyłączono Mitsubishi Motor Corporation (MMC) z uwagi na fakt, że w wielu raportach nie jest ono rozróżniane od Mitsubishi Corporation (MC), co powoduje znaczne zniekształcenia danych.

¹¹ Analiza trzech liderów sektora: Toyota Motor Corporation, Ford Motor Company, Volkswagen Group, których systemy organizacyjne i ich kształtowanie się omówiono w rozdziale IV, została w niniejszym podrozdziale jedynie uzupełniona.

fela marek należących do sieci¹². W postaci schematów (schematy 5.1–5.10) przedstawiono filary modeli ekspansji. Celem badania jest sprawdzenie, na ile poddawany obserwacji obiekt spełnia wymogi stawiane przed *orchestratorem* i jest zdolny skutecznie realizować strategię konkurencyjności międzynarodowej, wymagającą kompleksowości spojrzenia, korporacyjnego podejścia, kongruencji i kreatywności.

5.2. Toyota Motor Corporation

Toyota Motor Corporation (TMC) jest potężną, globalną korporacją¹³, działającą w ponad 170 krajach. Według danych za 2009 r. posiadała 522 afiliowane przedsiębiorstwa zagraniczne, 53 zakłady produkcyjne (w 27 krajach) w tym: 26 w Azji, (z czego 23 w rodzimej Japonii), 11 w Ameryce Północnej, 6 w Europie, 5 w Ameryce Południowej, 2 w Afryce i 1 w Australii¹⁴. Blisko 98% przychodów korporacji zapewnia sprzedaż pojazdów, części i komponentów oraz związane z nimi usługi finansowe¹⁵. Nie ma wątpliwości odnośnie do przynależności branżowej korporacji. W 2004 r. Toyota stała się najbardziej podziwianą korporacją świata, plasując się na pierwszym miejscu rankingu *The World's Most Admired*

¹² W tym zwrócono uwagę na typ realizowanej strategii marketingowej – przechodzenie od koncentracji na produkcie (Marketing 1.0), przez zorientowanie na klienta (Marketing 2.0), po współczesną koncepcję skupiania się na kreacji wartości (Marketing 3.0), która stanowi odzwierciedlenie poziomu zaawansowania rozwojowego podmiotu. Kluczowym elementem koncepcji Marketingu 3.0 jest idea „współpracy wielu z wieloma” oraz połączenie w ofercie wartości funkcjonalnych, emocjonalnych i duchowych („uczynić świat lepszym”). Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Seitawan, *Marketing 3.0*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010, s. 19–46.

¹³ Początki działalności firmy datowane są na koniec XIX w., kiedy spółka działała jako warsztat tkacki. Sakichi Toyoda był wynalazcą pierwszego w Japonii automatycznego krosna. Wynalazek opatentował w 1885 r., a 100 tys. funtów ze sprzedaży praw patentowych zainwestował. W 1918 r. założył spółkę Toyoda Spinning&Weaving Company, następnie w 1926 r. wraz z synem Kiichiro firmę Toyoda Automatic Loom Works. Dopiero w latach 20. XX w., kiedy młodszy Toyoda przebywał w Europie i Stanach Zjednoczonych, zainteresował się branżą motoryzacyjną. Oficjalna data powstania Toyota Motor Corporation – 28.08.1937 r.

¹⁴ Toyota Motor Corporation LTD w Australii rozpoczęła działalność od 1963 r., a Kuozui Motors LTD na Tajwanie pojawiła się dopiero w 1986 r. Ponadto działają np.: Toyota de Brasil SA. – produkująca samochody terenowe Bandeirante, które były odpowiednikiem japońskiego Land Cruisera z przełomu lat 40 i 50. XX w.; oddział w Kolumbii; Toyota de Venezuela SA; Indus Motor Company Limited w Pakistanie, gdzie montaż samochodów rozpoczęto w latach 70. XX w.; oddział w Argentynie; Toyota Motor Manufacturing Inc. w USA; Toyota South Africa Ltd w RPA. *Toyota w świecie*, <http://www.toyotaclub.hg.pl/histsw.htm> [31.03.2009].

¹⁵ W 2009 r. zaledwie 2,2% przychodów generowały komunikacja – ITS i technologie informacyjne – GAZOO oraz sektor budowlany (prefabrykaty, maszyny budowlane, budownictwo mieszkaniowe), transport i żegluga morska, biotechnologia czy leśnictwo. *Annual Report Toyota 2009*, www.toyota.co.jp [09.04.2009].

*Companies*¹⁶. Wysoką pozycję utrzymuje także wśród najbardziej innowacyjnych firm – *The World's Most Innovative Companies*¹⁷.

Analizując zmiany strategii korporacji w ujęciu retrospektywnym, wydaje się, że przełomowym momentem w rozwoju Toyoty były lata 50. XX w., kiedy rozpoczęto testowanie różnych technik, zmierzających do redukcji czasów ustawiania maszyn i urządzeń, zwiększenia ich wydajności oraz podnoszenia jakości produkcji. Wynikało to z pewnością z konieczności znalezienia własnej drogi rozwoju na światowym rynku motoryzacyjnym, gdyż konkurenci amerykańscy, jak i europejscy byli już w zaawansowanym stadium konsolidacji. Z drugiej strony był to także efekt specyfiki kultury organizacyjnej Wschodu. Pomysłem Toyoty była koncepcja „dokładnie na czas” – *just in time*, której istotą było ograniczanie stanów magazynowych i idealne zgranie poszczególnych faz procesu produkcyjnego. Zaopatrzenie stało się wówczas jednym z najistotniejszych elementów działalności, gdyż polityka oparta na *lean production* i *just in time* eliminowała zapasy. W ten sposób wykrystalizował się kluczowy element strategii Toyoty – dobór odpowiednich partnerów. Filozofia TMC zakładała, że dostawcą może zostać firma, spełniająca konkretne wymogi odnośnie do jakości, ceny, używanej technologii i co najważniejsze, deklarująca terminowość realizacji zleczanych zadań. Nowi dostawcy byli testowani, początkowo niewielkimi zleceniami, dopiero udowadniając zdolność do spełnienia standardów jakości wymaganych przez Toyotę mogli liczyć na stałość relacji¹⁸. W strategii zaopatrzenia Toyota stosowała swobodną „politykę wychowywania dostawców”, która polegała na wyzwaniu konkurencji między nimi. W każdej części świata firma wyłaniała minimum dwóch kontrahentów, co zapewniało dywersyfikację dostaw i możliwość negocjowania cen. Systematycznie byli oni wdrażani w kulturę organizacyjną firmy i zespalani z budowaną siecią.

W połowie lat 60. *Toyota Production System* (TPS) stał się wzorcowym rozwiązaniem dla branży motoryzacyjnej. Idea systemu polegała na wyznaczeniu kluczowych celów-filarów organizacji jako decydujących o sukcesie przyjętej strategii i wokół nich organizowaniu wszystkich przedsięwzięć. Toyota wskazała cztery elementy: konieczność budowania koncepcji rozwoju organizacji w długim okresie (*philosophy*), koncentrację na kluczowych procesach i eliminacji wszelkich strat (*process*), docenianie znaczenia zasobów ludzkich i relacji partnerskich (*people*) oraz opracowywanie scenariuszy rozwiązywania bieżących problemów

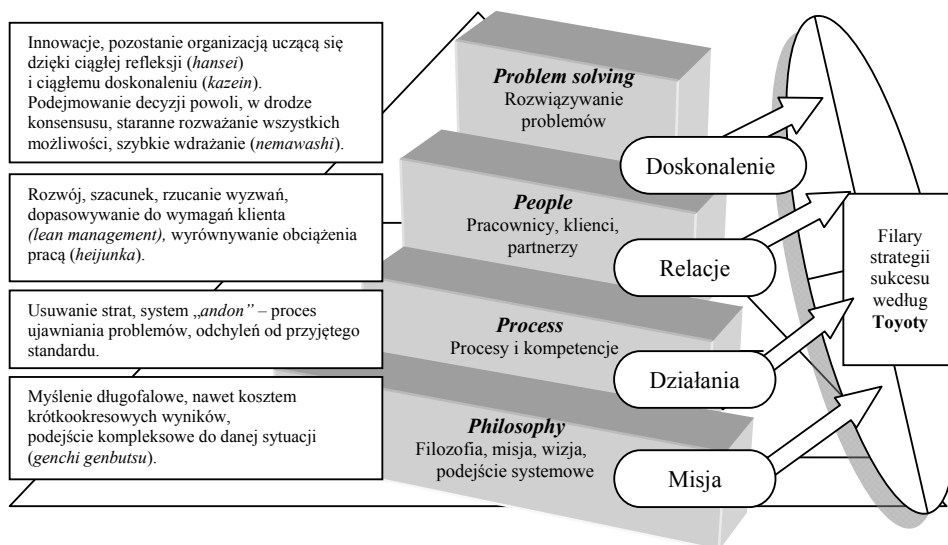
¹⁶ Na kolejnych miejscach uplasowały się wówczas: 2 – BMW, 3 – Sony, 4 – Nokia, 5 – Nestle, 6 – Honda, 7 – BP, 8 – Singapore Airlines, 9 – Canon, 10 – L’Oreal. P. Hjelt, *The World's Most Admired Companies*, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/363676/index.htm>, [08.03.2004].

¹⁷ W rankingu najbardziej innowacyjnych korporacji w 2010 r. Toyota zajmowała pozycję 5, w latach 2007–2009 pozycję 3., w 2006 r. pozycję 4. *The 50 Most Innovative Companies 2010, 2009, 2008*, www.businessweek.com oraz *The World's 100 Most Innovative Companies 2007, 2006*, www.businessweek.com [09.08.2011].

¹⁸ *Supplier Standards*, www.toyotasupplier.com [08.01.2008].

i modeli stałego doskonalenia się (*problem solving*). W ten sposób powstał „model 4P Toyoty” (schemat 5.1), odzwierciedlający główne zasady zarządzania nowoczesnym systemem organizacyjnym.

Schemat 5.1. Filary modelu ekspansji Toyota Motor



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem elementów: J. K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 21–50.

Przedstawiony model strategii Toyoty oparty został na tzw. 14 zasadach „drogi Toyoty”¹⁹. Kluczowe dla niniejszej analizy jest po pierwsze podkreślenie konieczności długookresowego i kompleksowego podejścia do zarządzania, czyli stałe odwoływanie się do misji organizacji, mającej być punktem odniesienia dla wszystkich działań. Drugi ważny element, stanowiący o efektywności usieciowienia organizacji, tworzą dopracowane schematy postępowania w określonych sytuacjach. Standaryzowanie zadań to podstawa do ciągłej modernizacji i wyłaniania liderów procesu – ustanawianie centrów kompetencji dla konkretnych czynności/produktów. Strategia rozwoju Toyoty opiera się na selektywnym doborze partnerów, którzy muszą być zdolni do spełniania stawianych wymogów oraz świadomi zasad koncepcji przywództwa kompetencyjnego (*channel stewardship*)²⁰. Tak wyłaniania lide-

¹⁹ J. K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 47–50.

²⁰ *Channel steward* – oznacza element łańcucha kreowania wartości (firmę), który z racji konkretnych zdolności (najlepszego w danym momencie umiejscowieniu w tym łańcuchu) ma możliwość wypracowania wartości dodanej dla wszystkich uczestników systemu.

rzy to siła napędowa organizacji. Muszą być zespoleni z organizacją i zdolni do dzielenia się wiedzą. Podstawową zasadą w strategii zarządzania kadrami TMC jest rozwijanie liderów, a nie ich kupowanie, dlatego najczęściej są rekrutowani z wnętrza przedsiębiorstwa²¹. Endogeniczność ma zapewnić tożsamość wartości, wyznawanych przez kierownictwo z filozofią organizacji. Intuicyjne rozumienie istoty kultury sprzyja wewnętrznemu przepływowi wiedzy²² i autokontroli systemu a tym samym poprawie jakości.

Trzecim elementem modelu są relacje. Toyota oparła je na trzech założeniach, które dały impuls do „zjednoczenia” sieci. Zasada pierwsza – użytkownik ma znaczenie pierwszorzędne. Sprostanie wymaganiom klienta to podstawa rozwoju. Dealer ma znaczenie drugorzędne, co oznacza nacisk na budowanie sprawnej sieci logistycznej, jako ważnego czynnika przewagi konkurencyjnej. Producent ma w tym układzie znaczenie trzeciorzędne, choć to na nim spoczywa odpowiedzialność za całość systemu relacji wzajemnych. Zasada druga – dealerzy i producenci są współzależni, zatem muszą działać na zasadach dobrych praktyk (partnerstwa). Zasada trzecia – należy zbudować tzw. „społeczność Toyoty”, składającą się z firm, dealerów i użytkowników²³. Konsekwencją realizacji strategii jest reorganizacja, służąca tworzeniu wielopoziomowego, zintegrowanego systemu produkcji i dystrybucji²⁴. Głównym celem jest podniesienie efektywności globalnej poprzez zbudowanie samosterującego układu, umożliwiającego skrócenie czasu oczekiwania na zamówienie²⁵, zmniejszenie kosztów magazynowych czy realizację spójnej polityki cenowej.

²¹ Podczas uruchamiania fabryk w Stanach Zjednoczonych kierownictwo powierzono wprawdzie menedżerom amerykańskim, jednak ich działania nieustannie monitorowane były przez japońskiego koordynatora. Dodatkowo głównymi dyrektorami obu zakładów byli Japończycy. J. K. Liker, *Droga Toyoty...*, s. 269–278.

²² Wchodząc na rynek amerykański, TMC dostrzegała różnice kulturowe (np. indywidualizm typowy dla kultury amerykańskiej), które mogą powodować trudności we wdrażaniu idei TPS. Oddelegowała menedżerów z Japonii, by wspierali pracowników amerykańskich w przyswajaniu zasad Toyoty.

²³ M. K. Nowakowski, *Japońskie przedsiębiorstwo na rynkach światowych*, PAN Zakład Nauk Zarządzania, Warszawa 1987, s. 42–43.

²⁴ W 2001 r. system dystrybucji Toyoty w USA opierał się na firmie Torrance z Kalifornii. Przedsiębiorstwo to oferowało wsparcie posprzedażowe dla 1500 dealerów w ramach dwupoziomowego systemu. Pierwszy poziom obejmował dwa duże centra dystrybucyjne – jedno w Ontario (Kalifornia), drugie w Hebron (Kentucky). Te z kolei zaopatrywały w części dziewięć mniejszych magazynów ulokowanych na terenie całego kraju w: Los Angeles, San Francisco, Portland, Kansas City, Nowym Jorku, Cincinnati, Baltimore, Chicago i Bostonie. Firma ta prowadziła również magazyn części przeznaczony tylko dla marki Lexus w Jacksonville. J. A. Cooke, *Toyota tune up its Distribution Network*, www.logisticmgmt.com [12.12.2007].

²⁵ Konkretnie zmiany dotyczą np. sposobu dostaw samochodów. Toyota opracowała system wysyłki samochodów do specjalnych doków sortujących, gdzie grupowane są według regionu przeznaczenia, co skraca czas dostawy. *Toyota in 2004: Managing Innovation in the New Millennium*, www.icmrindia.org [20.12.2007].

Czwartym elementem koncepcji jest nastawienie na stałe udoskonalanie własnych działań przez poszczególnych uczestników. Model zakłada, że wszyscy działający w sieci w pełni identyfikują się z ideą i osiągnięciami firmy wiodącej. Wspólne działania i ścisła współpraca produkcyjna przedsiębiorstw skupionych wokół Toyoty ukierunkowane są na dzielenie się wiedzą. Instrumentami służącymi kreacji oraz dyfuzji wiedzy w ramach sieci są np.²⁶: zrzeczenia dostawców, będące forum dzielenia się wiedzą, działy konsultacji ds. zarządzania operacjami (regionalne jednostki odpowiedzialne za ten obszar w danej lokalizacji), małe grupy uczenia się, stanowiące subsieci dla dzielenia się wiedzą czy organizowane praktyki pracownicze (przesuwanie pracowników w ramach różnych przedsiębiorstw sieci, szkolenia²⁷, co pozwala im na poznanie specyfiki poszczególnych stanowisk).

Analizując mechanizm rozwoju korporacji w ujęciu historycznym, należy uznać, że korporacja prezentuje tradycyjne etapowe podejście do procesu internacjonalizacji, choć zwraca uwagę specyficzna struktura organizacji, w której produkcja i dystrybucja do lat 80. XX w. były rozdzielone. Dopiero w 1982 r. z połączenia Toyota Motor Company i Toyota Motor Sales powstała Toyota Motor Corporation (TMC). Pozostałe posunięcia firmy przebiegały jednak według klasycznego modelu. Obsługę nowego rynku zagranicznego Toyota rozpoczęła zawsze od eksportu własnych produktów²⁸. Co więcej, rzadko zdarzało się, żeby Toyota wchodziła na dany rynek jako pierwsza. Często pojawiała się pewien czas po jednym z konkurentów, co miało na celu dokładniejsze zbadanie specyfiki obszaru docelowego oraz wyciągnięcie wniosków z ewentualnego sukcesu lub porażki konkurencji²⁹. Przemysłana strategia ekspansji była od zawsze

²⁶ A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 204–206.

²⁷ Szkolenia integrujące pracowników ponad 500 spółek zależnych rozlokowanych na całym świecie mają istotne znaczenie dla podnoszenia kwalifikacji oraz promowania jednolitych globalnych wzorców sprzedaży, dystrybucji, marketingu i kultury korporacyjnej. W tym celu Toyota stworzyła specjalne instytuty i ośrodki szkoleniowe zarówno w Japonii, ale również poza jej granicami. Np. *Overseas Support Center* w Motomachi, *Toyota Institute* w Tokio, *Global Knowledge Center* w USA.

²⁸ Z zastosowaniem klasycznej ścieżki internacjonalizacji odbyło się wejście na rynek amerykański. Obsługa tego rynku rozpoczęła się we wrześniu 1957 r. od eksportu bezpośredniego, kiedy to pierwsze dwa modele Toyoty Toypet zostały dostarczone do portu w Los Angeles. W październiku 1957 r. powołano do życia Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc., które rozpoczęło swoją działalność jako mały sklep na południu Kalifornii. Następnym krokiem było przejęcie w 1972 r. fabryki, produkującej skrzynie ładunkowe do ciężarówek – TABC Inc. w Long Beach w Kalifornii. W ten sposób uruchomiona została pierwsza fabryka Toyoty w Ameryce Północnej. Zasadniczym celem tej operacji było ominięcie nałożonej w latach 60. XX w. przez rząd Stanów Zjednoczonych 25% dopłaty importowej, nazywanej „podatkiem kurczakowym”, na sprowadzane z zagranicy samochody. *Our History Toypet. TABC Inc & Toyota Motor Sales Inc.*, www.toyota.com oraz D. J. Ikenson, *The Big Three's Shameful Secret*, CATO Institute, www.cato.org [20.11.2007].

²⁹ Toyota nie była postrzegana jako firma innowacyjna. Były opinie, że kopiuje pomysły i ewentualnie je udoskonala, np. do dziś Mercedes wskazuje podobieństwa między jego sportowym

cechą charakterystyczną koncepcji rozwoju Toyoty. Takim posunięciem wydaje się wspólne przedsięwzięcie z General Motors, którego celem było przywrócenie działalności w zamkniętej w 1982 r. fabryce GM we Fremont w Kalifornii, dzięki wdrożeniu zasad zarządzania Toyoty. Efektem formalnym było podpisanie w 1984 r. umowy *joint venture* pod nazwą New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI), a konsekwencją dla TMC było uzyskanie silnego przyczółka w bastionie konkurentów – na obszarze Stanów Zjednoczonych³⁰.

Analiza historii budowania powiązań wskazuje, że Toyota realizowała strategię ekspansji poprzez etapową integrację biznesową³¹. We wczesnym stadium rozwoju obserwujemy zatem przejmowanie lokalnych, mniejszych podmiotów. Pierwszy krok to pozyskanie marki Daihatsu, produkowanej w Japonii od 1907 r. W 1967 r. Toyota Motor kupiła 16,8% akcji oraz podpisała umowę o współpracy z firmą Daihatsu Motor Co. Ltd. Kolejne akcje dokupiła w 1995 r., powiększając swoje udziały do 33,4%. Przejęcie pakietu kontrolnego nastąpiło w 1998 r. (51,2% udziałów³²). W 1942 r. Toyota podjęła współpracę z produkującym samochody ciężarowe Hino Motors Ltd., dążąc do pozyskania technologii produkcji silników. W 1966 r. zakupiła pierwszy pakiet 20% akcji Hino Motors. W 2000 r. zdecydowała się na przejęcie firmy. Najpierw dokupiła 13,3% akcji (za 200 mln USD), osiągając 33,3%, a następnie zwiększyła udziały do 50,6%. Chcąc udoskonalać technologię diesla, wykupiła także 5,9% udziałów w Isuzu Motors Ltd. W 2007 r. powiększyła swoje udziały w Isuzu do 49%, kupując akcje od przeżywającego kryzys General Motors. Kolejną marką wprowadzaną pod skrzydła koncernu było Subaru. Toyota nabyła w 2008 r. 16,7% udziałów w firmie Fuji Heavy Industries, produkującej te sportowe samochody. Własnym „dzieckiem” koncernu jest luksusowy samochód Lexus³³, który został wprowadzony na rynek w 1989 r. Charakterystyczne, że wszystkie marki w *portfolio* Toyoty są rdzennie japońskie.

Wchodząc na rynek międzynarodowy w latach 70. XX w., Toyota wykazywała orientację etnocentryczną. Znaczna część łańcucha wartości ulokowana była w Japonii, później w regionie azjatyckim. TMC realizowała podejście

modelem SLK z 1996 r. a modelem Lexus SC430 wprowadzonym na rynek trzy lata później. R. Huston, *Toyota's Green Driver to the Top*, www.timesonline.co.uk oraz S. K. Sinha, *0 to 33 in 10 Years: From Laggard to Leader*, The India Today Group, www.indiatodaygroup.com [02.12.2007].

³⁰ Powstanie NUMMI zahamowało także protekcyjnistyczne plany ze strony urzędników amerykańskich w związku z narastającym importem japońskich samochodów. J. K. Johansson, *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management*, Mc. Graw-Hill, Singapore 2005, s. 168.

³¹ Etapy integracji biznesowej dla Toyota Motor omówiono w podrozdziale 4.2.1.

³² *Toyota Motor Corporation. Historia Toyoty*, <http://toyotafleet.pl/text.php> [04.05.2009].

³³ Koncern, decydując się na wprowadzenie marki, mogącej konkurować z luksusowymi markami europejskimi i amerykańskimi długo poszukiwał właściwej nazwy. Z ponad 200 propozycji wybrano „Lexus”, jako mającą utożsamiać luksus i elegancję.

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 rozwiązań³⁴. W zakresie strategii produkcji początki procesu standaryzacji sięgają lat 90. XX w. Wówczas opracowano taki system dla regionu azjatyckiego. Koncepcja polegała na upowszechnieniu części danego typu w maksymalnej liczbie modeli³⁵.

Toyota zastosowała jako pierwsza koncepcję sieciowej autarkii organizacyjnej. Koncepcja zapoczątkowana została na kontynencie azjatyckim przez Toyota Motor Thailand (TMT)³⁶. Podstawą ekspansji miała być wielopoziomowa integracja funkcjonalna lokalnych dostawców. Wsparciem dla projektu był Toyota Cooperation Club (TCC)³⁷. Założeniem koncepcji TCC było wzmocnienie związków wszystkich poziomów dostawców z korporacją. Stanowiło to wręcz fundament realizowanej strategii. Toyota systematycznie włączała do TCC swoich wiodących dostawców z różnych dziedzin, dlatego z czasem dla zachowania

³⁴ J. K. Liker, *Droga Toyoty ...*, s. 198–199.

³⁵ Przedsiębiorstwo włączyło się we wspólną regionalną politykę przemysłową państw ASEAN poprzez założenie sieci oddziałów, zaopatrujących regionalne rynki (także Japonię) w części samochodowe. Handel wewnętrzny Toyoty, obejmujący elementy składowe i części samochodowe, koordynowała Toyota Motor Management Company w Singapurze. Każdy z obszarów posiadał swój rdzeń kompetencji: Tajlandia – silniki wysokoprężne, płyty podłogowe, oświetlenie, Filipiny – przekładnie (skrzynie biegów), Malezja – amortyzatory, mechanizmy kierownicze i chłodzące, Indonezja – silniki. W 1995 r. eksport wewnętrzny wśród tych oddziałów stanowił ok. 20% ogólnoswiatowego eksportu części i komponentów samochodowych. Kolejne 5% stanowił eksport z tych oddziałów poza rynek ASEAN. *WIR1996: Investment, Trade and International Police Agreements*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 1996, s. 100–102, www.unctad.org oraz K. Shimokawa, *Restructuring and Global Strategy of the Japanese Automobile Industry and its Perspective*, www.imvp.mit.edu [12.12.2004].

³⁶ Toyota Motor Thailand rozpoczęła swoją działalność w 1964 r. Toyota stopniowo budowała obszerną sieć połączeń dostawców w obrębie regionu, obejmującą oprócz Japonii także Singapur, Filipiny, Tajwan, Indonezję, Malezję. Już w 1995 r. w ramach tego systemu Toyota zrealizowała transakcje na dostawy komponentów i części na kwotę ponad 100 mln USD. W 2000 r. zaczęto realizować projekt – *Thai for Excellent Project*, mający na celu zdobycie 100% lokalnych rynków krajów ASEAN Free Trade Area do 2003 r. W 2001 r. system połączył 575 dostawców. *WIR1995: Transnational Corporations and Competitiveness*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 1995 oraz *WIR2001: Promoting Linkages*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2001, www.unctad.org [22.02.2008].

³⁷ TCC jest to stowarzyszenie dostawców, w którym członkostwo jest obwarowane spełnieniem swego rodzaju „wskaźników konwergencji”. Dostawcy muszą wykazać odpowiednie dostawy roczne (do TMT o wartości minimum 5 mln USD) oraz zdolność od niezawodnej współpracy (przynajmniej 3 lata współpracować z korporacją).

sprawności organizacyjnej systemu ustanowiono podział na sześć obszarów specjalizacyjnych.

Dbalność o efektywność zarządzania siecią prowadziła do reorganizacji struktur. Obecna struktura Toyota Motor jest bardzo przejrzysta i ma charakter dywizji produktowo-geograficznych. Korporacja-matka pełni w tym systemie rolę *orchestratora*, koncentrując się na strategicznych problemach całej sieci. Koncepcja TCC została zaadaptowana we wszystkich trzech centrach regionalnych. Początkowo korporacja koncentrowała się na dwóch regionach: Azji i Ameryce Północnej³⁸. Stopniowo poziom zaangażowania zagranicznego Toyoty wzrastał. Do połowy lat 90. wskaźnik umiędzynarodowienia Toyoty nie przekraczał 30%, w 1998 r. osiągnął magiczny pułap 50%, a rekordowy blisko 60% odnotowano w 2001 r. W 2004 r. Toyota stała się drugim (po GM) producentem samochodów na świecie (wyprzedziła Forda³⁹), a w 2006 r. awansowała na pierwsze miejsce. Było to efektem zorganizowania zintegrowanych systemów produkcyjnych na wszystkich trzech głównych rynkach zbytu – w Azji, w Ameryce Północnej, a wreszcie w Europie. Toyota realizowała w ten sposób cel postawiony przez zarząd firmy w 2002 r. – zwiększenie udziałów w światowym rynku do 15%. Niestety priorytet maksymalizacji liczby produkowanych pojazdów oznaczał odejście od idei wysokiej jakości i wzrost liczby wadliwych samochodów (kłopoty z lat 2009–2010)⁴⁰.

Podsumowując, intensyfikacja rozwoju globalnej sieci TMC nastąpiła dopiero od połowy lat 90. XX w. wraz z przyjęciem koncepcji ekspansji poprzez umiędzynarodowienie⁴¹. Charakterystyczną cechą strategii Toyota Motor, odróżniającą ją w pewnym stopniu od konkurentów, było skupienie na doskonaleniu wewnętrznym. Od 2000 r. systematycznie prowadzono ogólnoswiatową integrację fabryk celem oszczędności środków oraz skrócenia czasu produkcji różnych modeli samochodów. Uproszczono proces montażowy, redukując liczbę kolejnych etapów składania pojazdów. Starano się także zmaksymalizować wykorzystanie

³⁸ Strategię taką nazywa się biregionalną. A. Rugman, *Regional Strategy and the Demise of Globalization*, University of International Business and Economics in Pekin, site.uibe.edu.cn [15.05.2007].

³⁹ Toyota postawiła sobie za cel przegonienie Forda i systematycznie realizowała swój plan. Hasło Toyoty: *Today Tomorrow Toyota* nawiązuje do książki Henry'ego Forda pt.: *Today and Tomorrow*. Krytycy Toyoty wskazują, że wykorzystwała oryginalną ideę H. Forda ciągłego przepływu materiałów, aby opracować własny system – przepływu jednej sztuki.

⁴⁰ W efekcie w latach 2009–2010 koncern musiał wycofywać z rynku 8,5 mln samochodów z wadami pedału gazu i systemu hamowania oraz kolejne 1,6 mln samochodów z nieszczelnymi bakami paliwa. J. Bielecki, *Toyota traci udziały w rynku USA*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2010, nr 43, s. A11.

⁴¹ Początek ekspansji Toyoty na rynki światowe to lata 1985–1995, kiedy zwiększyła ona swoją produkcję z 150 tys. sztuk do ponad 1,2 mln sztuk. Pod koniec 1995 r. miała 35 filii produkcyjnych (fabryk) oraz liczne filie handlowo-usługowe w ponad 25 krajach. Podstawowe elementy systemu powiązań korporacji przedstawiono szerzej w podrozdziale 4.2.1.

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 robotyzację⁴².

Istotą skutecznej strategii rozwojowej w nowych warunkach jest spójność działań członków powstałej sieci. Uświadomienie poszczególnym podmiotom ich sieciowego uwikłania jest najtrudniejsze. Każdy z elementów globalnej sieci biznesowej powinien mieć poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania, wiedząc, że choć jest jedynie trybikiem wielkiej maszyny, to jego działania wpływają na powodzenie całości organizacji. Z kolei „dobrostan” każdego z elementów, w tym jego samego, zależy w znacznej mierze od zgrania członków systemu. O znaczeniu sprawności orkiestracji sieci, a raczej skutkach niedoceniaenia jej roli, przekonała się właśnie Toyota. Bycie globalnym liderem wymaga stałego monitoringu relacji strategia – struktura organizacyjna. Błędem Toyoty było przyjęcie założenia, że można pominąć uwarunkowania kulturowe, realizując globalny model zarządzania. Okazało się, że implementacja zasad organizacyjnych, stworzonych w odmiennym modelu cywilizacyjnym wymaga odpowiedniego przygotowania. Kłopoty koncernu rozpoczęły się, w konsekwencji złagodzenia „sztywnych” reguł SPT⁴³. Pod naciskiem amerykańskiego rządu, żądającego mniej restrykcyjnej polityki zaopatrzeniowej, pozwalającej na zwiększenie dostaw amerykańskich podzespołów do fabryk koncernu, Toyota odstąpiła od tradycyjnej metody doboru partnerów. Zmiana polityki zaopatrzeniowej TMC w Stanach Zjednoczonych oznaczała odejście od dobrze znanej koncepcji *keiretsu transaction relations* (dostawcy tylko z firm japońskich – „sieci *keiretsu*”) na rzecz modelu *open door policy*. W konsekwencji prowadzenia tzw. otwartej polityki pojawiły się Toyota Global Optimized Purchase System oraz Supplier Improvement Support Program. Pozwoliły one na włączenie do systemu zagranicznych dostawców, którzy zaproponowali zgodne ze specyfikacją części po konkurencyjnych cenach, zobowiązali się dostarczyć je na czas oraz nieustannie poprawiać ich jakość⁴⁴.

⁴² Koncepcja globalnej linii nadwozi. Program zapoczątkowany w Wietnamie w 1996 r. przy produkcji Toyoty Camry. W 1997 r. zastosowany w Japonii (bardziej zaawansowana technologia – produkcja nadwozi Priusa). Następnie wdrażany kolejno w fabrykach we Francji, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych.

⁴³ W 2005 r. koszty wytwarzania samochodów w TMC były o 2,3 tys. USD niższe niż w GM. Różnica nie opierała się na cenach części, a wynikała z wysokich kosztów systemu emerytalnego GM. A. Sloan, *Against Toyota, GM Needs to Mind the Gap*, www.washingtonpost.com [21.12.2007].

⁴⁴ K. Shimizu, *Maverick at the Age of Mega-Fusion and Mega-Merger? Toyota's Global Strategies*, www.e.okayama-u.ac.jp/kshimizu/downloads/toyota.pdf [24.02.2010].

Zarząd Toyoty uznał, że zobowiązania werbalne są wystarczające i wiążące (mentalność kultur Wschodu). Naciskając na dostawców, żeby obniżyli ceny, nie wziął pod uwagę możliwego spadku jakości. Przyjmując, że członkowie sieci zrozumieją to jako „rzucenie wyzwania” do poprawy efektywności. Wydaje się jednak, że zawiodła nie koncepcja rozwoju jako taka, czyli budowanie sieci na bazie „modelu 4P Toyoty”, ale raczej pominięcie uwarunkowań instytucjonalnych (w tym głęboko zakorzenionych wzorców kulturowych) jako istotnych elementów wdrażania koncepcji. Zarządzanie rozbudowaną globalną siecią, jak się okazało, wymagało intensyfikacji „szkoleń” z zakresu tzw. DNA kultury Toyoty w celu uświadomienia uczestnikom istoty kultury organizacyjnej dla utrzymania konkurencyjności w długim okresie⁴⁵. Efektem dostosowania się Toyoty do nowej sytuacji rynkowej była bowiem rezygnacja z piramidy własnych, małych dostawców na rzecz globalnych wyspecjalizowanych poddostawców konkretnej części, którzy zaopatrując większość odbiorców danego podzespołu na rynku światowym korzystali z efektu skali i obniżyli ceny. Dostawcy ci nie zostali „wychowani w duchu sieci”, co oznaczało częściowe sprzeniewierzenie się przez Toyotę wcześniej wypracowanemu modelowi rozwojowemu. Wyzwaniem dla Toyoty jako *orchestratora* globalnej sieci biznesowej jest stworzenie skutecznych mechanizmów, pozwalających na zespolenie z organizacją uczestników sieci. Muszą one uwzględniać multikulturowość systemu, w tym niejednorodność rozumienia pewnych pojęć i wartości. Słabością globalnej sieci biznesowej Toyoty – postrzeganej dotychczas jako lidera w zakresie kultury organizacyjnej – okazało się zatem paradoksalnie niedocenienie znaczenia podsystemu instytucjonalnego.

5.3. Ford Motor Company

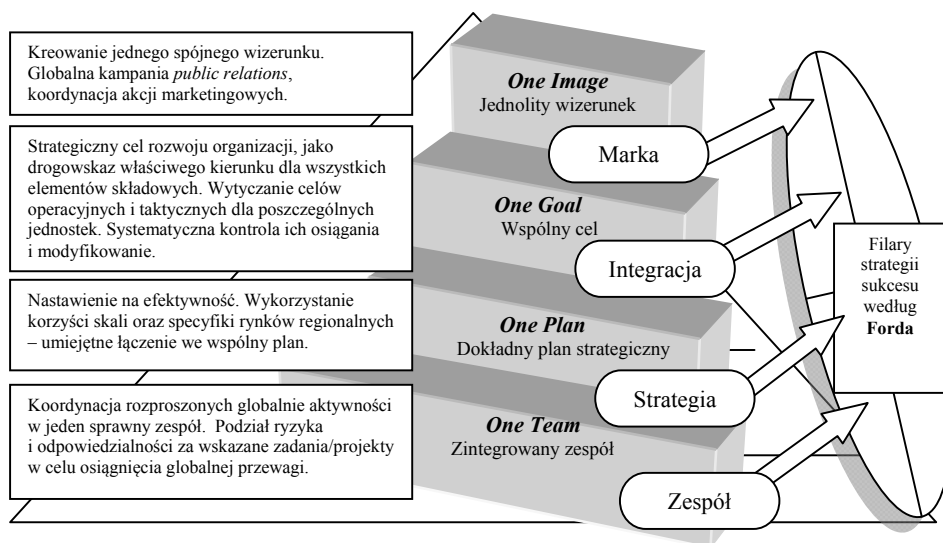
Analizując kierunki i formy ekspansji Ford Motor Company, warto zauważyć, że już w ciągu pierwszych lat istnienia firma rozwijała produkcję poza macierzystym rynkiem⁴⁶. Zagraniczne filie Forda posiadały bardzo dużą niezależność, produkując modele dostosowane do danego rynku. Świadczyło to o policentryczności pierwotnej strategii ekspansji. Dopiero w latach 80. i 90. XX w.

⁴⁵ W poszczególnych regionach realizowana koncepcja może się różnić, jednak kluczowe znaczenie ma zaakceptowanie uniwersalnych wartości, stanowiących elementy niezmiennie o zasięgu globalnym – tzw. DNA kultury Toyoty. Wiele firm, próbujących wdrożyć w swe struktury zasady „drogi Toyoty”, odniosło jedynie krótkoterminowe rezultaty, których nie udało się utrzymać w dłuższym okresie. To właśnie kultura Toyoty zdaniem ekspertów jest elementem, pozwalającym na uzyskanie trwałych rezultatów. J. K. Liker, M. Hoseus, *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 30–32.

⁴⁶ W 1904 r. Ford Motor pojawił się w Kanadzie, w 1908 r. we Francji, w 1909 r. w Wielkiej Brytanii, w 1913 r. w Chinach i Tajlandii, w 1916 r. w Argentynie, w 1919 r. w Brazylii, w 1925 r. w Australii.

internacjonalizacja przybrała formę inwestycji kapitałowych. W 1979 r. Ford zakupił pierwszy pakiet akcji (25%) Mazda Motor, następnie uzyskał statusu największego udziałowca (33,4%)⁴⁷. W 1986 r. zakupił 10% udziałów w Kia Motors. Następnie rozpoczął budowanie pozycji w segmencie marek luksusowych. Kolejne zakupy to: Aston Martin⁴⁸ (1987), Jaguar (1989), Volvo AB (1999), Land Rover (2000). Jak się później okazało, zakupy te nie były jednak przemyślanymi posunięciami strategicznymi, wynikającymi z realizacji jasno wytyczonych długookresowych zamierzeń rozwojowych.

Schemat 5.2. Filary modelu ekspansji Ford Motor



Źródło: opracowanie własne: na podstawie Annual Report Ford Motor Company 2010, *ONE Ford. One Team. One Plan. One Goal.*

Od połowy lat 90. Ford Motor zaczął wdrażać globalny model strategiczny. W 1995 r. przeorganizowywał swoje struktury, realizując założenia strategii *Ford*

⁴⁷ W listopadzie 2010 r. za 538 mln USD Ford sprzedał 20% (z 33,4%) swoich akcji Mazdy. Amerykański koncern związany był z japońską firmą od 30 lat, a przez ostatnie 12 lat posiadał jej pakiet kontrolny. Jednak z uwagi na kłopoty finansowe (w III kwartale 2010 r. strata operacyjna wyniosła 3 mld USD) zdecydował się zrezygnować z kontroli nad producentem aut z Hiroshimy. 6,9% własnych akcji odkupiła od Forda sama Mazda. Pozostałe 13,1% akcji Mazdy trafiło do japońskich firm ubezpieczeniowych oraz do należącego do sieci Toyoty – Denso.

⁴⁸ Aston Martin – brytyjska marka powstała w 1913 r., należąca do Forda w latach 1994–2007. W 1987 r. kupił 75% udziałów, w 1994 r. całkowicie przejął markę. W 2007 r. sprzedał 85% udziałów spółce, w skład której wchodzi: David Richards, właściciel firmy Prodrive, John Sindors oraz kuwejskie spółki Investment Dar i Adeem Investment. Ford zachował 15% udziałów.

2000 w myśl idei *One Team, One Plan, One Goal*⁴⁹. Zakładała ona (podobnie jak w koncepcji Toyoty) większą unifikację modeli oraz standaryzację części we wszystkich zakładach produkcyjnych, dokonywanie regularnego monitoringu wyników, w tym cotygodniowej oceny postępów w realizacji planów i osiąganiu wytyczonych celów, identyfikowanie potencjalnych źródeł ryzyka i podejmowanie odpowiednich kroków zapobiegawczych, w tym zamian o charakterze strategicznym⁵⁰. Kontynuacją modelu wydaje się być przyjęta do realizacji od 2007 r. koncepcja *One Ford*, bazująca na wykorzystaniu zalet ekonomii skali, poprzez tworzenie uniwersalnych modeli samochodów, sprzedawanych na rynku globalnym⁵¹. Nowa strategia obejmowała także unifikację wizerunku – jedna kampania pod hasłem *Ford. Drive One*. Filary modelu strategicznego Forda prezentuje schemat 5.2.

Efektom nowej koncepcji jest uproszczona struktura organizacyjna Ford Motor, odzwierciedlająca globalną strategię marki⁵² i dychotomiczny podział geograficzny. Obszary aktywności w sensie geograficznym podzielono na amerykański (Ameryka Północna i Południowa) i międzynarodowy (Europa oraz Azja i Pacyfik wraz z Afryką). Bardziej szczegółowy podział obejmuje siedem makro-regionów: Ameryka Północna, Ameryka Łacińska, Europa, Afryka, Azja i Pacyfik, Środkowy Wschód, Karaiby⁵³. Z kolei sferę produktową podzielono na motoryzacyjną i pozamotoryzacyjną (głównie finansową). Oczywiście istnieją także departamenty funkcjonalne: zaopatrzenie, finanse, produkcja, ochrona środowiska i bezpieczeństwo, marketing globalny, zasoby ludzkie, jakość, globalny rozwój produktu, kontakt ze społecznościami lokalnymi⁵⁴. Koncern posiada sześć głównych ośrodków technologicznych poza Stanami Zjednoczonymi: Kanada (Windsor), Niemcy (Aachen), Wielka Brytania (Essex), Australia (Geelong), Tajwan oraz Chiny.

Podsumowując, Ford Motor to koncern, który dążył do ustanowienia wręcz scentralizowanej sieci strategicznej. Jakby nie dostrzegł nowych uwarunkowań,

⁴⁹ www.business2000.ie/pdf/pdf_1/ford_1st_ed.pdf [09.05.2010].

⁵⁰ Np. niezadawalające wyniki zindywidualizowanej strategii Aston Martina i Jaguara skłoniły koncern do powołania do życia w 1999 r. Premier Auto Group. Następnie dokupienie Volvo i Land Rovera miało ugruntować pozycję Forda w segmencie samochodów luksusowych. Zabieg prawdopodobnie dokonany został zbyt późno, aby wypracować skuteczną i spójną strategię. www.ford.com/microsites/sustainability-report-2007-08/economy-recovery-performance-team [03.05.2010].

⁵¹ Oznaczało to rezygnację z wcześniejszych koncepcji regiocentrycznych np. w 2002 r. inwestycje w centrum B+R na Tajwanie jako tworzące wzorce dla rynku azjatyckiego.

⁵² Po sprzedaży Volvo, Jaguara, Land Rovera oraz redukcji udziałów w Aston Martin i Mazda Motor naturalne promowanie wyłącznie marki Ford.

⁵³ www.ford.com/about-ford/company-information/ford-international-websites [23.09.2010].

⁵⁴ Z uwagi na szerokie spektrum działalności korporacja wyodrębnia zakłady typu: montażowe, produkujące silniki, produkujące napędy i skrzynie biegów, kuźnie i odlewnie, zajmujące się toczeniem, co jest wyrazem realizacji idei specjalizacji. www.theofficialboard.com/org-chart [09.05.2010].

wynikających z wejścia gospodarki w fazę globalizacji korporacyjnej. Starał się umacniać pozycję jednostki centralnej, wykupując kolejne marki. Strategia przypomina budowę niedostępnego fortu. Ford „okopywał się” i odcinał od konkurencji. Właściwie nie podejmował starań ukierunkowanych na budowanie elastycznej sieci kooperacyjnej. Mało inwestował wspólnie z partnerami, a zwłaszcza konkurentami. Koncepcja stanowi typowy przykład indywidualistycznego podejścia, co w kontekście wcześniej przedstawionych konkluzji wydaje się wskazywać na niezrozumienie filozofii sukcesu w dobie globalizacji korporacyjnej.

5.4. Volkswagen Group

Volkswagen to najdynamiczniej rozwijająca się korporacja europejska w badanym gronie. Przypadek ten zasługuje na szczególną uwagę, gdyż wskazuje, jak dzięki konsekwentnie realizowanej wizji rozwojowej, zgodnej z duchem zmian w globalnej przestrzeni biznesowej, można pokonać najgroźniejszych konkurentów. Do Volkswagen Group zalicza się takie marki, jak: Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Scania, MAN, Porsche, Suzuki⁵⁵. Tak bogata paleta marek wskazuje, że zbudowanie wielosegmentowej sieci, której zadaniem jest pełne pokrycie zróżnicowanego rynku, koncern uznał za klucz do sukcesu. W efekcie konsekwentnie realizowanej koncepcji ekspansji grupa jest zdolna zaproponować i luksusową limuzynę, i sportowe szybkie auto, i specjalistyczną ciężarówkę, i miejskie auto w każdej wersji. Z jednej strony tak skonstruowany model biznesowy wydaje się idealny w warunkach budowania konkurencyjności w turbulentnym otoczeniu globalnym. Z drugiej jednak efektywne zarządzanie tak zdywersyfikowanym portfelem wymaga przygotowania odpowiedniej koncepcji rozwojowej.

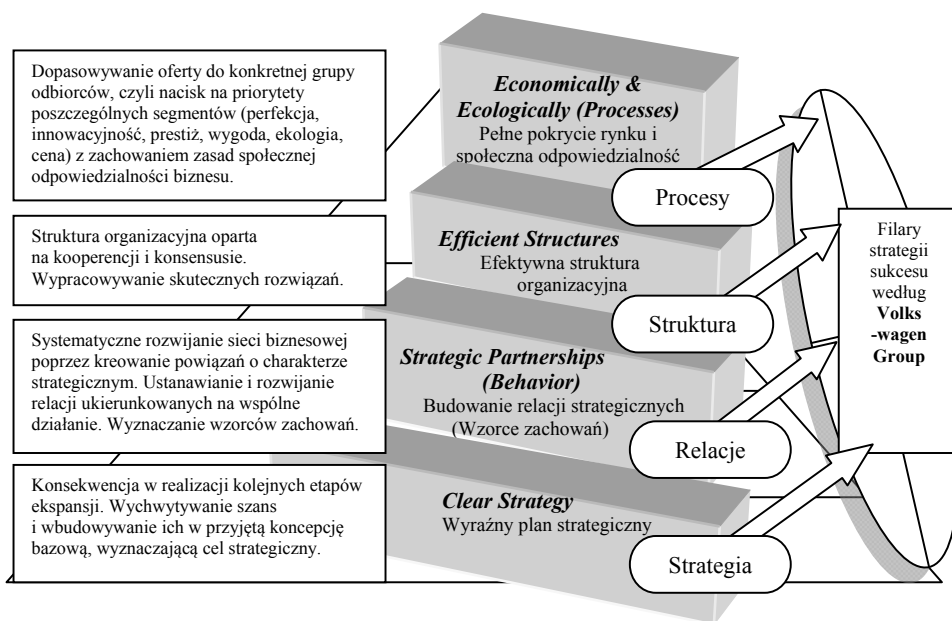
Konstrukcją optymalną dla VW wydaje się model orkiestracyjnej sieci biznesowej, w której każdy z członków pozostaje mistrzem w swojej kategorii i nie musi rezygnować z indywidualnej koncepcji budowania prestiżu swojej marki.

⁵⁵ Np. Bugatti to francuska marka ekskluzywnych samochodów sportowych o burzliwych losach. Samochody produkowano w Molsheim we Francji w latach 1910–1956 (później w latach 1991–1995). W 1987 r. włoski przedsiębiorca Romano Artioli, założył w Campogalliano przedsiębiorstwo Bugatti Automobili SpA, mające na celu przywrócenie do życia tej świetnej niegdyś marki. W 1995 r. zakończono jednak produkcję we włoskich zakładach. Przedsiębiorstwo Bugatti naprawdę odżyło, kiedy w 1998 r. Volkswagen odkupił prawa do jego znaku handlowego (siedzibę przeniesiono z powrotem do alzackiego Molsheim). Z kolei Bentley Motors Limited został w 1931 r. kupiony przez Rolls-Royce’a, który w 1998 r. został zakupiony przez Volkswagena. Paradoksalnie prawa do marki Bentley VW utrzymał, a na skutek błędu w umowie w 2003 r. stracił prawo do marki Rolls-Royce. Analizę historii gromadzenia portfela marek przedstawiono w podrozdziale 4.2 niniejszego opracowania.

Równocześnie członkowie sieci mają możliwość czerpania korzyści z uczestnictwa w rozbudowanym systemie, zabezpieczającym odpowiednią skalę działania niezbędną w warunkach działania w globalnej przestrzeni biznesowej.

Wraz z poszerzaniem portfela marek strategia VW ewoluowała, ponieważ wymagała zgrania niemieckiej precyzji, z hiszpańskim temperamentem, włoskim stylem, angielską elegancją. Wydaje się, że za filary koncepcji rozwojowej VW Group, analizując strategię przedstawioną przez grupę (*Strategy 2018*⁵⁶) można uznać: jasny plan strategiczny, budowanie partnerskich relacji biznesowych, dążenie do ustanowienia efektywnej, globalnej struktury organizacyjnej oraz realizację precyzyjnie ukierunkowanej oferty, która odpowiadała by wyzwaniom XXI w. Jako podstawy zgodności organizacyjnej (*Compliance Organization*) dla 391, podmiotów uczestniczących w sieci korporacji wskazuje trzy odpowiednio wypracowane elementy: zachowania, procesy i struktury (*Behavior, Processes, Structures*⁵⁷). Na schemacie 5.3 przedstawiono filary koncepcji rozwojowej VW Group.

Schemat 5.3. Filary modelu ekspansji Volkswagen Group



Źródło: opracowanie własne: na podstawie *Annual Report Volkswagen 2010, Strategy 2018*.

⁵⁶ *Annual Report Volkswagen. Strategy 2018*, <http://annualreport2010.volkswagenag.com>, s. 14.

⁵⁷ *Annual Report Volkswagen. The Compliance Organization*, <http://annualreport2010.volkswagenag.com>, s. 127.

Koncepcja strategiczna VW Group zakłada systematyczną realizację przyjętej koncepcji rozwojowej, która m. in. związana jest z rozwijaniem kontaktów biznesowych, w tym z obecnymi jak i potencjalnymi konkurentami. Volkswagen już od połowy lat 70. XX w. konsekwentnie budował globalną sieć kontaktów wewnątrzbranżowych. Podpisywane umowy *joint venture* wskazywały na dalekowzroczność koncernu – np. ekspansja na rynek chiński, czyli od 1984 r. (umowa do 2030 r.) współpraca z Shanghai Automotive Industry Corporation, a od 1991 r. z FAW Group Corporation (w każdym udziały VW AG 40%).

Ważne wydaje się, że działania VW charakteryzuje systematyczność w pogłębianiu współpracy i zdobywaniu nowych obszarów biznesowych. Potwierdza to np. dążenie do przejścia MAN AG, które zapoczątkowało *joint venture* (lata 1977–1993, udziały VW AG 50%), kolejnym krokiem było uzyskanie 15% akcji (w 2006 r.), następnym podwojenie udziałów (do 30% w 2008 r.) i wreszcie w 2011 r. uzyskanie zgody KE na całkowite przejście firmy (do 2014 r.). Konsekwencja dotyczy także budowania relacji z konkurentami. Pod koniec lat 80. koncern podpisał pierwszą umowę kooperacyjną z Toyotą (w 1987 r.). Następnie kolejne: z Ford Motor (w 1991 r. umowa AutoEuropa – udziały VW AG 50%) oraz z Daimler AG (w 1996 r. początek 10-letniej współpracy – udziały VW AG 50%).

Równolegle VW rozwijał własną sieć strategiczną, dokonując zakupów kolejnych pakietów akcji i wprowadzając w swoją orbitę wpływów nowe marki. To wymagało dostosowań strukturalnych, mających na celu zapewnienie skoordynowanej polityki produktowej, dystrybucyjnej, promocyjnej i cenowej. Istotne dla sieciowości korporacji było, aby filie danej marki w poszczególnych państwach produkowały nie tylko na rynki tych krajów czy regionów, w których dany oddział się znajdował, ale również na eksport⁵⁸.

Volkswagen zbudował globalną sieć biznesową, w której silna pozycja *orchestratora* (częściowa centralizacja zarządzania) połączona została z autonomią struktur dywizjonalnych. Nie wykluczając indywidualizacji poszczególnych marek, sieć nastawiona jest na globalność podejścia strategicznego, co potwierdza struktura organizacyjna⁵⁹. Jądro systemu stanowi zarząd Volkswagen AG, ale równocześnie każda marka, każdy region, a wręcz każda fabryka posiada swój zarząd, który jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji, dotyczących nie tylko produkcji, ale perspektyw funkcjonowania konkretnych obszarów. Każda z marek wchodzących w skład VW Group jest zarządzana przez swojego menedżera,

⁵⁸ Np. pojazdy produkowane w fabryce w Brazylii, są eksportowane do Arabii Saudyjskiej, USA, Angoli, Nigerii czy Wybrzeża Kości Słoniowej. T. Smith, *VW Factories in Brazil Look to Export Markets*, „The New York Times”, www.nytimes.com [03.10.2002].

⁵⁹ Przewodniczącemu zarządu powierzono bezpośredni nadzór nad sekcją B+R, uznając ją za kluczową dla realizacji spójnej globalnie strategii. Pozostali członkowie odpowiadają za produkcję, zakupy, zarządzanie zasobami ludzkimi, finanse.

który w naturalny sposób stara się zapewnić jej możliwie silną pozycję w grupie, co jednak nie może być wbrew interesom całej sieci⁶⁰. Aby było to wykonalne, wymagania oraz cele VW Group są przedkładane radom nadzorczym poszczególnych marek przez zarząd VW AG jako *orchestratora*. Z kolei o aspektach zarządzania poszczególnymi markami, które mogą być istotne z punktu widzenia VW Group jako całości, dyskutuje się na forum ogólnym i tam zapadają strategiczne decyzje (np. ultimatum dla nierentownego Seata).

Przyjmując założenie, że sektor motoryzacyjny stoi obecnie przed wyzwaniem swoistego przewrotu strukturalnego⁶¹, VW postanowił zastosować strategię pełnego pokrycia rynku. Metodą realizacji było precyzyjne wpasowanie się w wymagania poszczególnych segmentów o zróżnicowanych potrzebach, przy równoczesnym dążeniu do bycia społecznie odpowiedzialnym. Miało to przejawiać się w udoskonalaniu oferty dla każdego segmentu, czyli wykorzystywaniu konkretnych innowacji adekwatnie do potrzeb danej grupy odbiorców. Volkswagen zastosował strategię marek indywidualnych, dążąc do uzyskania pełnego pokrycia rynku, dzięki obsłudze wszystkich klas i wersji pojazdów (A00, A0, A, B, C, D, E + samochody ciężarowe). Realizacja takiej strategii wiązała się jednak z podwyższonymi nakładami na badania i rozwój oraz dodatkowymi kosztami promocji poszczególnych marek. Podejście zaprojektowano jednak tak, aby uzyskiwać dobre wyniki (wysokie pozycje VW w rankingach międzynarodowych – *economically*) z zachowaniem zasad dbałości o jakość (w tym środowisko – *ecologically*). Potwierdzeniem słuszności przyjętej koncepcji są: wzrost produkcji globalnej Volkswagen Group, poprawa wskaźników udziałów w sprzedaży na poszczególnych rynkach oraz prestiżowe nagrody, podkreślające wyjątkową jakość, bezpieczeństwo, niepowtarzalność i proekologiczne właściwości samochodów produkowanych przez koncern⁶².

Szczególne znaczenie dla przyjętego modelu rozwojowego ma realizowana od 2004 r. w VW Group koncepcja *ForMotion* dostosowana do wymogów współpracy sieciowej. Inicjacja programu obejmowała dokonanie niezbędnych pomiarów i badań, dotyczących poszczególnych marek i oddziałów sieci. Jako priorytety nowego

⁶⁰ *Structure and Business Activities*, www.volkswagen.com [28.09.2010].

⁶¹ Motto strategii VW brzmi: „The Automotive Industry is in the Midst of A Rapid Structural Upheaval [...]. Our Pursuit of Innovation and Perfection and our Responsible Approach are Designed to make us the World’s Leading Automaker by 2018 – both Economically and Ecologically”. *Annual Report Volkswagen 2010...*, s. 14.

⁶² Od 2006 r. Volkswagen rozwija serię samochodów BlueMotion, w której zastosowano silniki, skrzynie biegów oraz rozwiązania aerodynamiczne, mające wpływać na ograniczenie zużycia paliwa. Np. VW Polo BlueMotion II zużywa 3,3 litra paliwa na 100 km, emisja CO₂ 87 gram. Koncern regularnie zdobywa nagrody m. in.: w 2010 r. Volkswagen Polo otrzymał jedną z najważniejszych nagród branżowych na świecie – *World Car of the Year 2010*, a w 2009 r. wyróżnienie to przypadło w udziale modelowi VW Golfa. http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/en/sustainability_and_responsibility/umwelt.html [09.03.2010].

podejścia ustalono: wykorzystanie możliwości rynkowych, optymalizację procesów wewnętrznych oraz redukcję kosztów produktowych, ogólnych a zwłaszcza wydatków jednorazowych⁶³. Wydaje się, że realizację koncepcji *ForMotion* można odnieść do zasad *reengineeringu*⁶⁴. Akcent pada bowiem na wyniki i odejście od koncentracji na jednostkowych zadaniach. Kluczowe staje się uświadomienie członkom sieci, że sukces grupy to gwarancja stabilnego rozwoju poszczególnych uczestników, dlatego działalność sieci musi koncentrować się na wynikach. W konsekwencji nie zawsze umożliwia to wdrażanie indywidualnych projektów poszczególnych menedżerów marek. Niezależność organizacyjna nie może kłócić się bowiem ze współpracą. Zbliżenie odbywa się poprzez tworzenie grup projektowych, złożonych z przedstawicieli różnych spółek należących do sieci, którzy starają się wypracować innowacyjne rozwiązania skierowane do konkretnych segmentów. W ten sposób zasoby przestrzenie rozproszone traktowane są jako jedność. Następuje stała koordynacja procesów równoległych. Wszystko skoncentrowane jest wokół użytkownika wyniku – klienta, co poprawia efektywność systemu. Na przykład pracownicy poszczególnych jednostek mogą zgłaszać swoje pomysły innowacji i ulepszeń (koncepcja *Ideenmanagement*⁶⁵ – tab. 5.1).

Tabela 5.1. Koncepcja *Ideenmanagement* i jej efekty dla VW Group

Rok	Liczba pomysłów złożonych	Liczba pomysłów wdrożonych	Oszczędności w mln USD	Wyplacone premie w mln USD
2006	190 250	102 389	481,8	43,2
2007	188 994	97 264	567,5	53,9
2008	214 829	124 049	485,2	44,9
2009	326 343	243 119	507,8	37,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Annual Report VW 2007–2010*, www.volkswagenag.com oraz www.volkswagenag.com/vwag/nb09bis10/content/en/Ambitionen/Mitarbeiter/Immer_fuer_gute_Ideen_zu_haben.html [08.10.2010].

Podsumowując, Volkswagen wydaje się być świadom wyzwań wielopłaszczyznowego zarządzania strategicznego. Systematycznie zgłasza kolejne patenty⁶⁶ (perspektywa przyszłości), realizuje nowe przedsięwzięcia jak i udoskonala

⁶³ www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/publications/2005/03/annual_report_2004.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Gbericht_2004_en.pdf [02.04.2010].

⁶⁴ M. Hummer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 45–49, 103, 233.

⁶⁵ www.volkswagenag.com/vwag/nb09bis10/content/en/Ambitionen/Mitarbeiter/Immer_fuer_gute_Ideen_zu_haben.html [17.04.2010].

⁶⁶ Według Niemieckiego Biura Patentowego już w 2008 r. concern posiadał liczbę 592 patentów. *PatentGenius* podawał liczbę 541 patentów (w 2011 r.). www.dpma.de/docs/service/

te już sprawdzone (perspektywa pełnego wykorzystania posiadanego potencjału organizacyjnego), buduje wizerunek organizacji społecznie odpowiedzialnej, przez umiejętne dostosowywanie się do lokalnych potrzeb (perspektywa oparta na koncepcji Marketingu 3.0)⁶⁷. W ten sposób koncern potwierdza zdecydowane kroczenie wytyczoną drogą rozwoju i swoje aspiracje do miana najpotężniejszej korporacji motoryzacyjnej w Europie.

Analiza koncepcji rozwoju VW Group potwierdza, że mamy do czynienia z globalną siecią biznesową, w której korporacja-matka VW AG pełni rolę *orchestratora*. Strategia konkurencyjna VW charakteryzuje się wszystkim czterema cechami, wskazywanymi (podrozdział 2.3) jako filary podejścia adekwatnego dla GSB: kompleksowość, korporacyjność, kongruencja, kreatywność. Realizowana koncepcja rozwojowa pozwala VW Group na systematyczną poprawę pozycji konkurencyjnej. W 2010 r. według danych ACEA⁶⁸ Volkswagen był na pierwszym miejscu w Europie, jako koncern produkujący samochody jak również, jako najsilniejsza i najlepiej sprzedająca się marka samochodu. Wśród 20 marek, które odnotowały najwyższą sprzedaż aż 5 należało do VW, co świadczy o sile sieci⁶⁹. W 2011 r. koncern zwiększył swoją światową sprzedaż o 14% (w stosunku do 2010 r.) i uzyskał pozycję wicelidera (za General Motors) wśród producentów samochodów na świecie⁷⁰.

veroeffentlichungen/jahresberichte/dpmajahresbericht2008.pdf; www.patentgenius.com/assignee/VolkswagenAG.html [07.06.2011].

⁶⁷ VW wprowadził *Environmental Policy* zgodną z ISO 14001/EMAS i ISO 14040/44. Koncern wspiera wiele programów i organizacji w różnych częściach świata: Afryka – za pomocą USEC pomaga młodym ludziom, kobietom oraz bezrobotnym zorganizować własną działalność; tworzy programy edukacyjne oraz szkolenia (program *SHARE*); Azja – bierze udział w programach na rzecz ochrony środowiska (w Chinach angażuje się w ochronę niedźwiedzia pandy); Ameryka Łacińska – w Meksyku oferuje opiekę medyczną oraz wspiera program oszczędności wody; Brazylia – wspiera ochronę kondorów, wilków i niedźwiedzi, działa w programach *recyclingu*. www.volkswagenag.com/vwag/nb09bis10/info_center/en/publications_new/2009/09/sustainability_report/qual-BinaryStorageItem.Single.File/VW_Sustainability_Report_2009.pdf, [09.02.2010].

⁶⁸ Wśród 20 najlepiej sprzedających się marek wg Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Samochodów (ACEA) uplasowały się jeszcze cztery inne marki grupy: Audi (pozycja 8), Skoda (pozycja 12) i Seat (pozycja 15) oraz Suzuki (pozycja 19, w którym VW posiada 20% udziałów). W efekcie udział VW Group w rynku europejskim wynosił w 2010 r. 21,3% (co stanowiło jednak spadek o 4,2% w stosunku do roku poprzedniego), z łączną liczbą 2 936 832 sprzedanych pojazdów. W 2009 r. sprzedaż w Europie wyniosła 1 541 279 szt. pojazdów. H. Bekker, *Top 20 Best-Selling Car Manufacturers and Brands in Europe/2010*, www.suite101.com/content/top-20-best-selling-car-manufacturers-and-brands-in-europe-2010-a334475 [18.01.2011].

⁶⁹ Należy przy tym dodać, że w rankingu z oczywistych względów nie mogły znaleźć się takie kultowe marki, jak: Porsche, Lamborghini, Bugatti czy Bentley.

⁷⁰ GM sprzedał 9,03 mln szt. pojazdów, VW 8,16 mln szt., podczas gdy dotychczasowy lider Toyota tylko 7,9 (spadek o 5%). *Wielki powrót bankruta*, „Gazeta Wyborcza”, 21–22.01.2012.

5.5. Daimler AG

Historia Daimlera rozpoczęła się jeszcze w XIX w., kiedy w 1890 r. w Cannstatt powstał Daimler Motoren Gesellschaft (DMG), przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją silników spalinowych i pojazdów mechanicznych⁷¹. W 1902 r. oficjalnie zarejestrowano markę Mercedes. W 1926 r. nastąpiło połączenie firmy DMG ze stuttgarckim przedsiębiorstwem Benz&Cie. i utworzenie spółki Daimler-Benz (wspólna marka: Mercedes-Benz). W latach 50. 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.). Uznał jednak ten model strategiczny za niezgody z jego wizją i w 1964 r. odprzedał akcje Auto Union korporacji Volkswagen. Posunięcie to należy uznać za kluczowe dla dalszego rozwoju koncernu, gdyż oznaczające decyzję o koncentracji wysiłków na budowaniu jednej silnej marki.

Motto, otwierające raport roczny koncernu Daimler AG za 2010 r. – *Innovation from Tradition*, jest zatem w pełni uprawnione. Należy zaznaczyć jednak, że model rozwojowy Daimlera, zanim dotarł do tego miejsca, ewoluował. W poszukiwaniu globalnej efektywności koncern w odpowiedzi na ruchy konkurencji⁷², zamiast nadal doskonalić swoje produkty postanowił obniżyć koszty poprzez zwiększanie skali produkcji, zasięgu obsługiwanych segmentów i zdecydował się w 1998 r. na fuzję z amerykańskim Chrysler Corporation. Posunięcie miało służyć umiędzynarodowieniu koncernu i poprawie jego efektywności. W jego wyniku reputacja marki Mercedes dość znacznie jednak ucierpiała, a dodatkowo brak zgodności co do celów strategicznych nie rokował dobrze dalszej współpracy. Koncern DaimlerChrysler AG istniał do maja 2007 r., kiedy to Daimler zdecydował się na kreowanie własnej koncepcji rozwojowej, już bez Chryslera⁷³. Można

⁷¹ W 1879 r. Karl Benz w założonym przez siebie przedsiębiorstwie Mannheimer Gasmotorenfabrik produkował własnej konstrukcji stacjonarne dwusuwowe silniki zasilane gazem. W 1883 r. Gottlieb Daimler wraz z Wilhelmem Maybachem skonstruowali pierwszy silnik jednocylindrowy czteresurowy. W 1886 r. Karl Benz uzyskał patent na swój trójkołowy automobil nazwany później Benz. *Patent-Motorwagen Nummer 1. Historia Daimlera*, www.daimler.com [10.03.2008].

⁷² Ekspansja azjatyckich konkurentów w segmencie luksusowych samochodów, do tej pory kontrolowanym wyłącznie przez Mercedes (Daimler-Benz). W 1989 r. Toyota i Nissan wprowadziły luksusowe samochody: Lexus (Toyota) i Infiniti (Nissan). W wyniku wzrostu konkurencji (głównie ze strony Toyoty) istotnie spadła liczba sprzedawanych mercedesów. K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 29–30.

⁷³ W 2007 r. Daimler sprzedał za 7,4 mld USD 80,1% udziałów w Chrysler Corp. inwestorowi finansowemu Cerberus Capital Management (w 1998 r. za 100% udziałów zapłacił 36 mld USD), zmiana nazwy na Daimler AG (Chrysler Group przyjął nazwę Chrysler Holding LLC). Pozostałe 19,9% udziałów odsprzedał konsorcjum w 2009 r., co oznaczało ostateczne zamknięcie współpracy z Chryslerelem. A. Merksiz-Guranowska, J. Merksiz, *Wybrane aspekty globalizacji w przemyśle motoryzacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2007, nr 6, s. 108.

uznać, że była to decyzja o powrocie do swoich europejskich korzeni i na tej bazie budowania globalnej sieci.

Prezentując nową koncepcję rozwojową swojej sieci, Daimler przedstawił ją w postaci piramidy wspartej na czterech elementach⁷⁴: dyscyplinie, szacunku, integralności i pasji. Model piramidy o solidnej (nawet kolorystycznie zaznaczonej) podstawie podkreśla znaczenie fundamentów, czyli zgromadzonego potencjału dla przyszłości i rozwoju sieci. Poprawa pozycji rynkowej wynikać ma z najwyższej wydajności procesów i zdolności dostosowywania oferty do rosnących wymagań klienta. Tworzone z pasją produkty muszą być inspirowane potrzebami klienta. Wypracowana marka, aby nadal budziła „respekt” musi oznaczać doskonałość operacyjną, dbałość o każdy szczegół, ale i poszanowanie zasad zrównoważonego rozwoju. Umieszczony na szczycie piramidy, jako jej najwyższy punkt: rentowny wzrost stanowi rodzaj wyzwania (ostrość wierzchołka trójkąta, wyrazistość koloru). Daimler wyraża kluczowe przesłanie swojej strategii rozwojowej jako integralność czterech filarów ekspansji: *Superior Products and Customer Experience, Leading Brands, Innovation and Technology Leadership, Global Presence and Network*. Tak opisany model rozwoju oznacza wdrażanie strategii budowania sieci zakorzenionej w tradycji, ale otwartej na wyzwania przyszłości. Sukces (*Profitable Growth*) możliwy jest zatem do osiągnięcia tylko w efekcie działań systemowych, czyli połączenia zdolności do tworzenia coraz lepszych produktów, budowania wiodącej marki, wprowadzania innowacji dających przywództwo technologiczne oraz kreowania sieci, umożliwiającej czerpanie korzyści z globalnej obecności⁷⁵.

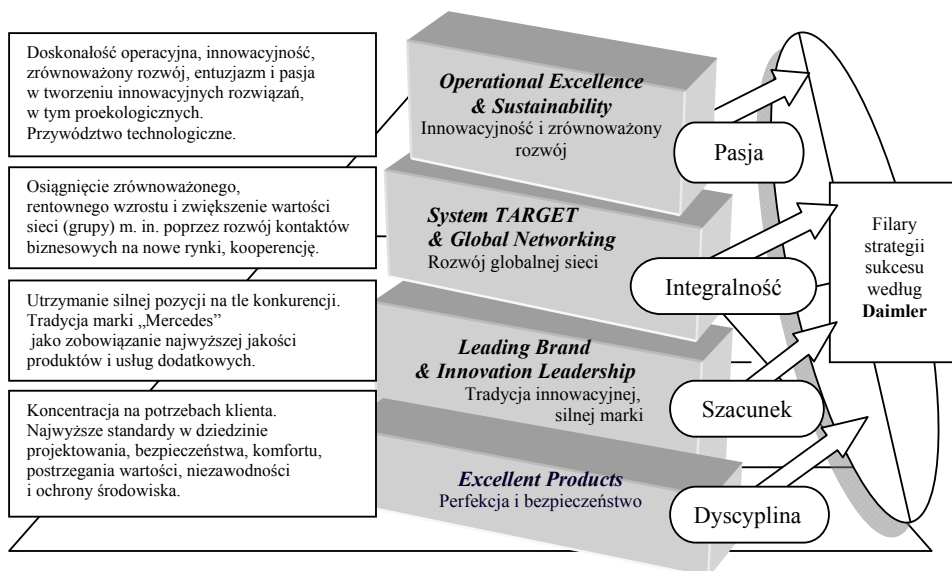
Tym samym, choć nie wprost, odwołano się do wszystkich istotnych założeń koncepcji sieci biznesowej, jako podstaw budowania konkurencyjności organizacji. Obecny model ekspansji Daimlera odzwierciedla znaczenie fundamentalnych wartości dla stabilnego, długookresowego wzrostu (schemat 5.4).

Dyscyplina i szacunek to tradycyjne wartości, które wyznaczają kierunek rozwoju. Stanowią kapitał finansowy i produkcyjny, a częściowo także strukturalny. Integralność i pasja to synonimy innowacyjnego podejścia. Elementy kapitału badawczo-rozwojowego i organizacyjnego w modelu Daimlera są odpowiedziami na wyzwania, zmieniających się uwarunkowań rozwojowych. Korporacja uznała, że tylko ich umiejętne scalenie pozwala na uzyskiwanie wartości dodanej, która decyduje o konkurencyjności organizacji. W ten sposób tradycyjne wartości nabierały nowych znaczeń.

⁷⁴ Na piramidzie umieszczono cztery segmenty: *Discipline, Respect, Integrity, Passion*. *Annual Report Daimler 2010. Management Report Daimler. Business and General Conditions*, www.daimler.com/pdf, s. 67.

⁷⁵ Ewolucję strategii Daimlera można odnieść do wspomnianej koncepcji Ph. Kotlera, H. Kartajayana, I. Seitawana, jako ewoluowanie od Marketingu 1.0 (produkt), przez Marketing 2.0 (klient) do współczesnej wersji Marketing 3.0 (kreowanie wartości dzięki podejściu systemowemu).

Schemat 5.4. Filary modelu ekspansji Daimler AG



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Annual Report Daimler 2010*, s. 66–67.

I tak, przywództwo technologiczne Daimlera w odniesieniu do segmentu Mercedes-Benz oznacza tworzenie nowych ekskluzywnych modeli samochodów, wyposażonych w najwyższej jakości systemy bezpieczeństwa⁷⁶ (ochrony biernej i czynnej), perfekcyjnych w każdym calu, stale dostosowywanych do rosnących potrzeb zróżnicowanych grup odbiorców indywidualnych⁷⁷. Przywództwo w segmencie pojazdów komercyjnych (Daimler Trucks, Mercedes-Benz Vans oraz Daimler Buses) to kształtowanie transportu publicznego przyszłości. Obszary te wymagają zatem nieco innych rozwiązań, ale ich wspólną cechą musi być umacnianie potęgi marki Mercedes jako tradycyjnie solidnej, a równocześnie nowoczesnie finezyjnej. Chęć stworzenia odpowiadających na wyzwania przyszłości pojazdów zmusiła koncern do wypracowania zasad zrównoważonego rozwoju, w tym optymalizacji silników spalinowych, jak i samych pojazdów⁷⁸,

⁷⁶ Już w 1960 r. Daimler – jako pionier w tej dziedzinie rozpoczął inwestycje w sferze poprawy bezpieczeństwa pojazdów: kontrolowana strefa zgniotu, klatka bezpieczeństwa, miękkie wykończenia wnętrza pojazdów.

⁷⁷ Dbałość Daimlera o bycie innowatorem w tej dziedzinie datowana jest już od 1966 r. Pionierskie rozwiązania typu: centralny zamek, klimatyzacja z regulacją temperatury i wilgotności, elektryczne domykanie szyb, ekskluzywne dodatki (tv, opancerzenie, barek).

⁷⁸ Dostosowując się do wymogów minimalizacji auta miejskiego, rozwija koncepcję produkowanego od 1994 r. Smarta.

redukcji emisji szkodliwych substancji⁷⁹ czy wreszcie hybrydyzacji pojazdów⁸⁰.

Starając się utrzymywać wysoką pozycję wśród wiodących podmiotów branży, a jednocześnie chcąc kontynuować wzrost zysków, Daimler musiał być zdolny do efektywnego wykorzystywania potencjału globalnego otoczenia. Koncern podjął zatem wyzwanie ekspansji na szybko rosnące rynki Brazylii, Rosji⁸¹, Indii⁸² i Chin⁸³. Intensyfikował kontakty z lokalnymi podmiotami, w tym ustanawiał wspólne przedsięwzięcia na obszarze BRIC. Potwierdza to, że koncepcja globalnej obecności (zapisana w strategii) nie oznaczała jedynie ekspansji handlowej, a intensyfikację wysiłków na rzecz kreowania globalnej sieci stabilnych powiązań biznesowych.

Należy zauważyć, że choć Daimler kojarzony był zawsze przede wszystkim z segmentem luksusowym na rynku samochodów osobowych, to stale umacniał także swoją pozycję lidera na rynku samochodów ciężarowych (obecnie segment ten generuje 35% przychodów koncernu⁸⁴). Dział Mercedes-Benz Cars bazował wyłącznie na własnych markach – oferta to kultowe marki: Maybach i Mercedes-Benz (produkowane od lat 20. XX w.) oraz najmłodsze dziecko Smart (pojazd produkowany od 1997 r.). Dział komercyjny Daimlera rozwijał się także poprzez nabywanie udziałów w sekcjach, produkujących samochody ciężarowe innych koncernów: Mitsubishi Motors Corporation⁸⁵, Hyundai Motor

⁷⁹ W 2005 r. Daimler wprowadził rewolucyjną technologię redukcji spalin pod nazwą *BlueTec* w pojazdach komercyjnych, a w 2006 r. także w segmencie samochodów osobowych.

⁸⁰ W 2005 r. umowa kooperacyjna z BMW i General Motors odnośnie do wspólnych prac nad silnikami hybrydowymi. W 2010 r. zakup 10% udziałów specjalizującej się w produkcji silników elektrycznych Tesla Motors.

⁸¹ W 2008 r. podpisano np. dwie umowy typu *joint venture* (50/50 Daimler i Kamaz) w Rosji: Fuso Kamaz Trucks Rus oraz Mercedes-Benz Trucks Vostok. W *joint venture* Fuso Kamaz Trucks Rus każdy z partnerów wniósł wkład 4,1 mln EUR. W *joint venture* Mercedes-Benz Trucks Vostok każdy z partnerów wniósł wkład 5,9 mln EUR. *Daimler i Kamaz intensyfikują współpracę w Rosji*, www.samar.pl [02.12.2009].

⁸² 2008 r. *joint venture* z indyjskim Hero (60% udziały Daimlera). Produkcja małych i średnich samochodów przeznaczonych na rynek indyjski. Kapitał wniesiony przez obie spółki 360 mln EUR.

⁸³ W 2005 r. *joint venture* DaimlerChrysler i China Motor Corporation. Produkcja minivanów na lokalny rynek (chiński). W 2009 r. Beiqi Foton Motos Co. i Daimler AG (50% udziałów). Produkcja średnich i ciężkich samochodów ciężarowych oraz wymiana technologii.

⁸⁴ Przychody tego segmentu to: 22% Daimler Trucks, 8% Daimler-Benz Vans, 8% Daimler Buses. Segment Mercedes-Benz Cars dostarczył w 2010 r. 53% ogółu przychodów, a Daimler Financial Services 12%. *Annual Report Daimler 2010...*, s. 62.

⁸⁵ W 2000 r. DaimlerChrysler przejął 37,3% udziałów w Mitsubishi Motors Corporation (MMC). W 2003 r. dział ciężarówek MMC przekształcono w osobną spółkę – Mitsubishi Fuso Truck. W 2004 r. udziały Daimlera wzrosły do 65%. Z uwagi na kłopoty finansowe MMC w 2005 r. Daimler sprzedał 12,4% akcji bankowi Goldman Sachs, za ok. 500 mln EUR. Obecnie posiada 85% udziałów.

Company⁸⁶, Tata Motors⁸⁷, a ostatnio także Kamaz⁸⁸. Oczywiście, bazą była paleta własnych marek, należących do sieci Daimler. Specjalistyczne samochody dostawcze i ciężarowe koncernu (poza marką Mercedes-Benz) to: Freightliner, Sterling, Western Star, Mitsubishi – Fuso, BharatBenz, Thomas Built, a ponadto autobusy: Orion, Setra⁸⁹.

Prezentując nową koncepcję rozwoju, Daimler podkreśla, że istotą wprowadzanych (po rozstaniu z Chryslerem) zmian jest dążenie do doskonałości operacyjnej oraz zrównoważonego rozwoju. Podejście ma charakter systemowy, co oznacza integrację programów produkcji i sprzedaży z globalnym systemem zarządzania siecią. Koncepcja ekspansji oparta jest na kulturze doskonałości, jako nadrzędnej wartości sieci. Celem jest wypracowanie modelu uczenia się i ciągłego doskonalenia, przekazywania doświadczeń i dbałości o wypracowane standardy, mające stanowić bazę dla kreacji wartości dodawanej, do znanego wzorca (marki). Daimler stara się znacząco poprawić wydajność nowych produktów, nowych technologii i procesów za pomocą normalizacji i modularyzacji. Moduły to tworzenie swoistych centów kompetencji, jako węzłowych elementów sieci. Ułatwiają one wdrażanie programów uelastyczniania produkcji i dostosowywania jej do zróżnicowanego przebiegu cykli rynkowych w poszczególnych segmentach (np. *Truck Operating System Daimler Trucks*). Modularyzacja i standaryzacja stanowią nieodłączne elementy całościowego podejścia do zarządzania, służącego poprawie efektywności globalnej sieci. Wydaje się, że to właśnie te elementy, których zabrakło w trakcie istnienia fuzji DaimlerChrysler.

Istotnym elementem nowej koncepcji Daimlera jest rozwój globalnej sieci⁹⁰. Daimler podjął współpracę kooperacyjną z: Renault – Nissan, Rolls-Royce Group Plc., Ford Motor, Taiwan China Motor Corporation⁹¹. Intensyfikował także kontakty

⁸⁶ W 2002 r. za 400 mln EUR DaimlerChrysler wykupił 50% udziałów w produkującej ciężarówkę spółce, wydzielonej z koreańskiego koncernu Hyundai Motor (powstała spółka Daimler Hyundai Truck Corporation).

⁸⁷ Daimler AG posiadał 6,8% udziałów. Sprzedał je za 300 mln EUR, ogłaszając jednocześnie, że będzie rozwijać samodzielnie działalność w Indiach. Do 2013 r. chce wybudować nową fabrykę ciężarówek i autobusów o wartości 700 mln EUR.

⁸⁸ W 2008 r. Daimler AG kupił 10% udziałów w rosyjskim Kamazie od spółki Troika Dialog (za 250 mln USD). *Daimler Trucks acquires 10% of Russian truck manufacturer Kamaz*, www.daimler.com [12.12.2008]. W 2010 r. wzrost udziałów do 15%.

⁸⁹ *Brands&Products. Our Brands*, www.daimler.com/dccom [18.03.2011] oraz *Daimler The Group 2011*, www.daimler.com/documents/1826870_Daimler_TheGroup_2011_en.pdf, s. 21–24.

⁹⁰ Dotychczas Daimler wyróżniał się bowiem na tle innych liderów sektora motoryzacyjnego bardzo niskim wskaźnikiem umiędzynarodowienia działalności. Dokonując oceny jedynie na tej podstawie, można byłoby nawet uznać, że dopiero od 2007 r. koncern wyszedł silnie na rynek międzynarodowy. W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że w okresie trwania fuzji Daimler-Chrysler jako rynek macierzysty traktowane były łącznie rynki niemiecki i amerykański, co w naturalny sposób obniżało wartość wskaźnika TNI.

⁹¹ Ford Motor (*joint venture* Automotive Fuel Cell Cooperation: Daimler 50,1%, Ford 30%, Ballard Power Systems 19,9%). Taiwan China Motor Corporation (*joint venture* 50/50 Fujian

pozabranżowe m. in. nabył udziały (22,5%) w European Aeronautic Defence and Space Company (EADS)⁹². Za posunięcie szczególnie ważne należy uznać alians z grupą Renault-Nissan. Porozumienie ma charakter kooperacyjny i pokazuje podjęcie przez Daimlera wyzwania dzielenia się wiedzą. Daimler ma korzystać z bogatego doświadczenia Renault w segmencie małych samochodów osobowych i dostawczych, zaś Renault i Nissan mogą liczyć na doświadczenie Daimlera w zakresie jednostek napędowych. Firmy mają systematycznie pogłębiać współpracę na polu aut z napędem elektrycznym, małych samochodów i budowy silników. Porozumienie wsparto wymianą akcji, co może wskazywać możliwą drogę umacniania sojuszu. Na mocy porozumienia strony wyemitowały nowe akcje, które przejęli strategiczni partnerzy. Daimler wyemitował 32,9% nowych akcji o wartości 1,6 mld USD, przejętych przez Renault i Nissana, co oznaczało, że Renault i Nissan otrzymały po 1,55% akcji w niemieckim koncernie. Daimler objął z kolei 3,1% akcji w Renault i taką samą ilość w Nissanie⁹³. Nad sojuszem trzech wielkich graczy czuwa strategiczny komitet, na czele którego stanęli prezesi koncernów Daimler i Renault-Nissan, co może sugerować potencjalne rozszerzenie współpracy. Sojusz jest ważnym elementem oligopolizacji sektora motoryzacyjnego. Połączone Daimler-Renault-Nissan stanowią bowiem trzecią siłę na rynku producentów samochodów na świecie po Volkswagen Group i Toyota Motor Co.

Koncepcja rozwoju sieci Daimler pozornie tylko jest zupełnie inna niż model strategiczny VW. W istocie także w tym przypadku korporacja-matka zgromadziła portfel silnych marek własnych, z tym że pozostałe poza dominującą Mercedes-Benz znane są przede wszystkim na rynku pojazdów profesjonalnych (ciężarowych). Setra, Orion, Fusco, Western Star, Freightliner dla przeciętego odbiorcy są obco brzmiącymi nazwami. Należy jednak podkreślić, że Daimler jest największym na świecie i najbardziej renomowanym producentem samochodów ciężarowych. Dodatkowo posiada własne rozpoznawane marki w każdym segmencie motoryzacyjnego rynku konsumpcyjnego. Poza Mercedes-Benz jest właścicielem luksusowej marki – Maybach⁹⁴, a w segmencie małych samochodów dobrze ulokowanej na tym rynku marki – Smart. Wykorzystując ten potencjał,

Daimler). W maju 2011 r. zatwierdzono przejęcie 50% Tognum AG przez Daimlera (wcześniej posiadał 28,4% udziałów) w celu stworzenia *joint venture* Daimler-Rolls-Royce. www.silobreaker.com/rollsroyce-daimler-report-success-in-tognum-bid-5 [06.06.2011].

⁹² *Berlin mulls EADS future post-Daimler*, www.dw-world.de/html [08.02.2011].

⁹³ Daimler AG podpisał umowę o współpracy technologicznej z grupą Renault-Nissan. Francuskie Renault, japoński Nissan i niemiecki Daimler ogłosiły zawarcie partnerstwa strategicznego w kwietniu 2010 r. Nowe silniki Renault-Nissan mają być montowane w Smartach, z kolei nowy model Renault Twingo będzie zmodyfikowany na wzór Mercedes-Benz. Silniki benzynowe i diesla produkowane przez Daimlera mają być używane w Infiniti, luksusowej marce Nissana. C. Pytlos, *Daimler i Nissan-Renault będą działać razem*, „Gazeta Prawna” za: AFP, Reuters [07.04.2010].

⁹⁴ W listopadzie 2011 r. Daimler ogłosił jednak, że będzie wygaszał produkcję Maybacha z uwagi na jej nierentowność.

korporacja rozwija systematycznie globalną sieć biznesową. Niewątpliwe jednak Daimler jest korporacją dość silnie etnocentryczną, co sprawia, że jego sieć ma raczej charakter strategiczny. W konsekwencji znaczną część operacji realizuje na rodzimym rynku, uznając to za sposób ochrony jakości i tym samym utrzymywania silnej marki⁹⁵. Alians z Chryslerem nieco osłabił ten wizerunek, dlatego Daimler wykazuje powściągliwość, co do zakresu i ostrożność w deklaracjach odnośnie do tempa pogłębiania kolejnych relacji. Podejmowane sukcesywnie działania potwierdzają jednak, że „nowy” Daimler rozumie istotę zmian, które zaszły w globalnym sektorze motoryzacyjnym. Przestał „ślepo wierzyć” w możliwość budowania trwałej pozycji konkurencyjnej jedynie na logo „mercedes”. W konsekwencji podejmuje przedsięwzięcia, mające umożliwić mu przejście z pozycji dominatora na pozycję *orchestratora* sieci.

5.6. Die Bayerische Motorenwerke AG (BMW)

Początek działalności spółki to 1916 r. – otwarcie fabryki samolotów Bayerische Flugzeugwerke (BFW)⁹⁶. Zmiana nazwy na Bayerische Motorenwerke GmbH (BMW) nastąpiła w 1917 r. Historyczną datą, rzutującą na model strategii rozwojowej, był 1959 r., kiedy udaremniono przejęcie BMW przez Daimler-Benz. Dążenie do utrzymania niezależności zaważyło prawdopodobnie na kształtowaniu systemu powiązań z innymi podmiotami w branży. Intensyfikacja ekspansji nastąpiła dopiero od połowy lat 90. XX w., kiedy powszechnie uważano, że na rynku motoryzacyjnym utrzymają się jedynie producenci mający w swoim *portfolio* wiele marek. Wówczas spółka podjęła pierwsze inwestycje kapitałowe, służące poszerzeniu portfela. W 1994 r. nabyła od British Aerospace 80% udziałów w Rover Group (w tym prawa do marek: Mini, Rover, Land Rover, MG, Triumph). Wizerunek Rovera jako przestarzały, o mało atrakcyjnej stylizacji nie pozwolił jednak na uzyskanie oczekiwanych rezultatów. Obecnie spośród wymienionych marek w portfelu BMW Group pozostaje wyłącznie Mini (BMW ma plany „wskrzeszenia” Mini Triumph)⁹⁷.

⁹⁵ Dane Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Samochodów (ACEA) wskazują, że udział Daimlera w rynku europejskim to ok. 4,8–4,9%, co sugeruje jednak, że duża część przychodów pochodzi także z innych regionów.

⁹⁶ W 1917 r. zmiana nazwy z Rapp-Motorenwerke Bayerische Motoren Werke GmbH na Bayerische Motorenwerke GmbH. Ówczesne BMW produkowało silniki do samolotów. W 1918 r. BMW GmbH stała się spółką akcyjną, nazwa zmieniona na BMW AG. Dopiero od 1952 r. spółka zajęła się produkcją samochodów. *Company. History. Milestones*, www.bmwgroup.com [09.06.2010].

⁹⁷ Jednak już w 2000 r. nastąpiła sprzedaż MG-Rovera i Land Rovera. MG sprzedano firmie Phoenix Consortium (za symboliczną sumę 10 funtów), a Land Rovera – Fordowi (za cenę zbliżoną do wartości rynkowej). Przyczyną rezygnacji z marek były niskie obroty i wysokie koszty restrukturyzacji brytyjskich spółek koncernu, m. in. spowodowane aprecjacją funta brytyjskiego (w latach

Na początku lat 90. XX w. BMW utworzyło spółkę partnerską z Rolls-Royce Motor Cars. Umowa przewidywała montowanie silników BMW w samochodach Rolls-Royce Silver Seraph i Bentley Arnage. W 1998 r. BMW wyraziło chęć zakupu Rolls-Royce Motor Cars (wraz prawem do marek Rolls-Royce i Bentley) od Vickers plc. Niestety zostało przelicytowane przez Volkswagena, który zapłacił 430 mln funtów brytyjskich. Okazało się jednak, że w wyniku błędów w umowie Rolls-Royce plc zachowało prawa do znaku towarowego „Rolls-Royce”, a chcąc wzmocnić istniejącą współpracę z BMW zaproponowało utworzenie spółki partnerskiej BMW Rolls-Royce Aero Engines GmbH. Dzięki niej w 1998 r. BMW za 40 mln funtów nabyło udziały w Rolls-Royce-Automobiles, pozyskując markę dla swojego segmentu pojazdów luksusowych w postaci nazwy Rolls-Royce oraz logo „RR”⁹⁸.

Pierwsza dekada XXI w. to już wyraźne otwarcie BMW na współpracę i dążenie do stworzenia własnej sieci biznesowej. W 2002 r. ogłoszono początek kooperacji pomiędzy BMW i PSA Peugeot Citroën w zakresie produkcji i udoskonalania silników dla małych samochodów⁹⁹. W 2004 r. powołano *joint venture* BMW i Brilliance China Automotive Holdings Ltd. w celu ekspansji na rynek chiński¹⁰⁰. W 2007 r. BMW Group dokonało wyjścia poza obszar swojej rdzennej specjalizacji i nabyło m. in.: producenta motocykli firmę Husqvarna, firmę leasingową – DEKRA oraz firmę świadczącą usługi finansowe dla biznesu – CEC Finance Ltd.¹⁰¹.

Nawiązywanie współpracy z konkurentami to kolejny etap. Jako przykład umowy kooperacyjnej można podać przystąpienie BMW w 2008 r. do aliansu Daimler AG i General Motors, zmierzającego do rozwoju samochodowych

1994–2000). Straty sięgały 9 mld DEM. Dodatkowo „kanibalizacja” Land Rovera i BMW X5 przeznaczonych dla tego samego segmentu.

⁹⁸ Volkswagen kupił jedynie prawa do figurki *Spirit of Ecstasy* na masce i kształtu kraty przedniego wlotu powietrza, brakowało mu praw do nazwy Rolls-Royce. W oddzielnej umowie BMW zgodziło się na używanie do 2003 r. przez Volkswagena nazwy Rolls-Royce i logo „RR” w zamian za przekazanie prawa do kształtu kraty wlotu powietrza i figurki na rzecz BMW po 2003 r. W 2006 r. BMW Group sprzedało część udziałów w Rolls-Royce Group plc, zmniejszając swe udziały z 9,0 do 3,25%. *Reduction of Shareholding in Engine Manufacturer Rolls-Royce Group Plc, London, Corporate News, www.bmwgroup.com* [24.02.2006] oraz *Historia firm motoryzacyjnych*, <http://automotorsport.orangespace.pl> [06.07.2011].

⁹⁹ *The BMW Group and PSA Peugeot Citroën Join Forces*, Corporate News, www.bmwgroup.com [23.07.2002].

¹⁰⁰ Firma Brilliance powstała w 1992 r. W 2000 r. firma zaprezentowała swój pierwszy własny model samochodu – Zhonghua. W 2003 r. Brilliance podpisał porozumienie z BMW odnośnie do produkcji sedanów w Chinach. W 2004 r. uruchomiono fabrykę BMW Brilliance Automotive w Shenyang (Chiny). Firma była pierwszym chińskim producentem, eksportującym swoje samochody do Europy. *BMW Group and Brilliance Officially Open Shenyang Plant*, www.bmwgroup.com [29.05.2004].

¹⁰¹ BMW nabyło: firmę Husqvarna, (tworząc Husqvarna Motorcycles S.r.l., Cassinetta di Biandronno), firmę leasingową – DEKRA SüdLeasing Services GmbH (nazwę zmieniono na BMW Fuhrparkmanagement Beteiligungs GmbH), 51% udziałów w CEC Finance Ltd. (nazwę zmieniono na BMW Financial Services Hong Kong Limited). *Annual Report BMW Group 2007*, http://www.bmwgroup.com/annualreport2007/_downloads/BMW_Group_2007.pdf, s. 23.

technologii hybrydowych (*Global Hybrid Cooperation*)¹⁰². BMW podpisało także umowy z Fiat Group oraz Daimler AG odnośnie do dzielenia się wiedzą z zakresu komponentów do małych samochodów (Alfa Romeo, Mini, Smart), w tym memorandum w sprawie możliwości wspólnych zakupów części¹⁰³. W 2010 r. BMW zawarło ponadto porozumienie strategiczne ze szwedzkim Saabem¹⁰⁴. Posunięcia te to przykłady nowej koncepcji wzrostu grupy. Znalazły one swoje odzwierciedlenie w zmianach struktur organizacyjnych. Już w 2007 r. utworzono dwa nowe działy: Corporate and Brand Development oraz Purchasing and Supplier Network. Pierwszy zajmuje się planowaniem rozwoju, zarządzaniem markami oraz wdrażaniem planów strategicznych grupy. Drugi odpowiada za optymalizację kosztów, poprzez budowę sieci powiązań ze stałymi dostawcami¹⁰⁵.

Punktem wyjścia nowej strategii BMW Group jest dostrzeżenie, że ludzie nigdy nie byli bardziej mobilni niż obecnie, ale ta obiektywna prawda musi zostać przełożona właściwie na subiektywne (zindywidualizowane) potrzeby konkretnych klientów, aby stanowiła źródło zysku. Stabilny wzrost w dobie globalnego rynku związany jest z rozwijaniem sieci powiązań. BMW Group wykorzystuje zatem swoje centra na całym świecie¹⁰⁶ (m. in. w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Chinach, Japonii, Zjednoczonych Emiratach Arabskich) w celu optymalizacji produkcji i zakupów. Globalna sieć umożliwia także równoważenie, występujących wahań gospodarczych i walutowych.

Podstawowe wyzwania dla budowanej sieci BMW zostały zapisane w postaci swoistego kodeksu zasad BMW Group¹⁰⁷. Kodeks ten jest obowiązującym schematem dobrych praktyk dla Zarządu, Rady Nadzorczej, filii, spółek zależnych i stowarzyszonych, pracowników. Stanowi on zbiór 12 fundamentalnych zasad, które zdaniem jego twórców stanowią podstawę sukcesu BMW Group. Są to:

¹⁰² GM, DaimlerChrysler, *BMW Premiere Unprecedented Hybrid Technology*, www.theautochannel.com [27.04.2006].

¹⁰³ *BMW Group and Fiat Group Automobiles sign Memorandum of Understanding*, www.bmwgroup.com, [07.08.2008] oraz *BMW, Daimler, in Purchasing Cooperation*, www.just-auto.com [23.10.2008].

¹⁰⁴ Na mocy tej umowy Saab miał korzystać z silników marki BMW oraz z technologii Mini w celu stworzenia małego, ekonomicznego modelu. Niestety, poważne problemy finansowe zmusiły szwedzkiego producenta do ogłoszenia bankructwa i współpraca nie rozwinęła się. Według Saabs United obecnie BMW jest zainteresowane odkupieniem praw do nazwy „Saab”. Oprócz BMW plany takie mają prawdopodobnie jednak także inne firmy np.: Youngman, Mahindra & Mahindra, Brightwell Holdings. *BMW zainteresowane kupnem Saaba*, <http://autokult.pl>; *BMW rozważa zakup Saaba*, <http://moto.onet.pl/1657122,1.html> [23.02.2012]

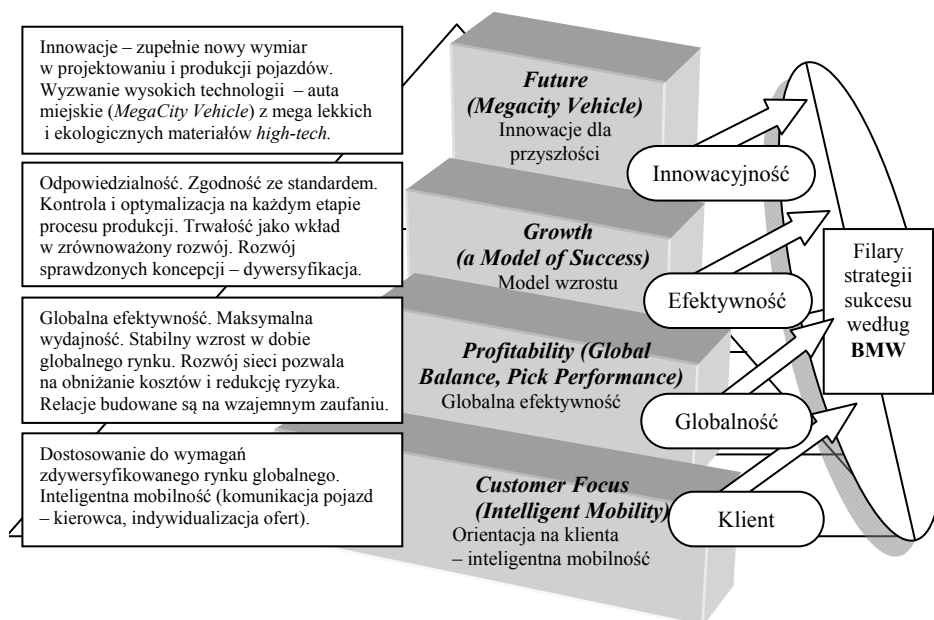
¹⁰⁵ *BMW Group Creates Two New Divisions, Corporate News*, www.bmwgroup.com [27.09.2007].

¹⁰⁶ BMW Group posiadało w 2010 r. 25 filii produkcyjnych (fabryk i montowni), 43 filie dystrybucyjne (spółki zależne skoncentrowane na sprzedaży) oraz sieć 11 ośrodków badań i rozwoju. *BMW Group Locations. Annual Report 2010*, www.bmwgroup.com/pdf, s. 168–169.

¹⁰⁷ Za swoisty kodeks zasad można uznać zapisy *Compensation Principles*, które stanowią ponadobowiązkowe praktyki ładu korporacyjnego stosowane w BMW Group. *Statement on Corporate Governance. Annual Report BMW 2010*, s. 162–163.

orientacja na klienta, maksymalna wydajność, zrównoważony rozwój, skuteczność, elastyczność, szacunek, zaufanie, uczciwość, społeczna odpowiedzialność, niezależność, dawanie przykładu, dbanie o zasoby ludzkie jako najcenniejszy kapitał organizacji. Na ich podstawie cztery filary strategii BMW można określić jako: klient, globalność, efektywność, innowacyjność (schemat 5.5).

Schemat 5.5. Filary modelu ekspansji BMW



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Annual Report BMW 2010*, s. 9–60.

Elementami o kapitalnym znaczeniu są orientacja na klienta oraz innowacje dla przyszłości. BMW podkreśla, że klienci muszą być w centrum wszystkiego, co robi organizacja. Wszystkie działania powinny być wyceniane w zakresie korzyści, które generują dla odbiorców. Nastawienie na maksymalizację wydajności oznacza wyzwanie bycia najlepszym, w tym sprostanie wymaganiom przyszłości. Organizacja jako całość powinna dążyć do doskonalenia każdego procesu, a każdy jej członek (podmiot, pracownik) musi być świadomy swojej roli w tym przedsięwzięciu, czyli wiedzieć, że od jego postawy zależy sukces całości. Zasada ta oznacza dążenie do bycia liderem, centrum kompetencji sieci w zakresie konkretnego procesu, ale równocześnie wyklucza arogancję i nadmierne samozadowolenie. Na miano działań skutecznych zasługują tylko te, które generują trwałe przewagi i pozwalają na stałą adaptację oferowanych rozwiązań do wymogów dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Kapitalne znaczenie ma, aby zmian nie postrzegać jako zagrożeń, lecz widzieć w nich szansę.

W celu zapewnienia długookresowego wzrostu konieczna jest szybkość i elastyczność. W tym kontekście kluczowe staje się zaufanie. Starając się sprostać wyzwaniom należy adaptować wygenerowane w systemie a uznane za najlepsze rozwiązania możliwie sprawnie. Przyczynia się to do sukcesu wszystkich zainteresowanych stron, a dzięki temu umacnia wzajemne relacje uczestników. Stanowi także wsparcie idei społecznej odpowiedzialności o charakterze wewnętrznym, która jest integralną częścią wizerunku sieci BMW. Każdy menedżer, a tym bardziej lider procesu, musi dawać przykład. Przywództwo według kodeksu zasad BMW Group opiera się na wzajemnym zaufaniu, które jest zakorzenione w uczciwości i rzetelności. W tym sensie sieć BMW to sieć więzi, w której korporacja-matka ma pełnić rolę *orchestratora* (centrum kompetencji – lidera, sprawnego menedżera – koordynatora, kreatywnego zarządcy – dyrygenta). Realizacja zasady niezależności ma wiele wymiarów. Jednym z nich jest przyjęcie modelu pracy u podstaw i doskonalenia własnych koncepcji. BMW wskazuje, że wszystko zaczyna się od pomysłu, który staje się koncepcją, a ona może stanowić bazę doskonałego produktu. Ta myśl stanowi punkt wyjścia do doskonalenia sprawdzonych konstrukcji i poszukiwania lepszych technologii, aby tchnąć w nie nowego ducha. Trwałość oferowanych produktów ma stanowić wkład koncernu w koncepcję zrównoważonego globalnego rozwoju i dowód na społeczną odpowiedzialność prowadzonego biznesu. Model ten stanowi nowe postrzeganie ekologiczności produktów.

Podsumowując, zasady strategii ekspansji BMW są z pewnością potwierdzeniem, że koncern stara się, (choć może z pewnym opóźnieniem) budować swoją sieć biznesową. Należy podkreślić, że ciężąca na BMW klątwa próby przejęcia z 1959 r. nadal powoduje niepełne otwieranie się grupy na współpracę z konkurentami. Wskazywanie jednak szacunku, zaufania, uczciwości, jako podstawowych wartości, w ustanawianych relacjach to dowód na realizację zaawansowanego modelu integracji biznesowej. Brak powiązań o charakterze formalnym nie musi świadczyć o braku struktur sieciowych. Kodeks dobrych praktyk BMW może bowiem stanowić znacznie silniejsze spoiwo sieci biznesowej, niż system oparty na udziałach własnościowych. Należy podkreślić, że wytworzona na tej bazie niewidoczna sieć więzi – kultura organizacyjna zapewnia dodatkowo większy stopień elastyczności sieci, co poprawia jej konkurencyjność.

5.7. Honda Motor Company

Honda Motor Company Ltd. została oficjalnie powołana do życia w 1948 r., choć jej historia sięga początków XX w.¹⁰⁸. Ideą koncernu od zawsze był nacisk na indywidualność klienta (motto firmy: *First Man, then Machine*) oraz najwyższą

¹⁰⁸ W połowie lat 20. XX w. Soichiro Honda (założyciel firmy) podjął się budowy samochodu wyścigowego. W 1943 r. S. Honda wyprodukował swój pierwszy motorower i był to pierwszy oryginalny produkt firmy. <http://world.honda.com/profile/organization> [01.06.2009].

jakość. Obecne motto firmy: *The Power of Dreams*, symbolizuje wiarę w to, że dzięki potędze marzeń można zrealizować wielkie pomysły i sprostać wszystkim wyzwaniom.

Dynamiczny rozwój korporacji związany jest z umiędzynarodowieniem działalności. W 1959 r. w Los Angeles otwarto American Honda¹⁰⁹. Ekspansję europejską Honda rozpoczęła w latach 60. XX w.¹¹⁰ W 1962 r. wprowadziła na rynek pierwszy seryjny samochód. Dopiero jednak w latach 80. XX w., kiedy nastąpił rozwój systemu produkcyjnego w Stanach Zjednoczonych, można mówić o intensyfikacji strategii międzynarodowej. Obecnie 80% produkcji lokowane jest poza rynkiem macierzystym¹¹¹. Istotnym posunięciem strategicznym Honda Motor było skoncentrowanie wysiłków na rynku motoryzacyjnym¹¹². Należy bowiem zaznaczyć, że koncern rozdzielił produkcję samochodów, jednośladów oraz maszyn i urządzeń dopiero w latach 90. XX w. Obecna struktura Honda Motor to: dział motoryzacyjny (76,4%), dział motocykli (13,3%), sektor usług finansowych (7,1%), dział silników, maszyn i urządzeń (3,2%)¹¹³.

Sprawność zarządzania siecią Hondy zapewnia m. in. przejrzysta struktura organizacyjna. Dla każdego z sześciu regionów (Ameryka Północna, Ameryka Łacińska, Japonia, Azja i Oceania, Chiny, Europa wraz z Bliskim i Środkowym Wschodem oraz Afryką) powołano menedżera generalnego, a dla kluczowych

¹⁰⁹ Wybór rynku Stanów Zjednoczonych podyktowany był stosunkowo słabo rozwiniętą siecią producentów motocykli w USA. Zyski, które firma osiągnęła, eksportując motocykle, pozwoliły na rozwój – w tym eksport samochodów. Następnie wykorzystano swój potencjał do ekspansji na rynek europejski (marketing, rozwój sieci dystrybucji itd.). www.fundinguniverse.com/company-histories/Honda-Motor-Company-Limited-Company-History.html [29.04.2010].

¹¹⁰ Placówki Hondy pojawiały się sukcesywnie w: krajach Beneluksu, Niemczech, Włoszech, Francji, Wielkiej Brytanii, gdzie nawiązała współpracę z Roverem (dla Rovera była to walka o przetrwanie, dla Hondy – klucz do rynków europejskich). http://ivythesis.typepad.com/term_paper_tops/honda-motors-case-studies [19.05.2010].

¹¹¹ Według raportu finansowego za 2010 r. (*FY2011 Honda*) w Ameryce Północnej sprzedawanych jest 41,5% produkowanych samochodów (w 2010 r. 1458 tys. szt.), w Azji 45,3% (1590 tys. szt., w tym 582 tys. szt. w Japonii), w Europie 5,6% (198 tys. szt.) – to spadek w stosunku do roku poprzedniego (wg *FY2010* było to: 7,9% , czyli 249 tys. szt.) 266 tys. w innych regionach. *Business Segment Information. FY2011 World Report Honda 2010*, http://world.honda.com/investors/financial_data [09.06.2011].

¹¹² Należy jednak zaznaczyć, że prace w innych sferach przyczyniają się do rozwoju rozwiązań dla motoryzacji. Stworzony przez inżynierów Hondy ASIMO (*Advanced Step in Innovative Mobility*) uznawany jest często za najbardziej zaawansowanego pod względem technicznym, dwunożnego robota humanoidalnego.

¹¹³ Koncern sprzedaje rocznie ok. 3,4 mln samochodów, ponad 9,6 mln szt. motocykli (80% na rynku azjatyckim) oraz 80 mln szt. innych maszyn i urządzeń (np. silniki, generatory prądu). Przychody działu finansowego 7,28 mld USD. W strukturze organizacyjnej znajduje się ponadto Honda Racing Corp. (Indy Car, Motocross, SuperBike, MotoGP). http://world.honda.com/investors/library/annual_report2010/honda2010ar-all-e.pdf [09.05.2010].

funkcji i działów¹¹⁴ oficera operacyjnego. Zadaniem *orchestratora*, czyli centralnej jednostki, reprezentowanej przez Zarząd i Radę Wykonawczą jest zespole nie działań sfery geograficznej i produktowej. Istotnym elementem struktury jest działający na poziomie globalnym Komitet Etyczny. Jego zadaniem jest ocena zgodności posunięć poszczególnych obszarów z wyznaczonym celem strategicznym. Elementy te stanowią powiązania pierwszego rzędu. Każdy region tworzy bowiem adekwatne do uwarunkowań lokalnych standardy (wytyczne postępowania), ale muszą one być zgodne z ogólnym duchem *Honda Conduct Guideline*¹¹⁵. Kolejną warstwę sieci stanowią umowy o współpracy. Honda stosuje strategię ostrożnego wejścia na nowe rynki w formie *joint venture*. Tego typu rozwinięty system powiązań zbudowała w Azji¹¹⁶: Indie, Chiny, państwa grupy ASEAN (Indonezja, Tajlandia, Malezja), Turcja, Wietnam. W mniejszej liczbie umowy takie podpisała także w Ameryce Południowej¹¹⁷: Argentyna, Brazylia, Chile.

Korporacja, zdając sobie sprawę, że współcześnie kluczem do sukcesu jest zdolność do kreacji wartości dodanej, wyodrębniła w strukturze dwa osadzone na poziomie globalnym działy: Global Supply Network oraz Honda R&D Co., Ltd. Zadaniem globalnej sieci zaopatrzeniowej jest maksymalizacja efektywności pozyskiwania surowców, podzespołów, części i komponentów oraz nadzór nad standardami najwyższej jakości dla wszystkich dostawców. Zintegrowanie sfery B+R ma z kolei służyć budowaniu bazy kompleksowej wiedzy z możliwie najszerszej gamy źródeł (poziomów sieci), dzięki „wymuszonemu” przenoszeniu jej do jednego ośrodka. Ma to usprawnić system dzielenia się wiedzą w ramach złożonych struktur globalnych oraz wyzwać swoistą konkurencję o prymat pomiędzy regionami. W lokalnych centrach B+R¹¹⁸ specjaliści powinni skupiać

¹¹⁴ Motorcycle Operations, Automobile Operations, Power Products Operations, Customer Service Operations, Production Operations, Purchasing Operations, Business Support Operations, Business Management Operations. <http://world.honda.com/profile/organization> [12.11.2009].

¹¹⁵ <http://world.honda.com/conductguideline> [09.04.2010].

¹¹⁶ Indie (1984 r. – Hero Honda Motors Ltd., 1995 r. – Honda Sael Cars India), Chiny (10 umów: np. 1994 r. Dongfeng Honda Auto Parts Co., Ltd, 1998 r. – Guangzhou Honda Automobile Group, 2001 r. Sundiro Honda Motorcycle Co., Ltd., 2003 r. – Wuhan Dongfeng Honda Automobile Co., Ltd.), państwa grupy ASEAN (Indonezja – 1996 r. P.T. Sinar Honda Jaya, produkcja i sprzedaż produktów energetycznych, Tajlandia – 2000 r. DRB-Orienta-Hicom Sdn Bhd, Malezja – 2008 r. Boon Siew Honda Sdn. Bhd., konsolidacja produkcji i sprzedaży motocykli w Malezji), Turcja (1993 r. Anadolu Honda Otomobilcilik A.S.), Wietnam (1996 r. – Goshi-Thang Long Auto Parts, produkcja i sprzedaż części samochodowych, 1997 r. – Machino Autoparts Co., Ltd., produkcja części do motocykli).

¹¹⁷ Argentyna: Honda Automobiles de Argentina S.A., udziały Hondy 75%. Chile: Honda Motor de Chile S.A., samochody, motocykle i produkty energetyczne, udziały Hondy 75%. Brazylia – bardzo silna pozycja w sektorze motocykli (70% udział w rynku). <http://world.honda.com/profile/globaloperations/southameric> [07.05.2010].

¹¹⁸ Honda R&D Americas, Inc., Honda R&D Europe, Honda R&D Southeast Asia Co., Ltd. *Annual Report Honda 2009*, <http://world.honda.com/investors/annualreport/2009/pdf> [23.05.2010].

się wyłącznie na generowaniu innowacyjnych rozwiązań w ramach swoich kluczowych kompetencji (np. w Russels's Point w Ohio produkuje się głównie układy napędowe). Rolą centralnego ośrodka B+R jest orkiestracja, czyli stymulowanie i koordynowanie działań globalnie rozproszonych części systemu¹¹⁹.

Rozmieszczenie jednostek badawczo-rozwojowych związane jest z uzyskaniem dostępu do miejscowych placówek naukowych, a tym samym lokalnych pomysłów, które mogą zostać wykorzystane na globalną skalę. Honda R&D ma być miejscem konsolidacji i standaryzacji wiedzy z całej grupy Honda. Informacje do poszczególnych fabryk i działów przekazywane są zatem już w formie gotowej do bezpośredniej adaptacji. Honda zakłada, że ludzie z różnych regionów posiadają niepowtarzalne sposoby patrzenia na świat i to może stanowić inspirację do kreatywnych zmian w innych obszarach. Wierzy, że rozpoznanie i zrozumienie kulturowego i geograficznego zróżnicowania to klucz do stworzenia wspólnej wizji przedsiębiorstwa jako „mieszkańca całego świata”. Ustanowiono oddziały R&D w pięciu regionach, poza Japonią dla: Ameryki Północnej, Ameryki Południowej, Europy, Azji i osobno dla Chin. Celem było zebranie możliwie dokładnych danych, aby stworzyć technologie i produkty, które będą zaspokajały potrzeby lokalnych społeczności na bazie wspólnych wartości, jakimi są ochrona środowiska i regionalny rozwój gospodarczy¹²⁰. Okazało się, że model taki przyspieszył proces innowacyjny, co potwierdza analiza liczby zgłaszanych patentów. Tylko w 2010 r. Honda zgłosiła 1050 patentów, będąc stale w latach 2000–2010 najwyżej notowaną w rankingu korporacją sektora¹²¹.

Szczegółowo przemyślany i przez to jakby powolny rozwój, na tle innych podmiotów sektora, jest specyficzną cechą Hondy. Korporacja z dużą starannością dobiera partnerów, nie chcąc narażać swojej marki, którą uznaje za najcenniejszy kapitał. Strategia Honda Motor koncentruje się na pomnażaniu tego kapitału, czego przejawem jest brak (poza mało znaną marką Acura¹²²) innych marek w portfelu. Oznaczanie wszystkich produktów (nawet innych działów) jedną marką Honda, jako synonimem najwyższej jakości, innowacyjności, dążenia do doskonałości w każdym szczególe oferty rodzi konkretne zobowiązania¹²³. Dlatego chociażby ochro-

¹¹⁹ http://ivythesis.typepad.com/term_paper_topics/honda-motors-case-studies [23.05.2010].

¹²⁰ <http://world.honda.com/RandD/global/index.html> [02.04.2010].

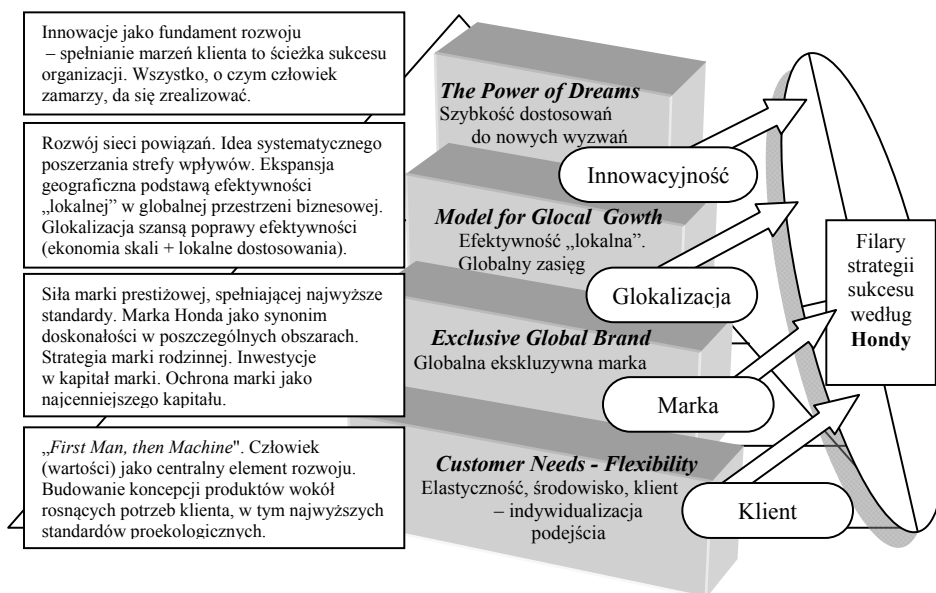
¹²¹ W 2000 r. Honda posiadała 489 patentów. W kolejnych latach liczba ta systematycznie rosła: 2002 r. – 682, 2003 r. – 686, 2004 r. – 778, 2005 r. – 730, 2006 r. – 836, 2009 r. – 774. www.ificlaims.com/press_releases.html [08.04.2011].

¹²² Wprowadzenie ekskluzywnej marki Acura dla rynku amerykańskiego było pierwszą koncepcją odejścia od postrzegania samochodów japońskich jedynie jako bardziej ekonomicznych. Następnie przeniesie w 2004 r. na rynek meksykański, a w 2006 r. również do Chin. Dopiero w 2008 r. do Japonii. Należy zaznaczyć, że inne japońskie luksusowe marki: Lexus (Toyota) czy Infiniti (Nissan) weszły na rynek amerykański dopiero po prezentacji Acury Legend (Honda).

¹²³ W celu obrony wizerunku marki ekskluzywnej na rynku amerykańskim, gdzie motocykliści odbierani są mało pozytywnie, Honda rozpoczęła kampanię *You meet the nicest People on a Honda*, która miała zmienić wizerunek motocyklistów, dotąd kojarzonych z chuliganami i wandalami

na środowiska jest zagadnieniem eksponowanym w strategii korporacji. Koncern zwraca uwagę np. na¹²⁴: wysoki stopień *recyclingu* zużytych produktów, wykorzystanie naturalnych paliw (etanol), stałe obniżanie emisji szkodliwych substancji tak w toku produkcji (zielone fabryki – zasilane słońcem, zużywające minimalną ilość wody itd.), jak i w trakcie eksploatacji produktów firmowanych marką korporacji. Dodatkowo Honda realizuje programy społeczno-środowiskowe: sadzenie drzew w Japonii i Mongolii, zbieranie śmieci na plażach publicznych, akcje ekologiczne dla dzieci (*Hello Woods, The Fan Fun Lab*). Wyjątkowość i ekskluzywność marki jest dominującym przesłaniem strategii koncernu. Potwierdza to także kampania *We love Challenges*, która ma eksponować unikalność kultury organizacyjnej Hondy, polegającą na „korzystaniu z wyzwań w pogoni za marzeniami” – filary strategii ekspansji przedstawia schemat 5.6.

Schemat 5.6. Filary modelu ekspansji Honda Motor



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Annual Report Honda 2008* oraz *2010*, s. 30–32.

Istotnym elementem strategii Honda Motor jest nacisk na rozwiązania, starające się sprostać najwyższym wymaganiom klientów, z uwzględnieniem ich lokalnej specyfiki. W tej grupie wymogów znajdują się oczywiście projekty,

w skórzanych kurtkach. www.fundinguniverse.com/company-histories/Honda-Motor-Company-Limited-Company-History.html [20.05.2010].

¹²⁴ <http://world.honda.com/green/main.html> [28.03.2010].

odpowiadające najwyższym standardom w zakresie ochrony środowiska¹²⁵, ale także wszelkie udoskonalenia o charakterze „indywidualizacji regionalnej”.

Koncern, podkreślając znaczenie World Environmental Committee, akcentuje rolę jego regionalnych oddziałów (Japan EC, Americas EC, European EC, Asia&Oceania EC) w kształtowaniu strategii rozwoju poszczególnych sektorów i konkretnych produktów¹²⁶. W ten sposób realizowana jest idea globalnego wzrostu¹²⁷ w połączeniu z indywidualizacją podejścia do potrzeb klienta „lokalnego”, która pozwala na realizację fundamentalnej dla strategii Honda Motor filozofii „trzech radości”¹²⁸. Filozofia ta stanowi wyznacznik wspólnej misji sieci, a opiera się na założeniu czerpania radości z: tworzenia, sprzedawania i kupowania.

Konkludując, koncepcja rozwoju sieci Honda Motor to model, który można przedstawić jako piramidę, wspartą na solidnych fundamentach: zaawansowaniu technologicznym i globalnie rozprzestrzenionej działalności. Stanowią one o możliwościach organizacji, dając jej zdolność do elastycznego działania w zależności od warunków, a tym samym decydując o jej globalnej efektywności. Źródłem konkurencyjności w długim okresie według Hondy jest filozofia działania z radością, a przekładając to na język ekonomiczny konsensus wszystkich uczestników. Pasja, dążenie do spełniania marzeń, czyli radość tworzenia. Szybkości reakcji na wyzwania płynące z otoczenia, czyli traktowanie ich jako szansy, daje radość sprzedawania – zaspokajania wymagań klientów „lokalnych” (poszczególnych działów, regionów). Radość kupowania to eksponowanie indywidualizacji oferty, zaadresowanej specjalnie do danego klienta. Wymaga to kompleksowo skomponowanej, spójnej strategii marketingowej. Honda, realizując koncepcję sieci, wydaje się sprawnie

¹²⁵ Toyota Motor Co. i Honda Motor Co. to globalni liderzy w produkcji pojazdów napędzanych silnikami hybrydowymi (są dla siebie w tej dziedzinie *benchmarkami*). Honda „podpatrywała” u Toyoty rozwiązania, zmierzające do uzyskania większej efektywności hybrydowych jednostek napędowych. http://wardsauto.com/ar/toyota_honda_hybridization_091130 [30.11.2009].

¹²⁶ Dostosowywanie produktów również do wymogów technicznych, ekologicznych, itp. danego regionu. Np. w 2008 r. Honda wprowadziła na rynek europejski modele z silnikiem diesla (i-DTEC, który sprostał standardom kontroli emisji spalin Unii Europejskiej EURO 5), ponieważ na Starym Kontynencie od zawsze cieszyły się one dużym powodzeniem. Z kolei Honda Civic produkowana w USA była nieco dłuższa, miała inny silnik, posiadała klimatyzację w standardzie w przeciwieństwie do modeli dla rynku japońskiego czy europejskiego. <http://world.honda.com/profile/globaloperations>; www.abipur.de/hausaufgaben/neu/detail/stat/223112947.html [14.05.2010] oraz *Environmental Honda 2001*, <http://environmental.honda-eu.com/reports/pdf/02.03.2011>].

¹²⁷ Zakłada się, że samochód składa się z kilku głównych części: silnika, układu napędowego, podstawowego szkieletu, które nadają mu „kształt”. Do tych podstawowych elementów można dołożyć mniej lub więcej innych drogich elementów (np. siedzenia, deska rozdzielcza, oświetlenie), by techną „ducha”. Podstawowym zadaniem jest takie połączenie „kształtu i ducha”, aby w żadnej mierze nie uchybił standardowi danego (segmentu) i zapewniał czerpanie korzyści (ekonomia skali) z realizowanej globalnie działalności.

¹²⁸ <http://world.honda.com/investors/investor-meeting/2001/ny-19nov-1.pdf> [07.04.2010].

łączyć te trzy współzależne aspekty działalności biznesowej i na nich budować sukces. Korporacja stworzyła globalną strategię rozwoju sieci, opartą na zasadzie produkcji blisko klienta, w której kapitałne znaczenie ma wiedza pozyskiwana lokalnie oraz sieć dostawców surowców i materiałów, rozwinięta w każdym regionie. Z drugiej strony uznała, że dla uzyskania maksymalnej efektywności pewne funkcje powinny być realizowane, jako zintegrowane dla całego systemu: np. planowanie produkcji, standardy obsługi klienta, procedury administracyjne¹²⁹. Podejście takie pozwala na optymalizację osiągania założonych celów, nie blokując inicjatyw lokalnych. W ten sposób Honda pokazuje pozytywny wizerunek globalizacji jako zdolności do akceptowania „inności” i budowania na niej swojej siły. Efektem podejścia globalizacyjnego jest zatem kreatywna adaptacja odmienności lokalnych rynków, jako przyczyniających się do rozwoju budowanej sieci poprzez jej zróżnicowanie, oznaczające wzbogacanie globalnego standardu¹³⁰.

Należy zauważyć, że Honda Motor dość późno pojawiła się na japońskim rynku motoryzacyjny i dlatego miała trudności w konkurowaniu z lokalnymi potęgami: Toyotą i Nissanem. W konsekwencji niejako z przymusu „przeskoczyła” etap budowania silnej pozycji na rynku macierzystym. Postanowiła jako bazy po części traktować rynek amerykański (eksport do Stanów Zjednoczonych) i tam stworzyć swoje przyczółki wzrostu. Od początku stawiała sobie zatem nie-samowicie ambitne wyzwania, biorąc pod uwagę, siłę lokalnych – amerykańskich konkurentów¹³¹. Kiedy pod koniec lat 70. XX w. amerykański rząd wprowadził ograniczenia na import japońskich samochodów Honda zmuszona była zainwestować w produkcję na terenie Stanów Zjednoczonych (Honda of America Manufacturing). Okazało się to trafnym posunięciem i zdecydowało o zbudowaniu silnej pozycji koncernu na tym rynku (początkowo w sektorze motocykli).

Starając się rozszerzyć swoją sieć, Honda ostrożnie wchodziła na rynki Azji, Europy, Ameryki Południowej. Początkowo części były produkowane w Japonii, a w zakładach regionalnych odbywał się jedynie montaż, co miało zabezpieczyć cenny kapitał – markę, przed ewentualną utratą wartości w przypadku niedostatecznej jakości lokalnych usług. W ten sposób wypracowano strategię produktu globalnego

¹²⁹ www.honda.co.uk/environment/_assets.pdf [02.04.2010].

¹³⁰ Globalizacja oznacza zatem umięjętne łącenie globalnego wymiaru z ambicjami czysto lokalnymi czy regionalnymi. Koncepcja pozwala społecznościom na zachowanie poczucia regionalnej tożsamości kulturowej, jako wyrazu autonomii lokalnej w ramach struktur globalnej sieci. T. Goban-Klas, *Glokalizacja jako remedium na globalizację*, [w:] *Oblicza procesów globalizacji*, red. M. Pietraś, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 243.

¹³¹ W konsekwencji w rankingu firm, cieszących się na rynku amerykańskim najlepszą reputacją, ulokowała się jako jedyny koncern motoryzacyjny w pierwszej dziesiątce. W 2008 r. w rankingu *Harris Interactive*, uwzględniającym sześć parametrów: wrażenie emocjonalne, produkty i usługi, środowisko pracy, wyniki finansowe, wizję i przywództwo oraz odpowiedzialność społeczną, zajęła 9. miejsce. Ph. Kotler, J. A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Wydawnictwo New Media s.r.l./Aliberti editore, Warszawa 2010, s. 186–187.

(wszędzie sprzedawano te same modele samochodów czy motocykli). W połowie lat 80. XX w. Honda, dostrzegając zmiany, zachodzące w otoczeniu globalnym, a noszące znamiona podziału rynków zastosowała strategię globalizacji. W celu zwiększenia udziału w rynku światowym rozpoczęła produkcję samochodów z nastawieniem na konkretne grupy regionalnie, zróżnicowanych użytkowników. W ten sposób włączyła się w proces oligopolizacji światowego sektora motoryzacyjnego, zaznaczając swoją obecność na poszczególnych rynkach. Tak powstały regionalne struktury sieci Honda, w tym regionalne oddziały Honda R&D. Wyraźnie nie miało to być pójście w kierunku regiocentryzmu, a właśnie globalizacji. Wskazuje na to koordynacja globalna ośrodków regionalnych poprzez wyznaczanie wiodących trendów rozwojowych i standardów minimum dla wszystkich uczestników sieci. Wypracowany model sieci wydaje się być typem sieci orkiestracyjnej, w której centrala jest widoczna, ale nie dyktuje schematów zachowań w ramach organizacji, a jedynie wyznacza sztywne minima jakości produktów i usług.

Analizując model zachowań w procesie internacjonalizacji – Honda Motor stanowi przykład organizacji typu sieciowego, która rozwijała „nitki sieci” systematycznie według jasno określonego planu rozwojowego. W efekcie powstał system organizacyjny o dość zdywersyfikowanej ofercie: samochody, motocykle, maszyny i urządzenia, usługi finansowe oraz globalnym zasięgu. Globalizacja świadczy o znacznym stopniu decentralizacji, a tym samym przesunięciu decyzji o zasadach i zakresie podejmowanej współpracy na poziom lokalnych struktur. Zwraca uwagę niewielkie dotychczas otwarcie na współpracę z konkurentami, co może być jednak następstwem silnego nacisku na ekskluzywność i wyjątkowość marki¹³². Mimo to można z pewnością uznać, że Honda Motor spełnia kryteria przewidziane dla *orchestratora* globalnej sieci biznesowej.

5.8. Nissan Motor Company

Nissan Motor Company powstał w 1934 r.¹³³ Obecnie korporacja produkuje nie tylko samochody osobowe, ale także ciężarowe, autobusy, silniki motorowe oraz sprzęt magazynowy (przede wszystkim wózki widłowe). Posiada również dział finansowy. Pierwszą marką firmy był DAT (samochody ciężarowe oraz

¹³² Honda podobnie jak Toyota realizuje strategię tzw. wzrostu wewnętrznego w przeciwieństwie do większości koncernów sektora motoryzacyjnego. A. Merksisz-Guranowska, J. Merksisz, *Wybrane...*, s. 102–106.

¹³³ Przedsiębiorstwo powstało właściwie w 1933 r., a 01.04.1934 r. uzyskało nazwę Nissan Motor Company (Nissan Motor Co. Ltd). Początki firmy sięgają 1911 r., kiedy na fali rewolucji przemysłowej japoński inżynier Masujiro Hashimoto uruchomił w Tokio fabrykę samochodów o nazwie Kwaishinsha. W 1926 r. doszło do połączenia firmy Kwaishinsha z powstałym w 1919 r. producentem ciężarówek – firmą Jitsuyo Jidosha. <http://www.auto-swiat.pl/artykuly,Historia-Nissana,24398,1.html> [03.05.2010].

dostawcze). Jednak rozpoznawalną na rynku międzynarodowym marką był dopiero Datsun¹³⁴. W 1983 r. zaprzestano używania nazwy Datsun i od tego czasu samochody sprzedawane są wyłącznie pod marką Nissan¹³⁵. Korporacja posiada dwie własne marki: Nissan i Infiniti¹³⁶, które stanowią dla niej wyznaczniki kluczowych obszarów działalności.

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.). Już w latach 60 i 70. XX w. koncern rozwijał swoje struktury na rynku globalnym. W 1960 r. nastąpiło utworzenie Nissan Motor Corporation U.S., w 1961 r. – Nissan Mexicana, S.A. de C.V, 1966 r. – Nissan Motor Co. Australia Pty. Ltd itd., w 1979 r. powołano do życia Nissan Design International, Inc. (z siedzibą w USA). W 1981 r. Nissan rozpoczął promowanie marki „Nissan” w kampaniach reklamowych o zasięgu międzynarodowym. Podpisał także umowę z Volkswagemem, dotyczącą współpracy w zakresie produkcji jego samochodów na rynek japoński¹³⁷. Potwierdzeniem decyzji o wejściu na rynek europejski było powołanie w 1997 r. Nissan European Technology Center (w Hiszpanii), a w 2003 r. European Design Centre (w Londynie). Z kolei w 2005 r. otworzono regionalną centralę dla operacji w krajach ASEAN. W ten sposób korporacja rozmieściła ośrodki koordynacyjne w poszczególnych regionach.

Nissan jest obecnie koncernem globalnym, jednak niemal połowa jego aktywności koncentruje się w Azji¹³⁸ i dlatego m. in., aby umocnić swoją pozycję na rynku międzynarodowym, zawarł sojusz strategiczny z Renault. Alians strategiczny zawiany 27 marca 1999 r. przewidywał przejście przez wymianę udziałów: udziały Nissana w Renault 15%, Renault w Nissan Motor

¹³⁴ Pierwszy samochód o nazwie DAT (skrót od pierwszych liter nazwisk konstruktorów: Kenjiro Den, Rokuro Aoyama oraz Meitaro Takeuchi) zjechał z taśmy montażowej w 1914 r. W 1931 r. powstał prototyp małego samochodu o nazwie Datsun, zmienionej później na Datsun. W tym samym roku do koncernu przyłączono firmę Tobata Imono Casting (wcześniejsza nazwa Aikawa), która zajęła się produkcją samochodów.

¹³⁵ Nazwa „Nissan” powstała z połączenia pierwszych sylab imienia prezydenta firmy – Nihon Sangyo.

¹³⁶ Nissan wprowadził Infiniti jako luksusową markę dla rynku amerykańskiego w 1989 r. Dopiero w 2008 r. Infiniti zostało oficjalnie wprowadzone na rynek europejski.

¹³⁷ *Nissan Motor Company. Fact File as of July 2004*, www.nissan-global.com [09.07.2004], s. 33–35.

¹³⁸ Sieć opiera się na czterech działach geograficznych w: Japonii (centrala w Kangawie, 18% sprzedaży, 630 tys. szt.), Chinach (Beijing, 21,5%, czyli 756 tys. szt.), Ameryce Północnej (Franklin/USA, 30%, tj. 1067 tys. szt.), Europie (Rolle/Szwajcaria, 15%, tj. 517 tys. szt.). Sprzedaż dla reszty świata (15,5 %, czyli 545 tys. szt.) przez centrale ZEA – Dubaj, Australia – Victoria. *Consolidated Financial Information 2010*, www.nissan-global.com/en/ir/library/ar/pdf [09.05.2010].

43,4%¹³⁹. W ten sposób powstał sojusz Renault-Nissan, stanowiący znaczącą siłę na oligopolistycznym, globalnym rynku motoryzacyjnym. To pozwoliło Nissanowi na stabilizację rozwoju i systematyczne rozwijanie nitek swojej sieci. Poprzez przedsięwzięcia kooperacyjne w Chinach¹⁴⁰, Indiach, Rosji, Meksyku, Brazylii Nissan starał się rozbudować sieć powiązań na rynkach wschodzących. Należy podkreślić, że alians Renault-Nissan nie zamyka żadnemu z partnerów drogi do podejmowania innych form aktywności. W 2002 r. Nissan zawarł zatem umowę o długookresowej współpracy z Toyotą w zakresie prac nad rozwojem technologii hybrydowych. W 2008 r. podpisał umowę z Chrysler LLC odnośnie do kooperacji w segmencie małych samochodów osobowych. Starając się z kolei umocnić pozycję w segmencie lekkich samochodów dostawczych (*light commercial vehicle* – LCV), ustanowił trzy *joint venture* z firmą Ashok Leyland¹⁴¹. Także w 2008 r. przedłużył umowę o współpracy z Mitsubishi Motors Corporation (rynek *Suv*-ów oraz LCV¹⁴²). Partnerstwo technologiczne Renault-Nissan – Daimler pozwalało koncernowi na uzupełnienie brakujących technologii silników wysokoprężnych¹⁴³. Każde z wymienionych przedsięwzięć dawało konkretne korzyści i służyło wprowadzaniu ulepszonych produktów dla poszczególnych segmentów.

W świetle przedstawionej analizy aspiracje korporacji do bycia jednym z liczących się członków motoryzacyjnego oligopolu wydają się uzasadnione. Posunięciami o kapitalnym znaczeniu dla uzyskania tej pozycji były oczywiście alians z Renault (1999), a następnie umowa o współpracy między Renault-Nissan a Daimlerem. W konsekwencji sojuszu z Renault pozycja rynkowa Nissana znacznie się umocniła. Koncern rozpoczął aktywniejszą ekspansję globalną. Filarami modelu rozwojowego Nissan Motor są obecnie: rozbudowa globalnych struktur, rozwijanie partnerskich relacji, orientacja na klienta oraz holistyczne podejście do zarządzania (schemat 5.7). Potwierdza to zrozumienie istoty zmian, dokonujących

¹³⁹ W tym 36,6% akcji Renault przejęło w zamian za spłacenie ogromnych długów Nissana (w 1999 r. było to 11,2 mld USD). Były one m. in. efektem silnych związków Nissana (w tym inwestycji o wartości ponad 4 mld USD) z lokalnymi *keiretsu*, w których nie posiadał wpływów na zarządzanie. Restrukturyzacja Nissana po aliansie zakładała zmniejszenie o połowę liczby dostawców (w 1999 r. było ich 1145). Powiązania w ramach systemu *keiretsu* miały charakter umów długookresowych, wręcz tradycyjnych, jednak generowały wysokie koszty. Zerwanie ich było ryzykownym przedsięwzięciem, gdyż większość japońskich firm zależy od *keiretsu*, a niebycie częścią jednego z nich jest uznawane za nietypowe. Głównych bodźcem było jednak uzdrowienie finansowe: zysk operacyjny wzrósł z 6,8 mln USD do 2,4 mld USD, a marża operacyjna wzrosła z 1,4 do 4,75%. *Renault-Nissan Case Study*, www.slideshare.net/eonemo [14.12.2010].

¹⁴⁰ W 2003 r. Nissan i Dongfeng ogłosiły utworzenie Dongfeng Motor Company. Cel ekspansja na rynek chiński. Siedziba Pekin.

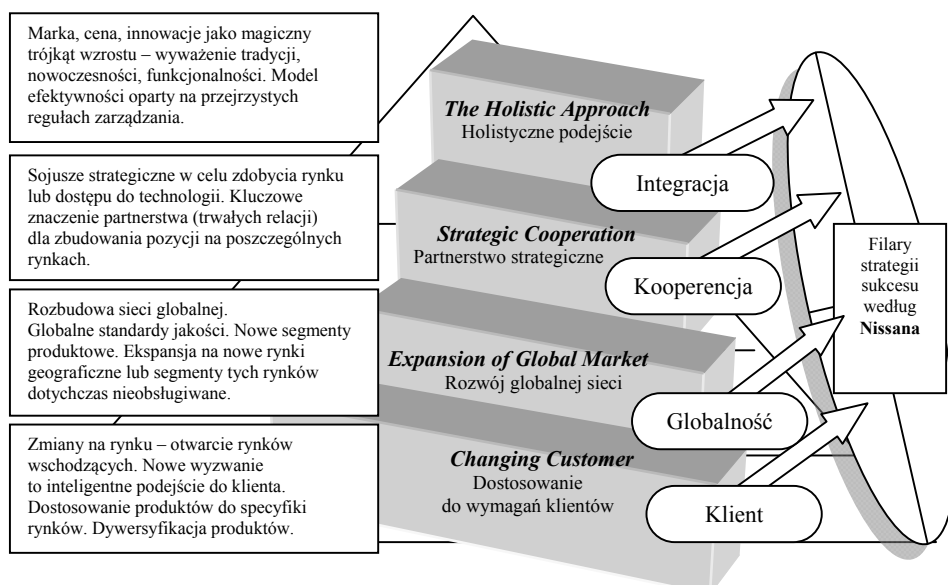
¹⁴¹ http://timesofindia.indiatimes.com/India_Business/Leyland-Nissan_LCV_plant_in_Chennai/articleshow/3460264.cms [08.05.2010].

¹⁴² Nissan i Mitsubishi w 2008 r. rozszerzyły wcześniejszą współpracę. <http://green.autoblog.com/2008/02/28/nissan-mitsubishi-will-expand-mini-car-deal> [28.02.2008].

¹⁴³ Udziały Nissan Motor w Daimler 1,55% (udziały Daimlera w Nissan Motor 3,1%).

się w otoczeniu globalnym i poszukiwanie adekwatnych form dostosowań strategicznych. Wyraża to także aktualne motto koncernu, który stawia sobie za cel wzbogacanie życia ludzi, w efekcie implementacji misji firmy: zapewniania unikalnych i innowacyjnych produktów oraz usług motoryzacyjnych, które niosą wymierne wartości dla klienta¹⁴⁴. Zapis ten dowodzi, że Nissan pragnie realizować nowoczesną koncepcję rozwoju (Marketingu 3.0 i wielopoziomowego zarządzania strategicznego).

Schemat 5.7. Filary modelu ekspansji Nissan Motor



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Annual Report 2010 Nissan*, s. 12–34.

Fundamentalnym elementem nowego podejścia strategicznego Nissana (po kryzysie) jest zmiana postrzegania klienta globalnego. Pragnąc pozostać jednym z liderów rynku światowego, dokonał podziału rynków na segmenty produktowe i cywilizacyjno-kulturowe. Widoczne jest dostrzeżenie zróżnicowania w podejściu do produktu w zależności od rynku docelowego, w tym oceny jego stopnia dojrzałości. Rynki wschodzące (np. Chiny, Indie), wykazujące obecnie największą dynamikę wzrostu charakteryzują się innym postrzeganiem kluczowych wartości w ofercie produktowej niż np. Europa Zachodnia. Duże znaczenie ma tam cena a wyzwaniem jest wyważenie ceny i jakości w taki sposób, aby nie „popsuć” wizerunku marki. Rozwój globalnej sieci Nissana oparto zatem na

¹⁴⁴ Nissan: *Enriching People's Lives. Annual Report 2010 Nissan*, www.nissan.com/pdf [09.03.2011].

systemie centralnej kontroli jakości. Wprowadzono politykę dbałości o jakość produktów – *Nissan Product Quality Policy* (NPQP)¹⁴⁵ oraz wszechstronne standardy w zakresie jakościowych wymogów, związanych ze sprzedażą jak również usługami – *Nissan Quality Standards* (NQS). Ocena jakości produktu odbywa się z perspektywy klienta, a zachowanie najwyższego poziomu jakości obowiązuje we wszystkich segmentach rynku. Globalne standardy są obligatoryjne, a równocześnie muszą uwzględniać potrzeby rynków w poszczególnych regionach, co skutkuje „ciągnięciem” wymogów w górę. W celu zachowania przyjętego standardu wprowadza się system gwarancji zapewnienia jakości. W 2008 r. utworzono Global Sales and Service Quality Department (GSQ), odpowiedzialny za utrzymanie oraz stałe podnoszenie światowej jakości sprzedaży i usług.

Nowa koncepcja ekspansji Nissana w swoich założeniach odzwierciedla „wyśrubowane” normy zarządzania w branży. Koncern realizuje podejście holistyczne, próbując połączyć niską cenę, wymogi jakościowe związane z utrzymaniem wartości marki oraz wprowadzanie innowacyjnych technologii. Kładzie nacisk na rozwiązania promujące ochronę środowiska¹⁴⁶. Taki model rozwojowy wynika ze zrozumienia konieczności dostosowania oferty do bardzo zróżnicowanych wymagań klientów na poszczególnych rynkach, a równocześnie skupienia się na kilku globalnych segmentach, które generują najpotężniejsze przychody. Spójność systemu zarządzania siecią Nissan opiera na programach edukacyjnych, promujących wspólnotę wizji rozwojowej. Priorytetem jest budowanie więzi wewnątrzorganizacyjnych, sprzyjających wymianie wiedzy oraz wyjaśnianiu zasad kodeksu etycznego korporacji, które mają służyć identycznemu przestrzeganiu standardów jakości i kluczowych norm korporacyjnych.

Ciekawym rozwiązaniem są inicjatywy: *Diversity Forum*, *Diversity Workshop* oraz *Expert Leader System*, jako kluby integrowania zasobów ludzkich oraz poprawy komunikacji między różnorodnymi zespołami pracowniczymi¹⁴⁷. Wskazuje to na docenienie znaczenia relacji dla sukcesu całej organizacji. Stanowi przesłankę, świadczącą o gotowości Nissana do bycia *orchestratorem*. W przyjętej koncepcji rozwojowej akcentowana jest dość wyraźnie rola siedziby głównej (w Yokohamie w Japonii), która pełni rolę koordynatora wszystkich procesów. Widoczne jest jednak systematyczne spłaszczanie struktury hierarchicznej, nadawanie większej autonomii regionalnym centrom i wprowadzanie systemu dzielenia się wiedzą w ramach sieci. Istotne miejsce w nowym podejściu

¹⁴⁵ www.nissan.pl/inside-nissan/innovation-and-technology/quality.html [10.04.2010].

¹⁴⁶ Nissan realizuje cyklicznie program *Nissan Green Program* (2005, 2010), zgodny z filozofią firmy, a eksponujący dążenie do osiągnięcia symbiozy ludzi, pojazdów i natury. Koncern posiada ok. 6 tys. różnych patentów. www.patentgenius.com/assignees/N/50.html, [07.05.2010].

¹⁴⁷ W ramach *Nissan Expert Leader System* w 2008 r. wyróżniono 43 specjalistów określonych mianem *Expert Leaders*, których zadaniem było propagowanie zasad dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. www.nissan-lobal.com/en/dokument/PDF/Sr/2009/SR09E_P086_Employees.pdf [10.05.2010].

zajmuje strategią 4G – *Global Training Center, Global Production Engineering Center, Global Launching Expert, Global Package Design Center*. Globalność zasad szkolenia, inżynierii produkcji, wdrożeń i projektowania nie przeczy elastycznemu sterowaniu systemem. Poszczególne elementy sieci współpracują ze sobą na bazie dość ściśle wytyczonych ram jakościowych. Organizacja sieci Nissan nie zakłada, co prawda, pełnej indywidualizacji podejścia rozwojowego swoich członków. Stwarza im jednak platformę do wymiany doświadczeń i wspólnego kreowania nowych rozwiązań, co stanowi podstawę budowania konkurencyjności. Struktura jest w obecnym kształcie raczej siecią strategiczną i jako taka może sprawnie funkcjonować w ramach szerszej sieci biznesowej, w której *orchestratorem* jest inny podmiot – w tym wypadku Renault. Założenia koncepcji rozwojowej Nissana wpisują się jednak z pewnością w nurt zmian struktur organizacyjnych, które dokonują się w gronie najpotężniejszych korporacji transnarodowych jako ich odpowiedź na wyzwania globalnego otoczenia.

5.9. General Motors

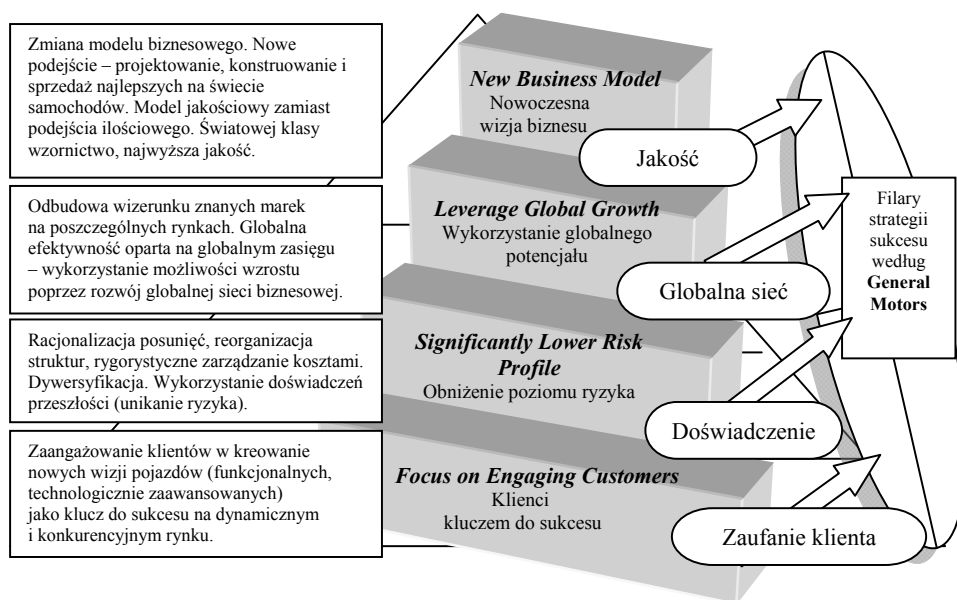
General Motors to jeden z najstarszych, a równocześnie najmłodszych podmiotów sektora. Wynika to z faktu, że do 9.07.2009 r. mowa o General Motors Corporation tzw. „starym GM”, a od 10.07.2009 r. o General Motors Company, czyli spółce, która została założona przez Amerykański Departament Skarbu. Sytuacja ta jest wynikiem wykupienia akcji GM przez rząd Stanów Zjednoczonych w celu ratowania koncernu przed bankructwem. Posunięcie okazało się słuszne, ponieważ powrót „odmienionego” GM zaowocował dużym zainteresowaniem inwestorów. Bankructwo było wstrząsem, który zmienił myślenie strategiczne GM, przedstawiając korporację na nowe tory¹⁴⁸.

Spółka jako globalna korporacja musiała dostosować swój model biznesowy do nowych realiów globalnej przestrzeni biznesowej. Struktura organizacyjna GM w sensie geograficznym podzielona została na pięć segmentów: GM North America (GMNA), GM Europe (GME), GM International Operations (GMIO),

¹⁴⁸ W nowej spółce rząd amerykański objął 60,8% akcji w zamian za 50 mld USD pomocy, władze Kanady i Ontario objęły 11,7%. Związki zawodowe zamieniły zobowiązania „starego” GM wobec funduszu ubezpieczeń zdrowotnych dla kilkuset tysięcy pracowników i emerytów GM oraz ich rodzin na prawie 20% akcji. Fundusze inwestycyjne, którym „stary” GM był winny 27 mld USD, zamieniły ten dług na niepełne 10% akcji nowej spółki. Na koniec 2011 r. w posiadaniu rządu pozostawało jeszcze 32% akcji, z planem ich sprzedaży przed listopadowymi wyborami 2012 r., jeżeli tylko cena za akcję osiągnie 30–33 USD. *Rekordowy zysk General Motors nie ułatwia sytuacji*, <http://biznes.onet.pl/18561,4981476,1> [23.12.2011]. *Inwestorzy zaufali nowej koncepcji rozwój*, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8694899,GM_gieldowy_blask_i_zgliszczaja_po_bankructwie.html [28.11.2010] oraz M. Imieliński, *Inwestorzy biją się o akcje General Motors*, www.autoinfo.pl/wiadomosci [19.11.2010].

GM South America (GMSA) i General Motors Financial Company, Inc (GM Financial)¹⁴⁹, obejmujących całość aktywności spółki w gospodarce światowej. Kluczowe zmiany dokonały się jednak w sferze organizacji i zarządzania globalną siecią GM za sprawą przyjęcia nowego modelu biznesowego. Zasadniczą zmianą była decyzja o odejściu General Motors od strategii marketingowej opartej na produkcie i domu marek¹⁵⁰ i przejście do kreowania wizji długookresowego wzrostu, bazującego na jakości dostosowań. Jako fundament nowej strategii – *We are Building a New General Motors* – pojawia się zaangażowany klient¹⁵¹. Ma on wskazywać rozwiązania, mogące przyczynić się do wygrania walki konkurencyjnej na trudnym rynku motoryzacyjnym. Filary modelu prezentuje schemat 5.8.

Schemat 5.8. Filary modelu ekspansji General Motors Company



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *General Motors Company 2010 Annual Report*, s. 3–6.

¹⁴⁹ W roku finansowym zakończonym 31.12.2010 r. strukturę zarządzania zmodyfikowano. Obszary Rosji i Uzbekistanu zostały przeniesione z GME do GMIO, a aktywność w Brazylii, Argentynie, Kolumbii, Ekwadorze, Wenezueli, Boliwii, Chile, Paragwaju, Peru i Urugwaju włączono do utworzonego GMSA (wyłączając z GME).

¹⁵⁰ W 2000 r. do portfela General Motors należało, aż 10 różnych marek: Buick, Cadillac, Oldsmobile, Saturn, Subaru, Isuzu, Chevrolet, Opel, Pontiac i Saab. A. Wieloński, *Geografia przemysłu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 136–143 oraz J. Kollwe, *The History of General Motors*, www.guardian.co.uk/business/general-motors-gm-history [25.05.2009].

¹⁵¹ Można tak przyjąć, analizując raport 2010 – *This is the New GM*, choć piramidalny schemat nowej strategii zawiera tylko trzy elementy: *Significantly Lower Risk Profile*, *Leverage Global Growth*, *New Business Model*.

Celem „nowego” GM jest dostarczanie szerokiej gamy produktów wysokiej jakości, które mogą sprostać zróżnicowanym preferencjom globalnego konsumenta, ale na bazie znacznie ograniczonego portfela marek. Odwołując się do doświadczeń z przeszłości, GM chce odbudować swoją potęgę, wykorzystując posiadany potencjał globalny oraz inwestując w jakość. Marki należące do General Motors: Buick, Chevrolet – zdobywały prestiżowe nagrody już 30 lat temu (w 1979 r. *Motor Trend Car i Truck of the Year*¹⁵²). GM był bowiem prekursorem takich innowacji jak: poduszki powietrzne (1973) czy katalizatory spalin (1974). Koncern pragnie wykorzystać zgromadzony kapitał organizacyjny i strukturalny, ale równocześnie zwiększyć jego efektywność, czemu mają służyć działania restrukturyzacyjne, (w tym ciecie kosztów). Nacisk położony jest jednak nie tyle na scalenie rozproszonych zasobów poprzez wyznaczenie jednolitej ścieżki rozwoju dla globalnej sieci, co na ich skoordynowanie wokół wspólnej wizji. Nowy model biznesowy to integracja poprzez wskazywanie wspólnych, pozytywnych wartości i w ten sposób tworzenie globalnych wzorców zachowań, procedur, standardów. Ma to przyczynić się do racjonalizacji działań (do 2015 r. planowane jest uzyskanie 50% udziału globalnych rozwiązań w realizowanych projektach, co ma istotnie poprawić efektywność – obecnie to zaledwie 17%¹⁵³). Fundamentalne znaczenie ma zastąpienie nastawienia ilościowego (widocznych krótkookresowych, spektakularnych efektów) podejściem jakościowym, dotychczas raczej niedocenianym. Przyjęcie nowej koncepcji rozwojowej oznacza zmianę modelu organizacyjnego, czyli odejście od centralizacji korporacyjnej na rzecz orkiestracji sieci, przypisanie większej niezależności regionom i poszczególnym markom.

General Motors, starając się odpowiedzieć na wyzwania nowych uwarunkowań budowania konkurencyjności w globalnej przestrzeni rynku motoryzacyjnego, przedstawiło nową wizję rozwoju – model konsolidacji przedsiębiorstw sieci, koncentrujący się na osiągnięciu wyników z zachowaniem najwyższych standardów jakości. Zdrowy bilans to wykorzystanie globalnego potencjału poszczególnych marek. W skład portfela wchodzi marki własne ze 100% udziałami GM, jak: Buick, Cadillac¹⁵⁴, Chevrolet, GMC, Holden, Vauxhall¹⁵⁵, Opel¹⁵⁶. Dodatkowo, można

¹⁵² Pojazdy GM cenione były na świecie za doskonały projekt, jakość i wydajność, np. Holden Commodore w Australii, Chevrolet Agile w Brazylii, Buick LaCrosse w Chinach.

¹⁵³ *Annual Report General Motors 2010. This is the New GM*, <http://investor.gm.com/pdf>, s. 27.

¹⁵⁴ Cadillac był pierwszą zakupioną marką (w 1909 r.). Wartość transakcji 5,5 mln USD.

¹⁵⁵ 100% akcji Vauxhall Motor GM zakupił w 1925 r., tworząc swoją brytyjską spółkę-córkę.

¹⁵⁶ W 1929 r. GM kupił 80% akcji Adam Opel AG za kwotę 26 mln USD. W 1931 r. GM dokupił kolejne 20% za 7,4 mln USD. www.myomega.ovh.org/historiaadamopelag.htm [03.12.2010]. Na początku 2009 r., przeżywający kłopoty, GM zgodził się sprzedać kontrynony pakiet Opla, gdyż od tego niemiecki rząd uzależniał swoją pomoc. 55% miało przejść międzynarodowe konsorcjum Magna International i rosyjski Sberbank (po 27,5%), 10% pracownicy Opla, a 35% pakiet miał zachować GM. Ostatecznie, GM uznał, że Opel zapewnia koncernowi globalny zasięg i wycofał się z tego pomysłu, zobowiązując się do zwrotu niemieckiemu rządowi udzielonej mu pomocy (1,5 mld EUR).

uznać, że do sieci orkiestrowanej przez GM należą: Daewoo (udziały GM 70%¹⁵⁷), SAIC Wuling (udziały GM 44%), FAW (udziały GM 50%¹⁵⁸), Isuzu (udziały GM 12%¹⁵⁹). Nowa koncepcja rozwoju to koncentracja wysiłków (konceptyjnych, produkcyjnych, marketingowych) na mniejszej liczbie „obiektów”, co ma poprawić architekturę portfela marek GM. Należy podkreślić, że koncern dokonał w ostatnich latach poważnych cięć w swoim *portfolio*, w związku z problemami finansowymi. *Reengineering* dotknął członków sieci, którzy nie byli zdolni odzyskać samodzielnie rentowności, a kłopoty firmy-matki¹⁶⁰ spowodowały naturalne odcięcie od strumienia wsparcia finansowego. Tak stało się z należącymi do niedawna do portfela GM markami: Pontiac, Saturn¹⁶¹, Hummer¹⁶², Saab¹⁶³. Ponadto

¹⁵⁷ Początki Daewoo Motor związane były z powstaniem Shinjin Motor (1965). W 1972 r. zmiana nazwy na GM Korea, a w 1992 r. na Daewoo Motor. W 2002 r. firma zbankrutowała i została przejęta przez General Motors. GM objął 50,9% udziałów, nowa nazwa GM Daewoo Auto & Technology (GM DAT). W 2009 r. GM zainwestował 412 mln USD w emisję nowych akcji Daewoo Motor, zwiększając swoje udziały do 70,1%. Pozostali udziałowcy: Korea Development Bank (17%), Suzuki Motor Corp. (6,9%) oraz chiński SAIC (6%). General Motors inwestuje w GM Daewoo, www.motogazeta.pl/152456.html [26.10.2010].

¹⁵⁸ FAW – pełna nazwa China FAW Group Corporation. Poprzednia nazwa First Automobile Works. Chiński producent samochodów. Firma powstała w 1953 r.

¹⁵⁹ Pierwsza umowa GM z Isuzu Motors Ltd. podpisana została w 1971 r. (zakup 37,5% akcji). GM sukcesywnie intensyfikował współpracę. W 1999 r. GM zwiększył swoje udziały w Isuzu do 49%. W 2003 r. obniżył je do poziomu 12%. www.isuzu.co.jp/world/investor/fact/gm.html [09.06.2011].

¹⁶⁰ Po koniec 2007 r. GM ogłosił konieczność odpisu 39 mld USD na poczet spłaty wcześniejszych zwolnień podatkowych i straty w GMAC (finansowej części GM). Niewykorzystane ulgi podatkowe z ostatnich 3 lat to koszt restrukturyzacji koncernu (cięcia zatrudnienia i zamykanie fabryk). Dodatkowo bank GMAC, w którym motoryzacyjny GM ma 49% udziałów zanotował 1,7 mld USD strat na rynku ryzykownych kredytów hipotecznych (tzw. *sub-prime*). Mimo, że działalność części motoryzacyjnej GM przyniosła nawet zyski w efekcie objęcia kryzysem także branży samochodowej koncern popadł w gigantyczne kłopoty. D. Walewska, *39 mld dolarów straty*, www.rp.pl/arttykul/67695.html [08.11.2007].

¹⁶¹ W 2009 r. General Motors zakończył produkcję swoich legendarnych marek: Pontiac i Saturn. *Ford zabija markę aut Mercury*, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7970896,Zbyt_mala_sprzedaz.html [03.06.2010]. Ostatecznie firma Pontiac zakończyła działalność 31.10.2010 r.

¹⁶² Markę (nazwę) Hummer wraz z pozwoleniem na produkcję samochodów terenowych GM kupił od American Motor Corporation (AMC). Produkcję seryjną rozpoczęto w 1985 r. Pod koniec 2009 r. ogłoszono, że marka Hummer zostanie sprzedana chińskiej firmie Tengzhong. Transakcja nie doszła jednak do skutku, ponieważ chiński koncern nie dostał zgody na przejęcie Hummera od chińskich władz, (jako zbyt „paliwożernih” pojazdów). W lutym 2010 r. GM ogłosił, że zaprzestaje produkcji Hummera. *W USA ostatnia szansa na zakup Hummera. Ale nie ma chętnych*, <http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7763541.html> [12.04.2010].

¹⁶³ W 2010 r. odsprzedaż, przynoszącego straty Saaba firmie Spyker Cars (74 mln USD oraz 326 mln USD w uprzywilejowanych akcjach Saaba). GM związany był ze szwedzką marką od 1991 r., kiedy nabył 50% pakiet akcji Saab Automobile. Po 10 latach GM dokupił pozostałą część akcji, stając się jedynym właścicielem marki. <http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7970896.html> [03.06.2010].

dla poprawy swojej sytuacji GM wyprzedawał sukcesywnie posiadane aktywa (np. w 2008 r. sprzedał ostatnie 3% akcji Suzuki Motor Corp.).

Należy zaznaczyć, że General Motors, jako wieloletni lider światowego rynku motoryzacyjnego dźwiga się obecnie z kłopotów, gdyż wykazał się znajomością istotnych dla rozwoju fundamentalnych wartości i bazując na swoim potencjale (palecie marek, globalnych strukturach) i doświadczeniu wkomponował je w nową rzeczywistość. Nowy model biznesowy dla sieci GM to: zaufanie klientów + doświadczenie + partnerskie relacje w globalnym otoczeniu + jakość. Można uznać, że jest to model, bazujący na koncepcji zrównoważonego rozwoju¹⁶⁴, w której istotne miejsce zajmują budowane systematycznie struktury globalnej sieci¹⁶⁵. Nawet mimo „wymuszonej restrukturyzacji” portfel marek GM pozostał bowiem wyjątkowo bogaty.

General Motors ma obecnie jasną wizję rozwoju: projektować, budować i sprzedawać najlepsze samochody na świecie. Nowy model biznesowy koncentruje wokół tej wizji wszystkie działania i w ten sposób wytycza priorytety dla całej organizacji. W efekcie sieć GM zmniejsza liczbę marek na rzecz poprawy jakości ich oferty. Perfekcja konstrukcji pojazdów, innowacyjne technologie, nowe techniki produkcji i uproszczone systemy zarządzania mają spowodować wzrost wydajności. Ideą nowej wizji jest zaspokojenie najbardziej wyszukanych potrzeb klientów na globalnym rynku z zachowaniem zrównoważonego rozwoju organizacji jako całości. W rezultacie można ją sprowadzić do stwierdzenia, że produkty, które zachwycają klientów, generują najwyższe marże i zapewniają wolumen obrotów, który pozwala na inwestycje. O przyszłości zarządzanej sieci decyduje zdolność do konstruowania coraz lepszych, spełniających oczekiwania klientów samochodów. Wymaga to stałej poprawy jakości poszczególnych procesów. To z kolei wymusza konsekwentne reinwestowanie środków pieniężnych i zysków w nowe technologie niezależnie od cyklu koniunkturalnego¹⁶⁶.

Strategia GM zakłada utrzymywanie takiego portfela marek, który pozwoli na globalne pokrycie rynku i przygotowanie najlepszych ofert w konkretnych

¹⁶⁴ GM już w 1995 r. został członkiem Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (WBCSD) jednak wówczas miało to charakter jedynie nominalny, podczas gdy „nowy” GM rzeczywiście zaczyna realizować taką wizję.

¹⁶⁵ W połowie lat 90. XX w. GM rozpoczął intensywną ekspansję globalną (w tym na rynki wschodzące). W 1996 r. zawarł umowę o współpracy z Renault. W 1997 r. *joint venture* z Shanghai Automotive Industry Corp. Group (SAIC). W 1999 r. GM zakupił 41,5% spółki AvtoVaz, stając się pionierem w zdobywaniu rynku rosyjskiego. W 2007 r. ogłoszono zawiązanie spółki *joint venture* z UzAvtosanoat (GM Uzbekistan, w którym GM posiadał 25% plus jedną akcję z opcją powiększenia stanu posiadania w przyszłości). *General Motors' China Joint-Venture to Develop Three New Series of Engines*, www.theautochannel.com/news/056406.html [27.07.2007] oraz A. Grabałowski, *GM utworzył spółkę joint venture w Uzbekistanie*, <http://motoryzacja.wnp.pl>; <http://auto.globaltimes.cn/auto-china/industry/543788.html> [09.05. 2011].

¹⁶⁶ *Annual Report General Motors Company 2010. This is the New GM. A New Vision a New Business Model*, http://investor.gm.com/pdfs/Annual_Report.pdf, s. 6–7, 36–171.

segmentach. Korporacja koncentruje się zatem na umieszczaniu swoich modeli pojazdów między adekwatnymi produktami konkurentów tak, aby uzyskać wzrost udziału sieci jako całości w rynku światowym. W celu tworzenia najwyższej jakości projektów GM coraz częściej podejmuje współpracę nawet z konkurentami. Należy podkreślić, że działania takie zapoczątkowano tuż przed kryzysem „stare” GM. W 2008 r. General Motors Corporation, BMW Group i DaimlerChrysler AG podpisały porozumienie, odnoszące się do utworzenia aliansu równorzędnych firm, którego celem miało być wspólne rozwijanie nowych rozwiązań technologicznych (napędów hybrydowych¹⁶⁷). Podobnie jak wcześniejsze umowy z Toyota Motor (w 1984 r. spółka The United Motor Manufacturing Inc. – NUMMI) czy Honda Motor (Honda zaopatrywała GM w silniki V-6 o małej emisji spalin ULEV – *Ultra Low Emission Vehicle* oraz w automatyczne przekładnie, a Isuzu Motors Limited., wchodząca w skład grupy GM, dostarczała koncernowi Honda silniki diesla) możemy nazwać symbiozą potencjalnych konkurentów.

Podsumowując, wstrząs, jakim był niemal upadek koncernu, spowodował reorientację modelu rozwojowego. GM, biorąc pod uwagę cykliczność branży i jej kapitałochłonny charakter, zamierza ograniczyć wykorzystanie dźwigni finansowej jako stymulatora rozwoju na rzecz mniej ryzykownych przedsięwzięć. Nowa wizja rozwoju sieci GM stanowi przykład budowania nowoczesnej globalnej sieci kooperacyjnej, w której współpraca i konkurencja są naturalnymi podstawami wzrostu. Integrowanie ogranicza się do tworzenia systemu asekuracji i twórczego rozwiązywania problemów. „Stare GM”, czyli system silnie zespolony wewnętrznymi zależnościami kapitałowymi, stanowi rdzeń, generujący impulsy strategiczne, a zatem pełni rolę *orchestratora*. Wokół tej sieci strategicznej umiejscowione są kolejne warstwy sieci biznesowej, różnej „grubości”. Nowy model rozwojowy nie nadaje jednak elementom sieci strategicznej (rdzenia) – żadnej marce, spółce-córce roli wiodącej, a raczej nakazuje im wypracowywanie indywidualnych koncepcji poprawy efektywności i transferowanie osiągnięć do innych członków sieci w celu usprawnienia systemu jako całości.

Nowe wartości kultury GM to: prostota, sprawność i szybkość. Uproszczenie struktur organizacyjnych ma usprawniać system zarządzania globalną siecią i przyspieszać reakcję na wyzwania płynące z otoczenia, które powinny być postrzegane jako szanse rozwojowe. Sieć otwiera się na współpracę pod hasłem: *A New World of Opportunity and Growth*¹⁶⁸. Efektywność działania wymaga obecnie szybkiego podejmowania decyzji i równie błyskawicznych ich realizacji. Odpowiedzialność za poszczególne projekty musi spoczywać na człon-

¹⁶⁷ *Współpraca BMW Daimler Chrysler i General Motors*, www.autosamochody.pl [08.04.2008].

¹⁶⁸ GM rozwija globalną sieć powiązań, w tym na rynku BRIC, gdzie w 2010 r. zajmował pozycję nr 1, a w latach 2010–2015 zamierza zwiększyć jeszcze sprzedaż (do 12 mln samochodów).

kach sieci, koordynujących konkretne działania, będących ośrodkami kompetencji, czyli spółkami zajmującymi się poszczególnymi segmentami rynku. W konsekwencji oznacza to przesuwanie odpowiedzialności w głąb organizacji, a nie na jej szczyt, czyli spłaszczanie struktur organizacyjnych. Ma to przyczynić się do wzrostu poczucia wspólnoty i świadomości odpowiedzialności wszystkich członków sieci za końcowy, globalny wynik organizacji. Służy temu także wdrażany program wykorzystania kapitału intelektualnego, w tym potencjału tkwiącego w zatrudnionych pracownikach. Promowanie utalentowanych, kreatywnych pracowników ma stymulować ich innowacyjność i otwierać nowe perspektywy. Pracownicy to także klienci zatem stanowią oni cenny łącznik między fundamentami strategii a stawianym na szczycie celem nowego modelu biznesowego.

5.10. Fiat SpA

Działalność Fabbrica Italiana di Automobili Torino Societa per Aconi (Fiat SpA) koncentruje się w sektorze motoryzacyjnym¹⁶⁹. Przedsiębiorstwo powstało w 1899 r., a jego dynamiczny rozwój i ekspansywne nastawienie sprawiły, że było określane mianem małego, włoskiego Detroit (*Italy's Little Detroit*)¹⁷⁰. Fiat szybko uzyskał pozycję dominującą na lokalnym rynku¹⁷¹. W 1923 r. uruchomił potężną (rozbudowaną na pięciu kondygnacjach) fabrykę produkcji samochodów w Lingotto (IT – Automobile Factory), a w 1926 r. przejął narodową gazetę „La Stampa”, co miało być pokazem siły przedsiębiorstwa. W 1955 r. uruchomiono pierwsze *joint venture* pomiędzy firmami: Fiat, Pirelli, Bianchi (Autobianchi w Mediolanie). Stanowiło to początek procesu integracji biznesowej. Przypieczętowaniem pozycji na rodzimym rynku było włączenie do portfela takich marek jak: Lancia i Ferrari (w latach 60. XX w.), a następnie Alfa Romeo¹⁷², Maserati, Iveco (już w latach 80. XX w.)¹⁷³.

¹⁶⁹ W 2010 r. liczba fabryk Fiata przekroczyła 200. Wyniosła w skali świata 203: we Włoszech – 70, w pozostałych państwach europejskich – 62, w państwach Mercosur – 27, w Ameryce Północnej – 19, inne obszary – 25.

¹⁷⁰ „Mała Italia” – wykorzystywano niezagospodarowany ówczesnie teren na południu Włoch oraz dostęp do kapitału wiedzy (pobliskie uniwersytety i politechniki), tworząc masowo fabryki: w Cassiono, Termoli, Sulmona, Vasto, Bari, Lecce.

¹⁷¹ W latach 30. i 40. XX w. Fiat stał się dominującym podmiotem w prawie wszystkich dziedzinach życia gospodarczego i społecznego Włochy. Ponad 80% sprzedawanych we Włoszech samochodów pochodziła z produkcji Fiata S.p.A. *Fiat SpA Company History*, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/.html> [29.04.2010].

¹⁷² Lombardzka Fabryka Samochodów Spółka Akcyjna, czyli Anonima Lombarda Fabbrica Automobili (ALFA). W 1918 r. kierownictwo objął N. Romeo, stąd drugi człon nazwy.

¹⁷³ W 1969 r. Fiat przejął pełną kontrolę nad włoskim producentem samochodów Lancia. W tym samym roku ogłosił połączenie z Ferrari – znaną, włoską firmą, produkującą samochody

Paradoksalnie jednak poczucie siły i wysokie mniemanie o własnej wielkości spowodowały kłopoty korporacji. Funkcjonując trochę jakby w oderwaniu od rzeczywistości rynkowej z powodu udogodnień, uzyskiwanych na rodzimym rynku za sprawą wpływów swoich właścicieli (rodziny Agnellich), Fiat „przespał” moment koniecznych zmian. Nie dokonywał stosownych badań rynku, aby dostrzec, że klienci stali się bardziej wymagający i konieczne było umiejętnie dostosowanie oferty do specyfiki wymagań poszczególnych segmentów. Mały, tani, przestarzały technologicznie produkt nie wystarczał już nawet na utrzymanie pozycji na rodzimym rynku, nie mówiąc o zdobywaniu innych. Już zresztą w latach 70. XX w. Fiat skierował swoją aktywność w zakresie rozwijania międzynarodowych powiązań na mniej wymagające rynki Ameryki Południowej, nie czując się na siłach konkurować z północnoamerykańskimi potentatami. W Europie także nie podejmował rywalizacji z najsilniejszymi niemieckimi konkurentami, zadowolając się obszarem Europy Południowej i Środkowo-Wschodniej¹⁷⁴. Potwierdzeniem, że ówczesny model rozwojowy Fiata nastawiony był na redukcję kosztów, a nie wyzwania jakościowe, było lokowanie nowej działalności przede wszystkim na obszarach, dysponujących tanią siłą roboczą, a nie wyspecjalizowaną kadrą. W celu podbicia nowych rynków i zwiększenia obszarów swoich wpływów podpisał umowy *joint venture* w Chinach, Indiach, Serbii, Pakistanie, Turcji.

Kluczowym posunięciem strategicznym korporacji, oznaczającym decyzję o podjęciu jednak walki o miejsce w globalnej przestrzeni motoryzacyjnej, wyda się dopiero zawarcie sojuszu strategicznego z Chryslerem i ostatecznie przejęcie pakietu kontrolnego akcji amerykańskiego partnera (58,5%¹⁷⁵). Dyrektor za-

wyścigowe. W 1975 r. zakupił pakiet 80% akcji Iveco (w 1980 r. dokupił kolejne 20%). W 1983 r. Fiat przejął od państwa włoskiego 100% akcji firmy Alfa Romeo (formalnie od firmy Finmeccanica za 1,75 mld USD). W 1989 r. kupił za 120 mln USD 49% akcji kolejnego producenta samochodów luksusowych – Maserati S.p.A., a w 1993 r. zakupił za 51,2 mln USD od De Tomaso Industries pozostałe 51% akcji. W 2008 r. Fiat przejął 70% akcji serbskiej firmy motoryzacyjnej, włączając do portfela markę Zastava (Yugo).

¹⁷⁴ W 1966 r. Fiat podpisał umowę z AvtoVaz (fabryka w Tolyattigradzie, Rosja). W 1977 r. Fiat przejął 100% udziałów w Fabrica Nacional de Motores S.A. (FNM) z siedzibą w Rio de Janeiro. W 1978 r. powstała firma Sevel Sud, produkująca samochody dostawcze dla Fiata, Peugeotta i Citroëna. W 1992 r. wykup 90% udziałów Fabryki Samochodów Małolitrażowych (FSM) w Bielsku-Białej i Tychach, powstała firma Fiat Auto Poland. W 1999 r. alians Fiata i Renault w zakresie produkcji autobusów.

¹⁷⁵ W 2009 r. sfinalizowano porozumienie między Fiat S.p.A., a Chrysler Group LLC. Fiat kupił pakiet 20% akcji Chylera. Następnie systematycznie zwiększał swoje udziały do 25%, 30%, 46%, aby wreszcie osiągnąć pakiet kontrolny 58,5% (pozostałe 41,5% to własność funduszu związkowego VEBA). W celu realizacji transakcji Chrysler musiał jednak spłacić swoje zobowiązania wobec rządów USA (5,8 mld USD) i Kanady (1,3 mld USD). <http://biznes.onet.pl/fiat-moze-zaplatcic-15-miliarda-dolarow-za-podwyzsz,18561,4244504,1,news-detaj> [16.04.2011] oraz B. Pokrzywiński, *Fiat zwiększył udziały w Chryslerze*, <http://autokult.pl/2012/01/08/fiat-zwiekszyl-udzialy-w-chryslerze-do-585> [08.01.2012].

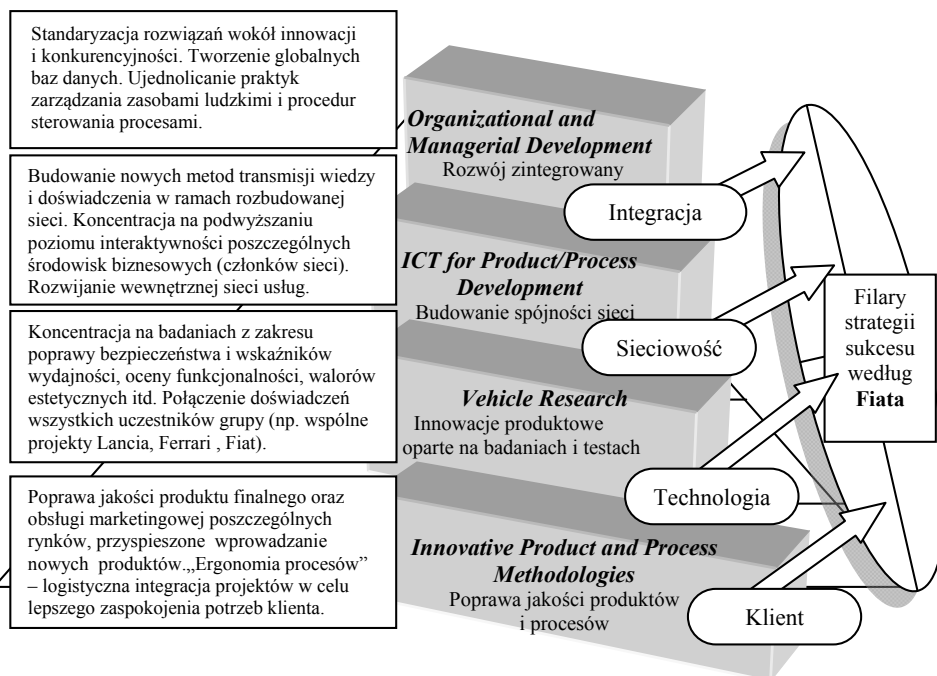
rzządzający Fiata Sergio Marchionne podkreśla potrzebę integracji obu spółek, co ma być sposobem na zmianę wizerunku Fiata z producenta tanich, niskiej jakości pojazdów na liczącego się gracza, konkurującego z Toyotą, Volkswagenem czy General Motors. Warto zauważyć, że wykup od rządu Stanów Zjednoczonych, który uratował Chryslera od faktycznego bankructwa, kolejnych pakietów akcji, był obwarowany spełnieniem kilku wymagań. Koniecznością uruchomienia przez Fiata produkcji nowoczesnej jednostki napędowej (*Fully Integrated Robotized Engine* – FIRE), w fabrykach Chryslera w USA, stworzeniem na bazie platformy Fiata pojazdu o niskim spalaniu (tzw. test ekologiczny – spalanie 5,8l/100km) i wreszcie przygotowaniem skutecznej strategii ekspansji Chryslera poza obszar krajów NAFTA. Wypełnienie tych wymogów otworzyło koncernowi z Turynu drogę do wykupu kolejnych pakietów akcji amerykańskiego partnera i miało wskazać pożądany kierunek zmian w Chryslerze. Równocześnie zmuszało to Fiata do realizacji strategii zgodnej z nowymi trendami a zatem podjęcie wyzwania konkurowania z najlepszymi.

Należy podkreślić jednak, że portfel marek Fiat SpA stanowi potężny kapitał bazowy korporacji i wydaje się, że to on (a nie Chrysler) umożliwił jej opóźnione, ale jednak włączenie się do gry o miejsce na globalnym rynku. W grupie Fiat znajdują się bowiem takie marki, jak: Fiat, Lancia, Abarth, Alfa Romeo, Zastava, Maserati, Ferrari, Iveco, CNH, Magneti Marelli, a teraz dołączyły oficjalnie: Chrysler, Dodge, Jeep. Nowa koncepcja rozwoju sieci biznesowej musi bazować właśnie na sile tego potencjału, jako podstawie poprawy jakości całej oferty, dzięki transferowi wiedzy wewnątrz sieci oraz zdolności do zróżnicowania oferty dla poszczególnych segmentów globalnego rynku.

Przygotowana przez korporację koncepcja rozwoju (schemat 5.9) wskazuje, że Fiat Spa podjął walkę o silną pozycję w ramach globalnego oligopolu motoryzacyjnego. Tym samym okres prób rozbitcia grupy i połączenia z którymś z konkurentów wydaje się zakończony. W latach 2000–2002 wewnątrz korporacji, a właściwie – włoskiej rodziny Agnellich, będącej głównym udziałowcem, toczyła się bowiem walka o władzę, związana z realizacją koncepcji powiązania Fiata z Volkswagenem lub General Motors. Pierwsza koncepcja (starszego brata Gianniego Agnellego) zakładała współpracę włosko-amerykańską. Jej mózgiem był znany strateg Paolo Fresco, ściągnięty do Fiata w 1998 r. z General Electric. W konsekwencji w 2000 r. General Motors stał się właścicielem 20% akcji z opcją wykupu firmy do lipca 2004 r. (Fiat objął wówczas 5,1% akcji GM). Druga koncepcja (młodszego brata Umberto Agnellego) zakładała wyłączenie z koncernu marek Alfa Romeo, Ferrari i Maserati, które miały utworzyć nową firmę, w której 49% udziałów miał objąć Volkswagen. Ostatecznie jednak żaden z planów nie został zrealizowany¹⁷⁶.

¹⁷⁶ Począwszy od 1999 r., koncern zaczął generować straty. W 2002 r. było to już 2 mld EUR. Akcje Fiata straciły ponad 50% wartości (cena 7,6 EUR za akcję była najniższa od 20 lat).

Schemat 5.9. Filary modelu ekspansji Fiat Spa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Annual Report Fiat 2010*, s. 31–32.

Ważnym punktem oceny przyjętej strategii rozwoju grupy wydaje się analiza posunięć reorganizacyjnych. W 2007 r. Fiat Auto zmienił nazwę na Fiat Group Automobiles, podkreślając koncentrację wysiłków rozwojowych na rynku motoryzacyjnym. Utworzono cztery nowe firmy: Fiat Automobiles, Alfa Romeo Automobiles, Lancia Automobiles, Fiat Professional. Miało to wskazać na wyraźne rozdzielanie czterech sfery aktywności. Następnie odmłodzono kierownictwo, co zwiastowało kolejne zmiany¹⁷⁷. Fiat poszukiwał właściwej koncepcji rozwoju. W 2010 r. struktura organizacyjna Fiat Group uległa ponownej reorganizacji. Grupę podzielono na Fiat SpA oraz Fiat Industrial. W ramach Fiat znalazły

Skumulowane zadłużenie sięgało 32,8 mld EUR. Cała firma wyceniana była zaledwie na 1 mld USD. Interwencja włoskiego rządu sprawiła jednak, że umowa z GM stała się nieaktualna. Włoskim inwestorem, który realizował plan „odzyskania” Fiata, był R. Colaninno – właściciel Olivetti i Telekom Italia. R. Moreń, *Fiat się wali*, „Polityka” 2003, nr 3(2384), s. 42–44.

¹⁷⁷ W 1997 r. dziadek Gianni Agnelli powołał Johna Elkanna do Rady Dyrektorów Fiata. Już wówczas uznano to za namaszczenie na przyszłego szefa koncernu. Od 2008 r. był wice-prezesa i już właściwie kierował koncernem, w 2010 r. został oficjalnie nominowany. John Elkann urodził się w Nowym Jorku, co miało mu pomóc w realizacji sojuszu Fiat-Chrysler. *Fiat ma nowego szefa z rodu Agnellich*, <http://wyborcza.biz/biznes/.html> [20.04.2010].

się: Fiat Group Automobiles (udziały 100%), Maserati (udziały 100%) i Ferrari (udziały 90%) – trzy sekcje związane z produkcją gotowych pojazdów oraz Fiat Powertrain (udziały 100%), Magneti Marelli (udziały 100%), Teksid (udziały 84,8%), Comau (udziały 100%) – cztery sekcje zajmujące się dostarczaniem komponentów i części. Natomiast w ramach Fiat Industrial wyodrębniono działy: FPT Industrial (udziały 100%), CNH (udziały 88,9%) oraz Iveco (udziały 100%)¹⁷⁸. Zmiany te należy traktować jako pewien wyznacznik nowej strategii Fiata – uznania zdolności do stałego ewoluowania za środek poprawy jakości zarządzania siecią, metodę usprawniania funkcjonowania rozbudowywanej struktury globalnej.

Warto zauważyć bowiem, że dotychczas w zakresie produkcji pojazdów wyraźna była koncentracja Fiata na rynku europejskim. Większe umiędzynarodowione wykazywała działalność o charakterze przemysłowym. Stąd efektem wydzielenia Fiat Industrial, mimo wzrostu zaangażowania na rynku amerykańskim (zakup akcji Chryslera), był spadek wskaźnika TNI¹⁷⁹. Chcąc podjąć walkę z globalnymi rywalami, Fiat musi brać pod uwagę wzrost aktywności poza obszarem macierzystym i rozwijanie systemu globalnych powiązań, dlatego zdolność do uelastyczniania struktur wydaje się właściwym nastawieniem.

Należy zauważyć, że filary ekspansji sieci Fiata, choć nie wprost zapisane w *Annual Report Fiat 2010*, wyznaczają cele rozwojowe zgodne z trendami dla liderów układów kooperacyjnych. Zgromadzony portfel marek to siła, która w połączeniu z usieciowieniem strukturalnym i funkcjonalnym daje znaczący potencjał konkurencyjny. Fiat podobnie jak VW posiada zdywersyfikowaną ofertę produktową z wypracowanymi markami, mogącymi stanowić lokomotywy poprawy udziału sieci w poszczególnych segmentach rynku motoryzacyjnego. Większość to własne marki, zatem kluczem do sukcesu, słusznie zapisanym w strategii jest ich zintegrowanie. Wdrażanie idei rozwoju zgodnej z duchem globalizacji korporacyjnej, czyli budowanie silnej sieci, wydaje się właściwą drogą do czołówki sektora. Bazując na

¹⁷⁸ Magneti Marelli – lider w produkcji najnowocześniejszych instalacji samochodowych: oświetlenie, układy wydechowe, elektronika samochodowa. Teksid – producent części i podzespołów (silników, głowic, przekładni) głównie dla sektora motoryzacyjnego. Comau – specjalizacja instalacje przemysłowe dla motoryzacji, lotnictwa, petrochemii, odlewnictwa, przemysłu stalowego (od projektowania po montaż gotowych systemów), lider innowacji w zakresie energooszczędności. FPR Industrial – wiodący na świecie producent zespołów napędowych do zastosowań przemysłowych. CNH – specjalizacja maszyny rolnicze i wyposażenie konstrukcyjne dla przemysłu. Iveco powstało w 1974 r. na podstawie umowy Fiata i niemieckiego Klockner-Humboldt-Deutz, jako tzw. aktywny sektor przemysłowy. Obecnie koncentruje się na produkcji samochodów ciężarowych i dostawczych. *Annual Report Fiat SpA 2010*, www.fiatspa.com/pdf, s. 5–9.

¹⁷⁹ Według danych za 2010 r. w zakresie produkcji pojazdów ponad 60% przychodów pochodzi z obszaru Europy, w tym: 27,3% Włochy, 33% inne państwa europejskie. Z obszaru amerykańskiego 31%, w tym: 27,9% z rynku krajów Mercosur i 3,1% z rynków Ameryki Północnej. Odpowiednio dla Fiat Industrial: rynek europejski to 43,8%, (w tym rynek włoski 11,3%) a amerykański 41,7% (Ameryka Północna 24,4%, Mercosur 17,3%). *Worldwide Fiat & Fiat Industrial. Fiat SpA Annual Report 2010*, s. 10–11.

doświadczeniach innych podmiotów (np. Forda czy GM), Fiat musi jednak pamiętać o niebezpieczeństwach rozrostu struktur i ewentualnych konsekwencjach niesprostania temu wyzwaniu przez system zarządzania.

Korporacja wydaje się jednak w przemyślany sposób koordynować działania członków swojej sieci. Zgromadzone wokół *orchestratora* podmioty (Lancia, Alfa Romeo, Chrysler) mają dostatecznie dużą niezależność, aby realizować własne projekty, eksploatując potencjał swoich segmentów. Kluczowe wydaje się jednak podjęcie wysiłku większego zintegrowania z siecią kultowych marek luksusowych (Maserati, Ferrari), co umożliwiłoby wykorzystanie ich wiedzy i doświadczenia, jako źródeł podnoszenia standardów dla całej oferty grupy. W ten sposób wysyłając impulsy rozwojowe stanowiłyby centra kompetencji sieci. Umiejętność kreowania wspólnych wzorców, wyznaczających poziom minimum dla wszystkich członków sieci Fiata oraz sprawny wewnętrzny transfer wiedzy w globalnie już dość dobrze rozwiniętej strukturze organizacyjnej mogą zdecydować o miejscu korporacji w oligopolu branżowym. Paradoksalnie znacznie lepiej wydaje się bowiem rozwinięta sieć powiązań zewnętrznych niż wewnętrznych korporacji.

Istotnym elementem strategii Fiata jest otwarcie na wymianę wiedzy z wyspecjalizowanych obszarów. Współpraca Fiat i Renault (2003) dotyczy produkcji długodystansowych autobusów (Irisbus). Kooperacja Magneti Marelli (grupa Fiat) i Suzuki Motor to wykorzystanie silników Ferrari i elektroniki Magneti Marelli w samochodach wyścigowych Suzuki. FTP Powertrain (Fiat) i Suzuki umowa licencyjna na silniki Diesel Multijet, a z Daimler sojusz strategiczny w zakresie udoskonalania silników wysokoprężnych. Współpraca Fiat Group Automobiles i Ford Motor to z kolei produkcja małych samochodów osobowych (Fiat 500, Ford Ka). Spółka Magneti Marelli i chińskiego SAIC – *joint venture* (50/50) odnośnie do produkcji części (przekładni hydraulicznych). Iveco (rodzina Fiata) i SAIC wspólne przedsięwzięcie (50/50) w zakresie produkcji i sprzedaży samochodów ciężarowych¹⁸⁰. Innym typem porozumień są umowy z partnerami, posiadającymi większe doświadczenie na danym rynku czy w konkretnym segmencie. Przykładem jest współpraca między Fiat Group Automobiles oraz FPT

¹⁸⁰ Pierwsze przykłady umów kooperacyjnych Fiata dotyczyły jego sekcji przemysłowej. Np. w 1991 r. Fiat-CNH (sektor produkcji rolniczej Fiata) podjął współpracę z Ford Motor Tractors, tworząc firmę New Holland (udziały Fiata 89%), tym samym umacniając swoją pozycję na amerykańskim rynku maszyn rolniczych. Przyjmując strategię rozwoju sieci globalnej, Fiat systematycznie angażował się w liczne międzynarodowe przedsięwzięcia o różnym charakterze. Np. w 2001 r. brał udział w projekcie, dotyczącym opracowania specjalistycznych silników dla lotnictwa wspólnie z: General Electric, Pratt&Whitney (spółka zależna United Technologies Corporation) i Rolls-Roycem (grupa BMW). Bardzo ważnym przedsięwzięciem, świadczącym o zdolnościach kooperacyjnych Fiata było porozumienie podpisane pomiędzy jednostką zależną Fiata-CNH Global i Kobe Steel (w 2002 r.) na podstawie, którego powstała firma produkująca i sprzedająca koparki – Kobelco. *Map of Principal International Agreements*, <http://sostenibilita.fiatgroup.com/en-us/Documents/bds24.pdf> [12.03.2010].

Powertrain Technologies a indyjską grupą Tata. Umowa dotyczy dystrybucji produktów Fiat Group (w tym z sektora przemysłowego) z wykorzystaniem kanałów logistycznych Tata Group, która jest wielobranżowym konglomeratem, obsługującym rynki wielu krajów¹⁸¹. W zamian Fiat oferuje Tata Motors swoje doświadczenie w zakresie produkcji samochodów a zwłaszcza silników, dla rozwijającego się dopiero działu motoryzacyjnego indyjskiego partnera. Wymienione kontakty to jedynie przykłady obszarów o charakterze relacji kooperacyjnych i kooperacyjnych. Stanowią one praktyczne wdrażanie w życie hasła Fiata: „Ewolucja jest dobra”, a wielopłaszczyznowa współpraca ją dynamizuje.

Nastawienie na doskonalenie produktów i procesów oraz świadomość, że wyzwaniem współczesności jest zdolność do ciągłych przeobrażeń, w tym współpracy z otoczeniem (nawet konkurentami) pozwala uznać model rozwojowy Fiata za nowoczesny. Potwierdzeniem tej tezy jest również uelastycznianie organizacji poprzez „rozszerzanie” zewnętrznych granic sieci, czyli ustanawianie powiązań niekoniecznie opartych na posiadaniu kontrolnego pakietu akcji. Fiat dokonywał ponadto pewnych istotnych cięć w swoim majątku, starając się poprawić swoją kondycję finansową. Działania te zmierzały w kierunku wycofywania się koncernu z pozycji właściciela spółek, wspomagających podstawową działalność Fiata, czyli finansujących zakup pojazdów czy ubezpieczających je. Koncern sprzedał swoje 40% udziałów w Generali France Group. Bank BNP Paribas przejął pakiet kontrolny (50,01% akcji) spółki finansującej zakupy sprzętu rolniczego Fiat-CNH. Z kolei 51% akcji spółki zależnej Fiata-Fidis, finansującej zakupy samochodów kupiły cztery włoskie banki. Bankowi Barclays Group za 97 mln EUR Iveco sprzedało 51% akcji w Iveco Finance Holding Ltd, działu finansowego sekcję samochodów ciężarowych¹⁸². Oczywiście, kluczowym motywem tych działań było uzyskanie dodatkowego strumienia gotówki (na spłatę zadłużenia), jednak posunięcia te należy odnieść także do przyjętej koncepcji strategicznej. Z tego punktu widzenia można uznać, że jest to realizacja nowej wizji rozwoju – sieci biznesowej o charakterze kooperacyjnym, w której poszczególne elementy są równocześnie współpracownikami i konkurentami.

Analizując strukturę sieci zbudowanej przez Fiata i posunięcia dokonywane w ostatnim okresie, można zaobserwować podejmowanie prób, zmierzających do jej uelastycznienia. Jako takie należy traktować „rozbitcie” korporacji na część motoryzacyjną i przemysłową czy wyraźne odchodzenie od samofinansowania zakupów własnych produktów. Fundamentalne znaczenie ma porzucenie

¹⁸¹ Firma założona 1868 r. Zajmuje się różnorodną działalnością gospodarczą, m. in.: metalurgią (Tata Steel), produkcją samochodów (Tata Motors), technologiami informacyjnymi (Tata Consultancy Services), energetyką (Tata Power). Oferta obejmuje również usługi i artykuły konsumpcyjne. Działa w 85 krajach, zatrudniając blisko 300 tys. osób. <http://biznes.pwn.pl/haslo/4835694/tata-group.html> [01.07.2011].

¹⁸² *Fiat sprzedaje dział finansowy ciężarówek*, <http://gospodarka.gazeta.pl/1,33181,2652679.html> [13.04. 2005] oraz www.europ-assistance.pl/downloads/a2d_pl.pdf [17.06.2003].

koncepcji „dobre, bo tanie” i dostrzeżenie konieczności lepszego rozpoznawania potrzeb klientów i na tej podstawie budowania ofert „jakości wyważonej w stosunku od ceny” dla poszczególnych segmentów – marek. Istotny jest rozwój sieci globalnych powiązań, w tym z podmiotami konkurencyjnymi. Decyzja o wejściu w puste miejsce po Daimlerze i wykup kolejnych pakietów akcji Chryslera to najbardziej wyrazisty dowód na dążenie Fiata do podkreślenia swoich aspiracji – bycia jednym z liczących się członków globalnego, motoryzacyjnego oligopolu. Działania te mają istotny związek z poszukiwaniem modelu globalnej konkurencyjności, który ma stanowić podstawę długookresowego, zrównoważonego rozwoju. Tym samym Fiat to kolejny przykład korporacji, która zrozumiała ideę globalizacji korporacyjnej jako konieczność kreowania sieci biznesowej w celu poprawy zdolności konkurencyjnych w dynamicznie zmieniających się warunkach globalnej przestrzeni biznesowej. Można chyba zaryzykować twierdzenie, że przyjęta strategia sprawiła, że koncern zdołał się podnieść po gigantycznym kryzysie, którego kulminacja przypadła na 2002 r. i systematycznie odbudowuje swoje zasoby i pozycję rynkową¹⁸³.

W nowej wizji rozwoju Fiata mieszczą się wzrost nakładów na badania i rozwoju, dążenie do poprawy ekologiczności oferowanych produktów, powiązania ze sferą nauki. W ten sposób korporacja wpisuje się w trendy charakterystyczne dla liderów sektora. Począwszy od 2007 r., nakłady na sferę B+R przekraczają ponownie 2 mld USD rocznie (w 2008 r. blisko 3 mld USD), po spadku poniżej tego poziomu w okresie 2004–2006¹⁸⁴. Fiat rozwija swój system centrów badawczo-rozwojowych, starając się poszukiwać nisz rynkowych i oferować produkty dedykowane dla poszczególnych wyselekcjonowanych grup nabywców¹⁸⁵.

Należy podkreślić zatem, że Fiat jest przykładem korporacji, która „przespała” moment zmian na światowych rynkach i w konsekwencji traciła systematycznie udziały w rynku. Jeszcze w latach 80. XX w. koncern był stawiany za wzór przez inne firmy motoryzacyjne. Wówczas to Fiat stanowił *benchmarking study*, gdy przeprowadził jako pierwszy na dużą skalę automatyzację swoich fabryk, a przedsięwzięcia takie, wzorując się na nim, zrealizowały następnie: Volkswagen, General

¹⁸³ Skumulowana strata za lata 2001–2005 wyniosła 12,34 mld USD. W 2002 r. było to 4,64 mld USD. W 2002 r. wartość rynkowa korporacji wynosiła zaledwie 4,3 mld USD. W 2006 r. przekraczała już jednak 30 mld USD.

¹⁸⁴ Nakłady Fiat Group na B+R w latach 2005–2008 systematycznie rosły i wynosiły (w mld EUR): 1,56 (w 2006 r.), 1,59 (w 2005 r.), 1,74 (w 2007 r.), 1,98 (w 2008 r.). W 2009 r. nastąpił spadek do 1,69 mld EUR. Należy jednak zaznaczyć, że tylko ok. 50% to nakłady związane bezpośrednio z produkcją samochodów, czyli nakłady Fiat Automobile, Maserati i Ferrari. Pozostałe dotyczą innych obszarów aktywności korporacji. Fiat współpracuje ponadto z liczącymi się zwłaszcza włoskimi uczelniami, m. in.: Politecnico di Milano, Università Bocconi, Università Degli Studi di Torino. Efektem tych działań jest szybkie dostosowywanie się do międzynarodowych norm, np. emisji CO₂ do atmosfery. www.fiatspa.com/en-US/group/worldwide/research_development.aspx [31.12.2010].

¹⁸⁵ W 2010 r. było ich 58, w tym: 30 we Włoszech, 13 w innych państwach europejskich, 5 w krajach Mercosur, 3 w Ameryce Północnej i 7 na innych obszarach.

Motors, Renault, Peugeot. Brak dalszych zmian oznaczał jednak w istocie cofanie się. Dopiero od 2006 r. Fiat rozpoczął odbudowę swojej pozycji. Można zaryzykować twierdzenie, że stało się to dzięki zrozumieniu istoty zmian w globalnym otoczeniu i wykorzystaniu koncepcji sieci biznesowej. Siłą Fiata był posiadany kapitał marek, dzięki któremu mógł próbować zagospodarować wszystkie segmenty rynku globalnego – od luksusowego, po ciężarowy. Fiat zaczął także bacznie obserwować rynek i starał się korzystać z doświadczeń największych konkurentów (Ford Motor, BMW)¹⁸⁶. Okres swoistego rozdarcia między wyborem VW czy GM prawdopodobnie uświadomił korporacji, że albo zmieni strategię, albo zniknie. Podobnie jak w przypadku General Motors pomocne okazało się wsparcie „polityczne”¹⁸⁷. Rząd włoski, biorąc pod uwagę 100 tys. zatrudnienie korporacji na rodzimym rynku, nie chciał oddać Fiata w „obce” ręce i zorganizował kordon ochronny, ale to przedsiębiorstwo musiało podjąć wyzwanie.

Przebudowa struktur organizacyjnych korporacji świadczy o poszukiwaniu nowej drogi, a uzyskiwanie systematycznie coraz lepszych wyników (wzrost zysku w latach 2006–2008, także sprzedaży lata 2006–2007) potwierdza, że kierunek zmian jest właściwy. W 2008 r. Fiat znalazł się w klasyfikacji *10 Top Selling Brands Europe*. Za 2010 r. zajął miejsce szóste wśród wszystkich korporacji motoryzacyjnych świata, a analizując marki poszczególnych koncernów uplasował się na miejscu siódmym, ale wyprzedził chociażby takich konkurentów, jak: Audi (VW Group), BMW, Mercedes (Daimler AG), Toyota, Skoda (VW Group), Nissan¹⁸⁸. Badania te dotyczą sprzedaży gotowych pojazdów, należy jednak zaznaczyć, że Fiat utrzymuje także silną pozycję jako producent i sprzedawca części i komponentów motoryzacyjnych (silniki montowane są m. in. w samochodach: Opel, Suzuki, Saab, Tata).

Dopełnieniem nowego podejścia jest także swoista rewolucja w sferze marketingu. Koncepcja opiera się na wyznaczeniu, a następnie przechwyceniu nowych rynków docelowych (*Capturing New Targets*), dla których korporacja wykreowała specjalną ofertę. Pierwsza grupa to młodzi kierowcy (w wieku 18–24 lata), którzy pragną prędkości, „opakowanej” radośnie, a czasem nawet szokująco. Druga grupa to rozwijający się, a niedoceniany rynek samochodów, których głównymi, a nawet jedynymi użytkownikami są kobiety. W tym segmencie liczy się niezależność, pewność siebie, „osobowość” – pojazd ma podkreślać indywidualne cechy właścicielki. Trzecią grupę stanowi tzw. nowa rodzina, czyli samochód ma być mobilnym domem, bez fanaberii za to w akceptowalnej cenie. Ten segment najbardziej zbliżony

¹⁸⁶ Np. wykorzystując *benchmarking* konkurencyjny przyjął technikę *resellingu*, czyli „odświeżania” starych modeli poprzez udoskonalanie ich wnętrza, podkreślanie charakterystycznych dla danej marki atrybutów. W 2003 r. Fiat ponownie zaprezentował i rozpoczął sprzedaż Fiata Punto, nowej Alfę 156 i 166, Fiata Idea MPV, Lanci Ypsilon, w 2006 r. Pandę 100 HP.

¹⁸⁷ W przypadku General Motors macierzystego państwa – rządu Stanów Zjednoczonych oraz władz stojących za lokalnymi markami koncernu – zwłaszcza Opla (wsparcie przez rząd niemiecki).

¹⁸⁸ H. Bekker, *Top 20 Best-Selling...* [18.01.2011].

jest do poprzedniej koncepcji rozwojowej Fiata. Różnica polega na tym, że tym razem niekoniecznie chodzi o samochód mały. Czwarta grupa to tzw. nowi starszaki, odbiorcy w wieku powyżej 60 lat, nieczujący jednak swoich lat i cieszący się chwilą. Należy podkreślić, że każda z tych grup jest zupełnie inna i wymaga starannej obsługi, poczynając od przygotowania adekwatnej oferty aż po „opiekę” posprzedazową. Fiat uznał te obszary za słabo zagospodarowane przez konkurencję i przygotował specjalną strategię reklamową 5S: *Smiling, Stylish, Suprising, Simple, Speedy*. Samo podjęcie tak ambitnego wyzwania wydaje się pozytywnie świadczyć o nowej koncepcji ekspansji korporacji.

Podsumowując, działalność Fiat Group wyznacza wizja kreowania globalnej sieci o charakterze kooperacyjnym, co pozwala na realizację przez członków sieci własnych przedsięwzięć na poziomie „lokalnym”. Filozofia kooperacji sprawia, że Fiat jest gotów do konfrontacji z wyzwaniami globalnej przestrzeni biznesowej. Częściowa centralizacja decyzji umożliwiła wyznaczanie ram współpracy. Dywersyfikacja, w tym poprzez zachowanie „autonomii” poszczególnych marek, ma na celu „wykrzesanie” z wszystkich członków sieci maksymalnej efektywności – budowanie silnej pozycji na każdym z rynków, dzięki szybkiemu reagowaniu na potrzeby klientów w poszczególnych segmentach¹⁸⁹. Liczne umowy partnerskie stanowią źródła impulsów rozwojowych, podstawy *benchmarkingu*, klucz do uruchomienia działalności na nowych obszarach. Nowa koncepcja rozwoju Fiata wydaje się zatem zintegrowanym i przemyślanym przedsięwzięciem, co dobrze rokuje rozwojowi grupy.

5.11. Renault SA

Firma Renault Freres (bracia Renault) została założona w 1898 r. przez trzech braci: Louisa, Fernanda oraz Marcela Renault. W 1909 r. firma zmieniła nazwę na Les Automobiles Renault. W 1922 r. przekształciła się w spółkę akcyjną i przyjęła nazwę Société Anonyme de Usines Renault¹⁹⁰. W latach 1942–1943 w wyniku bombardowań alianckich 80% infrastruktury firmy uległo zniszczeniu¹⁹¹. W 1945 r. zakłady zostały upaństwowione i kolejny raz zmieniły nazwę na Regie

¹⁸⁹ Np. poprzez przejęcie kontroli nad Chryslerem znacznie uocnił swoją pozycję na rynku amerykańskim. Zdobył w 2011 r. tytuł czwartego producenta samochodów w USA (odbijając to miejsce Hondzie).

¹⁹⁰ W latach 20. XX w. ustanowiono ok. 30 filii zagranicznych i zdywersyfikowano produkcję (obok samochodów osobowych, także dostawcze, ponadto silniki lotnicze, okrętowe).

¹⁹¹ W 1940 r. fabryka w istocie została przejęta przez Niemców i stanowiła obiekt militarny. Produkowała czołgi. L. Renault w tajemnicy przed Niemcami pracował nad cywilnym modelem małego samochodu (prototyp Renault 4CV skonstruowano w 1942 r.). L. Renault oskarżony został jednak o współpracę z okupantem i aresztowany (zmarł w więzieniu w 1944 r.). Jego spadkobiercy walczą nadal o przywrócenie mu dobrego imienia.

National des Usines Renault (Zarząd Upaństwowionych Zakładów Renault). Obecnie Renault jest spółką akcyjną jednak ze znacznym udziałem francuskiego rządu (15,01%), tym samym w prezentowanym gronie 10 wiodących korporacji motoryzacyjnych świata jest jedynym przedsiębiorstwem nie w pełni uniezależnionym (przynajmniej własnościowo) od państwa macierzystego¹⁹².

Udział kapitału publicznego nie blokował jednak aktywności Renault. Firma już w 1903 r. utworzyła pierwsze filie zagraniczne. Eksportowano m. in. produkty do Londynu, Nowego Jorku i Buenos Aires (1905). Pierwsze powojenne działania na rzecz umiędzynarodowienia działalności Renault podjęło w latach 50. XX w. Po nieudanej próbie wejścia na rynek amerykański we współpracy z American Motors Corporation (AMC) korporacja przeżyła jednak kryzys¹⁹³. Poszukiwała wówczas nowych obszarów aktywności. W latach 60. XX w. Renault jako pierwszy koncern w historii motoryzacji wprowadził model *hatchback*. Rozpoczął inwestycje w sektorze pojazdów przemysłowych. Podjął współpracę z Peugeotem, Volvo oraz odnowił sojusz z AMC¹⁹⁴. W 1969 r. firma zawarła ponadto umowę z firmą Alpine, wchodząc do segmentu samochodów sportowych¹⁹⁵. W 1978 r. Renault Vehiclues Industriels przejęło firmę Saviem (wraz z marką Berliet). Posunięcia te świadczą o aktywnej walce o bycie jednym z liderów światowego rynku motoryzacyjnego.

W latach 1984–1986 koncern otarł się jednak o bankructwo, a jako główną przyczynę kryzysu w przedsiębiorstwie zdiagnozowano brak dywersyfikacji oferty. Korporacja wznowiła zatem działania na rzecz ekspansji globalnej, realizując to wyzwanie. W 1988 r. wspólnie z Industrija Motornih Vozil otwarto fabrykę samochodów w Słowenii (Revoz)¹⁹⁶. W 1990 r. ogłoszono alians Renault – Volvo, jednak informacja wywołała burzę w Szwecji i transakcja zakończyła się fiaskiem. Kiedy w 1996 r. francuski rząd podjął decyzję o prywatyzacji spółki i wyraził zgodę na otwarcie zagraniczne, korporacja zaczęła poszukiwać „wolnych terenów” ekspansji. Pierwsze kierunki to obszary wówczas jeszcze słabo zagospodarowane przez potentatów rynku motoryzacyjnego: Ameryka Południowa (Brazylia, Argentyna)

¹⁹² Oczywiście pomijając „czasowe” wsparcie GM i Chryslera przez rząd amerykański.

¹⁹³ Kryzys wywołany został nieudanym zastąpieniem modelu 4CV przez Dauphine. Spowodowało to znaczne straty w wyniku poczynionych w Stanach Zjednoczonych inwestycji i doprowadziło do ogólnego załamania strategii ekspansji Renault.

¹⁹⁴ Po nieudanych negocjacjach z Volkswagemem i Alfą Romeo zawarto sojusz Renault-Peugeot-Volvo. W 1974 r. powstał dzięki tej współpracy francuski model silnika V6. Współpraca z AMC nie przyniosła z kolei znaczących udziałów w rynku amerykańskim.

¹⁹⁵ W latach 70. XX w. utworzono dział sportowy i wyprodukowano bolid F1 Renault. Na początku lat 80. Renault zdobył kilka tytułów Grand Prix Formuły 1. Samochód Alpine produkowany był do 1994 r.

¹⁹⁶ Pierwszą umowę podpisano już w 1972 r. W 1991 r. Renault stał się głównym udziałowcem w Revoz, nabywając 54% udziałów, które zwiększono do 66,7% w 2001 r. W 2004 r. Renault nabył od IMV Holding 33% udziałów w Revoz, stając się jedynym właścicielem. *Renault increases its Holding in Slovenian Subsidiary Revoz to 100%*, www.renault.com [16.01.2004].

oraz Euroazja (Turcja). Najpoważniejszym przedsięwzięciem była jednak oczywiście umowa podpisana w 1999 r. – o aliansie z japońskim Nissanem¹⁹⁷.

Kolejne posunięcia świadczyły wyraźnie o dążeniu do zbudowania możliwie rozwiniętych struktur sieci globalnej. Jeszcze w 1999 r. Renault włączyło do swojego portfela rumuńską markę Dacia (99,4% akcji)¹⁹⁸. W 2000 r. przejęło kontrolę nad działem motoryzacyjnym Samsunga – utworzenie Renault Samsung Motors (udziały Renault 80,1%). Renault objął także 20% akcji działu ciężarówek Volvo AB – uznano to za znaczący sukces, gdyż wcześniejsze propozycje podpisania umowy były przez szwedzkiego producenta odrzucane¹⁹⁹. W 2001 r. nastąpiło przejęcie kontroli nad słoweńskim Revoz. Starając się rozwinąć swoją sieć, Renault skierował się także do Afryki Północnej i Rosji. Intensyfikował swoje działania również na obszarze państw Mercosur oraz w Europie, czego wyrazem były m. in. umowy o współpracy z: Autobacs, PSA Peugeot-Citroën, Elf Aquitaine²⁰⁰. W 2002 r. Ford Motor Company, PSA Peugeot-Citroën i Renault-Nissan podpisały umowę *joint venture* odnośnie do rozwoju nowych rozwiązań telematycznych²⁰¹. W 2003 r. Renault nabył od państwa marokańskiego 26% udziałów w Société Marocaine de Construction Automobile w Maroku. W 2005 r. uzyskał pakiet większościowy (54% udziałów), nabywając akcje należące wcześniej do Fiat Auto Spa²⁰². W 2008 r. Renault zakupiło pakiet 25% akcji rosyjskiego

¹⁹⁷ *The Renault – Nissan Case Study*, www.scribd.com/doc/3777250 [04.06.2011].

¹⁹⁸ Historia rumuńskiej marki wiąże się z powstaniem firmy Uzina de Autoturisme Pitești, gdzie od 1943 r. wytwarzane były części samolotowe. Niemal od samego początku Dacia współpracowała z Renault, wykorzystując technologie francuskiego koncernu oraz produkując na jego licencji. W 1968 r. podpisano oficjalną umowę o współpracy z Renault. W 1976 r. Dacia podjęła jednak decyzję o jej zerwaniu. Wznowienie wspólnej działalności to 1999 r., kiedy Renault kupiło 51% akcji firmy z zamiarem utworzenia z niej rumuńskiego centrum rozwoju samochodów w Europie Środkowej i Wschodniej. W 2000 r. powiększyło udziały do 73,29%. Obecnie posiada 99,43%. *Historia firm motoryzacyjnych*, <http://automotorsport.orangespace.pl/historia-firm-motoryzacyjnych> [06.06.2011].

¹⁹⁹ Początkowo Renault objął 4,9%, następnie kolejne 10%, aż wreszcie zgromadził 20% akcji Volvo AB. *Renault and Volvo close their Agreement in the Truck Sector*, www.renault.com [02.01.2001].

²⁰⁰ Renault-Autobacs odnośnie do budowy sieci sprzedaży akcesoriów samochodowych w Europie. Renault-PSA dostarczanie silników do samochodów PSA produkowanych w Brazylii. Renault-Elf połączenie wiedzy technicznej i marketingowej partnerów (paliwa i lubrykanty). *Autobacs and Renault are to jointly Develop a Chain of Car Accessory Stores in Europe* (z 11.05.1999 r.); *Renault to Provide PSA Peugeot Citroën with 1,000 cc Gasoline Engines to Enhance Industrial Synergy in the Mercosur* (z 28.04.1999 r.), *Renault and Elf sign a New Cooperative Agreement* (z 02.02.1999 r.), www.renault.com [11.05.2005].

²⁰¹ *Ford Motor Company, PSA Peugeot Ford Motor Company, Form European Telematics Joint Venture* (z 14.03.2002 r.), www.renault.com [11.05.2005].

²⁰² W 2008 r. Renault-Nissan Alliance podpisało porozumienie z Królestwem Maroka na budowę fabryki samochodów w Tangiers. *The Renault Group raises its Share in Société Marocaine de Construction Automobile to 54%*, www.renault.com [27.04.2009].

potentata motoryzacyjnego AvtoVaz (firma posiadała 23% udziałów w lokalnym rynku), właściciela marki Lada. Przedsięwzięcie stanowiło źródło przychodów dla Renault, które zaoferowało rosyjskiemu partnerowi swoje technologie (dwie pierwsze licencje za kwotę 220 mln EUR) oraz koncepcję zarządzania²⁰³. Rozwój zróżnicowanych powiązań wskazywał na nowe podejście do relacji *orchestrator* – członkowie sieci.

W 2010 r. Renault dokonał cięć swojego portfela, sprzedając części akcji Volvo AB²⁰⁴ w celu uzyskania kapitału na wzmocnienie strategii rozwoju na bazie aliansu z Nissanem. Potwierdza to, że współpraca z japońskim partnerem ma charakter strategiczny i znaczenie priorytetowe. Sojusz ma nieco inny charakter niż pozostałe z uwagi na porównywalny potencjał uczestników (typ *one by one*²⁰⁵). Podobnie jest z partnerstwem Renault-Nissan z niemieckim Daimlerem. W ujęciu kapitałowym przedsięwzięcie nie wydaje się znaczące (Daimler objął 3,1% akcji Renault i 3,1% akcji Nissana, a Renault 1,55% akcji Daimlera bez prawa głosu²⁰⁶). Sojusz ten jednak, choć przynajmniej na razie jest tylko umową kooperacyjną, odnoszącą się do wymiany wiedzy z obszarów specjalności partnerów, stanowi doskonałe podłoże dla rozwinięcia długookresowych relacji. Daimler potrzebuje partnera strategicznego, jednak „sparzony” skutkami fuzji z Chryslerem bardzo ostrożnie mówi o kolejnym etapie współpracy z grupą Renault-Nissan. Renault z kolei dopiero „ogarnia” sieć zbudowaną na początku dekady i zaczyna wdrażać nowy plan strategiczny. Perspektywicznie zatem rozwój sojuszu wydaje się prawdopodobny. Żadna ze stron nie będzie jednak raczej naciskać na szybkie zmiany, chyba że wymusi je sytuacja rynkowa.

²⁰³ W 2009 r. firma AvtoVaz wyprodukowała 295 tys. samochodów, w tym 35 tys. na eksport. Celem sojuszu od początku było umocnienie wizerunku marki Lada. W celu poprawy technologii produkcji AvtoVaz zakupiło od Renault dwie pierwsze licencje. Transakcja zapewniła Renault szybki dopływ gotówki, a w dłuższej perspektywie wzrost sprzedaży. W 2011 r. sojusz Renault-Nissan – AvtoVaz sprzedał łącznie 8,03 mln szt. samochodów, co stanowiło 10% wzrost. www.renault.com/en/Groupe/corporations-strategiques/partenaariat-strategie.avtovaz.aspx [05.07.2011] oraz *Wielki powrót bankruta*, „Gazeta Wyborcza”, 21–22.01.2012.

²⁰⁴ Renault posiada nadal 6,8% uprzywilejowanych akcji Volvo AB, uprawniających do 17,45% ogólnej liczby głosów w spółce, co sprawia, że pozostaje jednym z jej najważniejszych akcjonariuszy. Renault ogłosił 08.10.2010 r., że sprzedał wszystkie swoje akcje B spółki Volvo AB, stanowiące 14,9% kapitału i 3,8% głosów w Volvo AB. Akcje zaoferowano inwestorom instytucjonalnym. Całkowita wartość transakcji 28,2 mld SEK. *Renault ogłasza sprzedaż akcji B spółki Volvo AB*, www.motonews.pl/renault/news-7432.html [01.07.2011].

²⁰⁵ Model M&As *one by one* odnosi się do połączenia firm o zbliżonym potencjale i strukturze. Inne formy to np.: *one-at-a-time* – dokonywanie fuzji raz na jakiś czas, najczęściej duże przedsięwzięcie absorbuje mniejsze czy *many-at-once* – atak kilku firm na jedną, występujący w tym samym czasie. P. J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 61–62.

²⁰⁶ *Daimler i Renault – Nissan – nowoczesne partnerstwo*, www.autocentrum.pl/Daimler_i_Renault-Nissan_nowoczesne_partnerstwo_1320742784.html [30.05.2011].

Analizując sieć Renault, należy teraz skupić się na projekcie Renault-Nissan. Jego unikalność polega na tym, że nie jest to ani tradycyjna fuzja, ani przejęcie, oznaczające włączenie Nissana w struktury Renault. Z formalnego punktu widzenia jest to przejęcie przez wymianę udziałów, z tym że Renault posiada pakiet blisko 50% akcji Nissana, podczas gdy on jest właścicielem jedynie 15% akcji partnera, w dodatku bez prawa głosu²⁰⁷. Obie strony podkreślają konieczność utrzymania swobody działania oraz poczucia własnej tożsamości, aby dzięki temu uzyskać efekt synergii. Koncepcja jest dużym wyzwaniem organizacyjnym. Z uwagi na odmienność kulturowo-cywilizacyjną konieczne wydaje się stworzenie wzorcowego systemu wspólnych wartości bazowych. Sieć Renault-Nissan naturalnie jest układem międzykulturowym, co daje jej przewagę nad innymi, integrującymi się systemami. Niewątpliwie stawia jednak przed partnerami układu ogromne wyzwania, dlatego Strategiczny Komitet Zarządzający staje się kluczowym elementem strukturalnym. Jest swoistym filtrem przetwarzania multikulturowości w uniwersalne standardy dla nowoczesnej kooperacyjnej organizacji²⁰⁸.

Za filary modelu ekspansji Renault można obecnie uznać cztery elementy: budowanie trwałych relacji z klientem; podnoszenie jakości produktów i usług, a tym samym kreowanie nowego wizerunku marki; rozwijanie sieci relacji kooperacyjnych, zapewniających ekspansję globalną; dbałość o zachowanie zasad zrównoważonego rozwoju (schemat 5.10)²⁰⁹.

Zdolność sprostania tym wyśrubowanym kryteriom stanowić będzie o pozycji konkurencyjnej Renault w długim okresie. Koncepcja rozwoju oparta na budowaniu ofert (w tym regionalnych), adekwatnych do wymagań poszczególnych grup klientów, to postawienie potrzeb odbiorcy w centrum zainteresowań firmy. Renault stara się nie tylko przedstawić szeroką ofertę produktów (w 2010 r. 40 typów pojazdów do 2016 r. 48 propozycji), ale położyć nacisk na jakość obsługi przed- i posprzedażowej. Dążenie do udoskonalania w celu zapewnienia poziomu w pełni satysfakcjonującego klientów stanowi zabieg o charakterze promocyjnym, mający przyciągać nowych odbiorców²¹⁰. Tym samym korporacja wykazu-

²⁰⁷ Pierwotnie Nissan i Renault podpisały umowę o globalnej współpracy, na postawie której Renault objął 36,8% udziałów w Nissanie, 22,5% w Nissan Diesel oraz przejął europejskie filie finansowe Nissana. Nissan miał możliwość objęcia udziałów w Renault, ale w późniejszym terminie. W 2002 r. Renault zwiększył swoje udziały do 44,5%, a Nissan objął najpierw 13,5%, a następnie docelowo 15% akcji Renault. *Renault and Nissan join forces to Achieve Profitable Growth for both Companies*, www.nissan-global.com [27.09.2009].

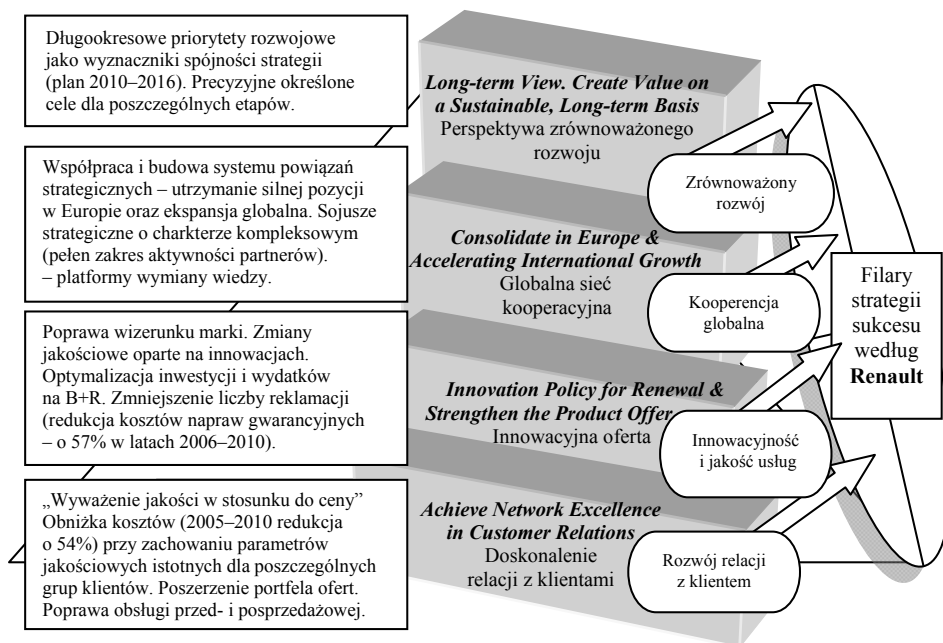
²⁰⁸ *Neither a Merger nor an Acquisition: the Renault-Nissan Alliance*, <http://en.oboulo.com/neither-a-merger-nor-an-acquisition-the-renault-nissan-alliance-71754.html> [29.09.2010].

²⁰⁹ Należy zaznaczyć, że sama korporacja wskazała siedem kluczowych obszarów działania (*Sven Courses of Action*). Na potrzeby niniejszej analizy dokonano syntetycznego ujęcia w postaci czterech filarów.

²¹⁰ Renault oferuje szeroki wachlarz usług, a wśród nich m. in. usługi finansowe (RCI Banque), serwis i naprawa aut (Motrio), wynajem aut (Renault Rent), pomoc drogowa (Renault Assistance), przystosowanie aut do indywidualnych potrzeb kierowców (Renault Tech).

je zrozumienie nowej koncepcji konkurowania jakością wartości dodanej do standardu dla danego segmentu. Podejście jest oczywiście zbieżne z tym realizowanym przez inne podmioty sektora, gdyż rynek motoryzacyjny jest z pewnością tym obszarem, na którym uwarunkowania popytowe kształtują ofertę produktową. W przypadku Renault można uznać to za sygnał konsekwencji w realizacji założonej strategii ekspansji. Postępy w pracach nad pojazdami coraz bardziej ekologicznymi, energooszczędnymi to odpowiedź na zmiany o charakterze globalnym. Wpisanie się Renault w ten trend oznacza nadążanie za liderami i możliwość podjęcia walki konkurencyjnej.

Schemat 5.10. Filary modelu ekspansji Renault SA



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Annual Report Renault 2010*, s. 2–3.

Ustanawianie relacji strategicznych o charakterze kooperacyjnym wydaje się dowodem na dążenie do utrzymania się w motoryzacyjnym oligopolu globalnym. Renault pragnie tego dokonać dzięki wyjściu poza macierzysty rynek europejski na bazie skonsolidowanej siły trzech partnerów: Renault, Nissan, Daimler. Kluczowe rynki wskazywane jako obszary ekspansji międzynarodowej to: Rosja, Brazylia i Indie. Potwierdza to dostrzeżenie kierunku zmian na rynku światowym, czyli potencjału tkwiącego w obszarze BRIC. Zapisane w strategii priorytety sygnalizują poszukiwanie możliwości kreowania wartości dodanej. Model zakłada

wykorzystanie potencjału innowacyjnego powiązań sieciowych i ich asekuracyjnej funkcji, przy równoczesnym zachowaniu przez partnerów autonomii, pozwalającej na konstruowanie własnych koncepcji ekspansji.

Nawet tworzenie jednolitych standardów w dziedzinie techniki produkcji, zasad rozliczeń, koncepcji zarządzania, promocji nie stanowi próby unifikacji organizacji, wchodzących w skład sieci. Upowszechnianie pewnych wzorców zachowań ma jedynie przyspieszać wprowadzanie wypracowanych, najskuteczniejszych metod działania równocześnie w całym systemie. Na przykład utworzenie jednolitego centrum technologiczno-projektowego dla całej sieci Renault (Guyancourt Technocentre) nie ma służyć ujednoceniu modeli. Skoncentrowanie w jednej instytucji najwyższej klasy specjalistów (personel techniczny i *designerski*) ma wzmocnić znaczenie jakości poszczególnych procesów oraz obniżyć ich koszty (oszczędności około 150 mln EUR). Konsolidacja określonych typów aktywności w ramach organizacji oznacza dodatkowo nakręcanie spirali konkurencji o charakterze wewnętrznym, co powoduje zwykle wzrost efektywności. Nadmiernie rozproszone jednostki (np. badawczo-rozwojowe) nie czują presji i standardowo są mniej kreatywne od centrów B+R, w których zachodzi swoista „burza mózgów”. Stanowi ona często efekt wykorzystania różnych odmian *benchmarkingu*. Pozwala to na nowe pozycjonowanie oferty, dzięki jej stałemu wzbogacaniu i udoskonalaniu. Często drobne z pozoru modyfikacje powodują poprawę pozycji konkurencyjnej (np. w przypadku Renault dostrzeżono, że konieczne jest podniesienie nakładów na *design* pojazdów). Oczywiście, decyzje o konsolidacji pewnych sfer aktywności rodzą zmiany w strukturze organizacyjnej, co w krótkim okresie może ograniczać widoczne efekty z uwagi na konieczność nakładów reorganizacyjnych. Zwykle jednak w perspektywie długookresowej przebudowa struktur organizacyjnych służy poprawie jakości oferty, a w konsekwencji okazuje się warunkiem koniecznym zmiany pozycji konkurencyjnej podmiotu²¹¹.

Wprowadzane zmiany szybciej przynoszą pozytywny wpływ na wyniki podmiotu, jeżeli organizacja jest do nich przygotowana. Ważnym elementem skutecznego zarządzania zintegrowaną siecią jest docenianie znaczenia zasobów ludzkich dla sprawności funkcjonowania organizacji. Renault działa w myśl zasady „jesteśmy tak silni, jak silne jest nasze najsłabsze ogniwo”. Stały dialog między pracownikami, a kadrą zarządzającą na poszczególnych szczeblach struktury ma zapewniać wypracowywanie innowacyjnych rozwiązań i szybkie eliminowanie ewentualnych problemów. Uczestnictwo pracowników w *Practical Sugestions for Improvement System* (PSIS) polega na dzieleniu się swoimi pomysłami, dotyczącymi rozwoju firmy. PISP jest integralną częścią kultury Renault,

²¹¹ Renault dość otwarcie stosuje technikę *benchmarkingu* konkurencyjnego. W Guyancourt Technocentre znajduje się specjalny dział, zajmujący się tylko i wyłącznie badaniem pojazdów konkurencji. www.designer.com/design_news/the-renault-technocentre-is-10-years-old.html [09.04.2010].

kształtowanej sukcesywnie od ponad 20 lat. Specyficzny klimat wewnętrzny stanowi kapitał organizacyjny o szczególnym znaczeniu. Pozwolił on na aktywizację pracowników i wyzwolenie w nich poczucia odpowiedzialności za organizację, przyczyniając się do znacznych oszczędności o wymiarze finansowym. Zespolecie pracowników z organizacją podniosło efektywność przepływu informacji, w tym prowadzonych szkoleń, których celem było przekazanie informacji o zmianach organizacyjnych, a zwłaszcza pozyskanej dzięki nim nowej wiedzy. Zespolecie wewnętrzne rozbudowanych struktur sprzyja implementacji proponowanych rozwiązań i ogranicza oportunistyczne nastawienie. Pracownicy czując się częścią firmy, czyli integralnym elementem grupy rozumieją, że w celu osiągnięcia sukcesu najważniejsza jest współpraca. Tak też skonstruowany jest system motywowania i wynagradzania pracowników Renault²¹², co świadczy o dojrzałości kultury organizacyjnej korporacji. Stanowi to dowód splecenia europejskiego, humanistycznego podejścia i kolektywnego modelu azjatyckiego (wniesionego przez Nissana).

Podsumowując analizę modelu rozwojowego sieci Renault, wydaje się, że jest to kolejny przykład wdrażania koncepcji globalnej sieci biznesowej jako rozwiązania, mającego służyć budowaniu konkurencyjności w długim okresie. Modyfikacja koncepcji rozwojowej została wymuszona zmianami, dokonującymi się w otoczeniu organizacji. Zrozumienie istoty i kierunku zmian pozwala korporacji na „pięć” się w górę w rankingach międzynarodowych.

Kluczowe wyznaczniki realizowanego modelu rozwojowego korporacji wydaje się oddawać trafnie wizja, przyświecająca firmie niezmiennie od 1901 r.: *Reasonably Avant-Garde. Affordable, Lightweight Cars with Reliable Engines that meet our Customers' Expectations*. W ten sposób Renault wyznaczyło granice awangardowości *designu* swoich samochodów, które miały być zwinne (lekkie), szybkie (z niezawodnymi silnikami) i dostępne (w przystępnej cenie). Tym samym wskazało segmenty, stanowiące obszary jego rynków docelowych. Formułowane, kolejne strategie rozwojowe miały za zadanie wypełnianie tej właśnie misji. Grupa dostosowywała pojazdy do potrzeb i wymagań poszczególnych rynków, rozwijała swój wachlarz marek i zasięg geograficzny. Wydaje się, że dzięki temu stała się bardziej „wyważona”, czyli mniej uzależniona od jednego regionu czy segmentu. Kluczowe posunięcia ostatniej dekady stanowiły jednak działania na rzecz rozbudowy systemu relacji z partnerami strategicznymi. Alians Renault-Nissan i współpraca z Daimlerem wskazywane są przez prezesa i dyrektora naczelnego Renault

²¹² Według danych z *Annual Report Renault 2008* aż 58% pracowników dzieliło się swoimi sugestiami odnośnie do działania firmy. Osiągnięto wynik średni: 3,7 pomysłu na jednego pracownika firmy. Obliczono, że dobre rady załogi Renault pozwoliły na poczynienie oszczędności w wysokości 107 mln EUR. W 2008 r. pracownicy Renault odbyli w sumie 4929 mln godzin szkoleń. www.crookedbrains.net/2008/01/official-state-car.html oraz www.renault.com/en/finance/presentations-et-documents/pages/documents-et-presentations.aspx [08.09.2010].

Carlosa Ghosna jako fundamenty obecnej koncepcji rozwojowej, która ma stanowić układ kooperacyjny, przynoszący korzyści wszystkim partnerom²¹³.

Analiza danych rynkowych wydaje się potwierdzać, że umiejętnie dostosowanie się do wymogów globalnej przestrzeni biznesowej przynosi oczekiwane rezultaty. Według danych Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Samochodów (ACEA) Renault Group posiadała w 2010 r. już 10,3% udziałów w rynku europejskim, co stanowiło kolejny rok wzrostu: w 2009 r. było to 8,3%, w 2008 r. zaledwie 3,9%²¹⁴. Wyniki dla całego rynku światowego są znacznie mniej imponujące, jednak i w nich widoczna jest tendencja wzrostowa. Należy podkreślić, że poprawa pozycji z pewnością związana była ze zmianą koncepcji rozwoju. Pierwszym etapem był plan strategiczny *Renault Contrat 2009*, którego celem było trwale uczynienie z Renault najbardziej rentownego producenta samochodów ogólnego przeznaczenia w Europie. Plan ogłoszono w 2006 r., wytyczając ramy zmian. Nowe podejście miało polegać na kompleksowej poprawie procesów produkcyjno-usługowych oraz efektywności w wyniku równoległego wzrostu sprzedaży i marży operacyjnej²¹⁵. W zakresie zamian jakościowych mieściło się oczywiście proinnowacyjne nastawienie – produkowanie ekologicznych i ekonomicznych pojazdów. Wzrost innowacyjności miał opierać się na realizacji programu ECO² oraz zwiększeniu inwestycji na rzecz poprawy bezpieczeństwa²¹⁶. W 2008 r. zintegrowano system logistyczny grupy, wprowadzając Global Supply Chain, polepszający jakość usług oraz redukujący jednocześnie koszty logistyki międzynarodowej. Podobne zadania miał Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO), czyli system ułatwiający zakup części dla koncernu. W tym zaawansowanym systemie współpracy z dostawcami surowców, części, podzespołów i innych usług korporacja-matka podjęła się roli koordynatora, dokonującego selekcji firm spełniających wyznaczone warunki brzegowe. Wszystkie działania zmierzały do kompleksowej kontroli jakości procesów i produktów, co wymagało koncentracji na kluczowych kompetencjach²¹⁷.

²¹³ W 2010 r. Renault działało w 118 krajach, mając 3 marki własne: Renault, Dacia, Renault Samsung Motors oraz 2 stowarzyszone: Nissan i Lada (AvtoVaz). Systematycznie poprawiało kondycję finansową, zmniejszając zadłużenie (spłata pożyczek od francuskiego rządu, głównie dzięki sprzedaży części akcji AB Volvo). *Annual Report Renault 2010*, www.renault.com, s. 1–2.

²¹⁴ Sprzedając 1410 tys. szt. samochodów, zajmowała trzecie miejsce (po VW Group i PSA). H. Bekker, *Top 20 Best-Selling...* [18.01.2011].

²¹⁵ Prezes Renault Carlos Ghosn, ogłaszając plan, wyznaczył trzy główne zadania. Po pierwsze, model Renault Laguna w nowej wersji (2007) miał stać się jednym z trzech najlepszych samochodów swojego segmentu zarówno w kategorii jakości produktu, jak i obsługi. Po drugie, marża operacyjna w 2009 r. miała wynieść 6%. Po trzecie, sprzedaż samochodów miała systematycznie rosnąć (w 2009 r. miała być o 800 tys. szt. pojazdów większa niż w 2005 r.)

²¹⁶ Ograniczenie emisji dwutlenku węgla do poziomu poniżej 140g/km, 95% pojazdu musi nadawać się do *recyklingu*. Renault jest ponadto liderem w dziedzinie emisji hałasu. Większość modeli emituje o 3dB mniej hałasu niż wymagają tego stosunkowo restrykcyjne normy europejskie. Inwestycje na rzecz poprawy bezpieczeństwa to rocznie ponad 100 mln EUR.

²¹⁷ W 2005 r. firma podjęła np. decyzję o 100% *outsourcingu* usług IT: kontrakty z IBM, Hewlett-Packard, Microsoftem oraz SAP. Podpisano umowy dotyczące restrukturyzacji systemów

Analizując model organizacyjny, można stwierdzić, że Renault znajduje się w centrum sieci, jednak stara się działać bardziej jako *orchestrator* niż jedynie podmiot kontrolujący. Struktura orkiestracyjna dostosowana do wymagań dynamicznego otoczenia pomaga organizacji w zachowaniu elastyczności i pozwala na pożądany efekt „zgrania sieci”. Renault zbudowało wewnętrzną sieć logistyczną (International Logistic Network), stanowiącą system zarządzania nie tylko przepływem dóbr, ale i informacji (odpowiedzialną za dystrybucję części samochodowych jak i materiałów nieprodukcyjnych) – wypełnianie funkcji dyrygenta. Sprawność organizacji oparta jest na standaryzacji kluczowych procesów (koordynacji standardów technicznych, definiowaniu poszczególnych funkcji, harmonizacji polityki zaopatrzeniowej, globalnych akcji marketingowych) – wypełnianie funkcji koordynatora i wskazywaniu kierunku zgodnego z wizją strategiczną – wypełnianie funkcji lidera. Renault projektuje i rozwija pojazdy na poziomie globalnym (inżynieria centralna), jednak „produkty” grupy odpowiadać mają wymaganiom lokalnych rynków (inżynieria regionalna). W tym sensie (podobnie jak np. w Hondzie) mamy do czynienia z globalizacją. Można uznać, że zarządzanie siecią Renault odbywa się na trzech płaszczyznach: globalnej (w przypadku funkcji i operacji standaryzowanych, wyznaczanie standardu minimum), regionalnej (uwzględnianie specyfiki regionów) oraz segmentowej (w odniesieniu do konkretnych marek na wszystkich rynkach).

Podsumowanie

Konkludując rozważania, należy zauważyć, że każda z 10 korporacji sektora motoryzacyjnego, należących do światowej czołówki rankingu *WIR2009*, funkcjonuje obecnie jako pewien typ sieci. W żadnym przypadku nie mamy do czynienia z monolityczną strukturą, a raczej z pulsującym, tętniącym życiem wewnętrznym organizmem, który reaguje na zmiany zachodzące w otoczeniu. W dynamicznie rozwijającym się świecie tego typu konstelacje wydają się być strukturami najlepiej przystosowanymi się do wymogów maksymalizacji efektywności i indywidualizacji potrzeb. Specjalizacja pozwala na osiągnięcie perfekcji w zaspokajaniu najbardziej wyszukanych pragnień. Maksymalizacja skali działania na uzyskiwanie coraz wyższej efektywności. Połączenie tych dwóch skrajności daje możliwość stałego elastycznego dopasowywania ofert do zróżnicowanych potrzeb poszczególnych segmentów. W dobie globalizacji korporacyjnej kooperacja staje się koniecznością, a nie wyborem.

IT z HP (wartość 150 mln USD) oraz z Computer Sciences Corporation (wartość 236 mln USD). W 2009 r. zawarto ponadto 3-letnią umowę z jedną z największych światowych firm, zajmujących się *outsourcingiem* (w tym np. nadzorem nad centrami finansowymi) – Capgemini. www.gartner.com/resources/126800/126857/renaults_outsou.pdf oraz www.marketwatch.com/story/capgemini-named-one-of-renaults-preferred-partner-in-applications-outsourcing [09.12.2009].

W celu zapewnienia zadowolającej obsługi globalnego rynku korporacje, dotychczas działające samodzielnie, podejmują współpracę z podmiotami, z którymi równocześnie konkurują. W ten sposób powstają kooperacyjne globalne sieci biznesowe. Idea polega na uznaniu, że *outsourcing* wewnętrzny jest zasadniczo lepszym rozwiązaniem niż całkowite „wyrzucenie” konkretnych procesów na „pastwę rynku” oraz że dzielenie się wiedzą nie oznacza utraty przewagi konkurencyjnej. Droga do sukcesu podmiotu, wykorzystującego ten model organizacyjny, nie jest jednak tak prosta, jak mogłoby się wydawać. Konieczna jest umiejętna orkiestracja złożoną siecią kooperacyjną, w której dzięki efektowi synergii pojawia się wartość dodana dla poszczególnych uczestników. Nie oznacza to oczywiście równego podziału korzyści, ale stworzenie rozwiązań typu *second best*, które dają zadowolające zyski poszczególnym grupom interesariuszy. Kluczowe jest zrozumienie istoty orkiestracji przez członków systemu. Bezwzględne podporządkowanie się jej regułom jest konsekwencją zasady *cross-compliance*²¹⁸, która uzależnia uzyskiwanie profitów z tytułu uczestnictwa w sieci od stałego utrzymywania określonych standardów, spełniania konkretnych wymogów. Inaczej należy ją traktować jako uświadomioną konieczność wzajemnej zgodności uczestników, czyli dbałości o najwyższe standardy konkretnych elementów, za które dany uczestnik jest odpowiedzialny. W ten sposób każdy z członków sieci jest trybikiem w maszynie budowania konkurencyjności. O sprawnym i efektywnym funkcjonowaniu systemu decyduje aktywność i rzetelność każdego z uczestników sieci. Z kolei wynik całego systemu rzutuje na indywidualną sytuację członków i ma kluczowe znaczenie dla ich „indywidualnych lokat” w globalnej przestrzeni biznesowej.

²¹⁸ Zasada *cross-compliance*, czyli koncepcja wzajemnej zgodności i współzależności. Jej podstawową ideą jest uświadomienie uczestnikom danego przedsięwzięcia istniejących zależności, a zatem skutków ewentualnego niewypełnienia zobowiązań. Została wprowadzona jako element realizacji WPR UE i oznaczała powiązanie wysokości uzyskiwanych płatności bezpośrednich ze spełnieniem określonych standardów i dopełnieniem procedur. W szerszym ujęciu można ją interpretować jako zależność korzyści ze współpracy (z uczestnictwa w sieci) od zdolności dopasowania się danego uczestnika do wymogów systemu.

W rzeczy samej, nowe źródło wartości nie jest materialne,
jest nim informacja, wiedza włożona w pracę służącą kreowaniu wartości.
W. Wriston

Rozdział VI

PRÓBA OCENY KONKURENCYJNOŚCI ORCHESTRATORÓW GSB Z WYKORZYSTANIEM WIELOWYMIAROWEJ ANALIZY STATYSTYCZNEJ

W niniejszym rozdziale przedstawiono założenia badania konkurencyjności *orchestratorów* sieci, dokonano zestawienia danych bazowych oraz omówiono czynniki ograniczające planowane badanie. Zaprezentowano zarys metod porządkowania liniowego obiektów – teoretyczne podstawy konstrukcji miernika syntetycznego, na bazie którego sporządzono ranking konkurencyjności. Omówiono wyniki wstępnej analizy danych oraz dokonano interpretacji wskaźników diagnostycznych – składowych miernika syntetycznego dla badanych obiektów (*orchestratorów* globalnych sieci, czyli wiodących korporacji sektora). Jako efekt wykorzystania analizy wielowymiarowej przedstawiono ranking zdolności do kreowania wartości dodanej 10 największych międzynarodowych korporacji motoryzacyjnych w latach 2000–2010. W końcowej części rozdziału dokonano porównania wyników rankingu zbudowanego na podstawie obliczonego miernika syntetycznego dla badanych korporacji z wynikami kilku rankingów tej samej grupy korporacji według jednego wybranego parametru oceny ich konkurencyjności (wartości rynkowej, wskaźnika umiędzynarodowienia, wartości marki itd.). Starano się w ten sposób wykazać, że ocena zdolności konkurencyjnych *orchestratorów* sieci na podstawie rankingów „jednej zmiennej” może nie oddawać w istocie podstaw długookresowej pozycji w sektorze.

6.1. Założenia badania, dane bazowe i czynniki ograniczające

Rankingi przedstawiające pozycję korporacji międzynarodowych, ujmujące różne aspekty ich działalności, publikowane są systematycznie od wielu lat¹. Korporacje porządkowane są zazwyczaj według wybranej wielkości: np. zaangażowania aktywów za granicą (*World Investment Report* wg UNCTAD), wartości rynkowej (*The Global 1000/2000* wg „BusinessWeek”), wartości marki

¹ Por. podrozdział 1.1.2. niniejszego opracowania.

(*The 100 Top Brands – Best Global Brands*² wg Interbrand/Bloomberg). Rzadziej w literaturze pojawia się ocena zagregowana korporacji, w której podejmowana jest próba kompleksowej „wyceny” kilku parametrów ich działalności (*The Global 500/1000* wg „Forbes”, *The Most Admired Companies* wg „Fortune”)³. Wymienione rankingi stanowią użyteczne narzędzie oceny działalności podmiotów międzynarodowych, choć z reguły nie pozwalają na analizę zmian w czasie „wyceny” badanych korporacji. Zaletą wskazanych klasyfikacji jest prezentowanie, wraz z ich wynikami, również wartości wskaźników diagnostycznych, na podstawie których sporządzono zestawienia. Umożliwia to wykorzystanie podanych informacji na potrzeby innych obliczeń, a także „krzyżową weryfikację” podawanych przez podmioty danych⁴.

Podstawową wadą wymienionych rankingów jest dokonywanie oceny działalności korporacji międzynarodowych z punktu widzenia ściśle zdefiniowanego celu analizy dla bardzo licznego, a przede wszystkim zróżnicowanego, grona podmiotów. Korporacje poddawane badaniu reprezentują różne branże, stosują odmienne metody zarządzania oraz niejednorodne systemy księgowo⁵. Tym samym wyniki rankingu budowanego dla wszystkich 100, 1000 czy 2000 korporacji nie dają podstaw do oceny jedynie wybranej, spośród wszystkich analizowanych, grupy korporacji (np. jednego sektora), gdyż ocena każdego podmiotu jest zawsze wypadkową uzyskaną na tle wszystkich pozostałych, analizowanych obiektów. Rangi nadane podmiotom (pozycje w rankingu) nie mogą zatem stanowić podstawy innych, dalszych analiz, prowadzonych na bazie mniejszej liczby obiektów. Powyższe ograniczenia powodują, że w celu analizy zawężonej grupy podmiotów z danego rankingu (np. wyłącznie przedsiębiorstw określonej branży) konieczne jest przeprowadzenie własnych analiz. „Pierwotne” rankingi pomocne są jedynie na etapie operacjonalizacji nowego rodzaju analizy.

Wielowymiarowy charakter wspomnianych rankingów wykorzystano w celu kompleksowej oceny światowego sektora motoryzacyjnego. Podjęto próbę uwzględnienia wskaźników diagnostycznych, charakteryzujących różne aspekty działalności korporacji międzynarodowych. Sporządzono zestawienie możliwie licznych, wystandaryzowanych parametrów, obliczanych dla wszystkich badanych korporacji według jednolitej metodologii. Starając się uzyskać efekt szerszego

² Ranking *WIR* – klasyfikacja według stopnia umiędzynarodowienia aktywów (podaje TNI – średnia ważona A/AF, S/SF, E/EF oraz wszystkie sześć wielkości źródłowych). Ranking „BusinessWeek” – klasyfikacja wyłącznie na podstawie MV, ale podaje też np.: A, S, P, EPS.

³ Ranking *The Most Admired Companies* – ranking oceny zagregowanej konstruowany na podstawie ośmiu parametrów jakościowych, w tym dotyczących jakości zarządzania zasobami ludzkimi czy innowacyjności. Ranking *The Global 2000* sporządzony przez „Forbes” uwzględnia: MV, A, S, P.

⁴ Należy zaznaczyć, że między poszczególnymi rankingami istnieją często znaczące różnice podawanych wielkości, dlatego konieczne jest ich porównanie i sprawdzenie zastosowanej metodologii.

⁵ Np. w spółkach azjatyckich rok obrachunkowy obejmuje trzy kwartały roku kalendarzowego, za który podawany jest raport oraz pierwszy kwartał roku kolejnego – zamknięcie 2010 r. następuje zatem 31.03.2011 r., a nie 31.12.2010 r.

spojrzenia na działalność korporacji, poszukiwano danych, mających za zadanie odzwierciedlać siłę wszystkich warstw kapitału organizacji, (które zostały omówione we wcześniejszych rozdziałach). Wykorzystując metody wielowymiarowej analizy statystycznej skonstruowano miernik syntetyczny konkurencyjności.

Elementy miernika syntetycznego stanowią odzwierciedlenie kapitału ekonomicznego oraz intelektualnego. Przy konstrukcji miernika odnośnie do kapitału intelektualnego posłużono się tzw. metodami bezpośredniej wyceny⁶: *Holistic Value Approach* (HVA) – S. Pike i G. Roos, *Intellectual Capital Benchmarking System* (ICBS) – J. M. Viedma, *Intellectual Capital Dynamic Value* (ICdVAL) – A. Bounfour. Szczególnie ważną okazała się koncepcja HVA, w której zdolność do kreacji wartości dodanej niemal utożsamia się z odpowiednim kapitałem intelektualnym. Równocześnie podkreśla się, że stanowi on jedynie potencjał rozwojowy⁷. W metodzie ICBS wyróżniono jako elementy kapitału intelektualnego kapitał: ludzki, strukturalny, relacyjny i społeczny. Stanowią one zestaw, który można utożsamiać z inteligencją organizacji – kapitałem wiedzy organizacji. Kapitalne znaczenie dla niniejszego badania ma ponadto wykorzystanie koncepcji *benchmarkingu*, w którym jako *benchmarki* występują wiodące w danej sferze podmioty. Uzasadnia to przeprowadzenie badania branżowego na grupie bezpośrednich konkurentów. Z uwagi na fakt objęcia nim 10 najsilniejszych korporacji sektora pozwala także ocenić stabilność przewag konkurencyjnych w badanym okresie. W omawianej metodzie J. M. Viedma „wycenia” poszczególne warstwy kapitału, a następnie przedstawia ocenę zbilansowaną, jako średnią ważoną z poszczególnych ocen⁸. W zaproponowanym mierniku wszystkie

⁶ K. E. Sveiby zaproponował podział metod pomiaru kapitału intelektualnego na cztery grupy. Pierwsza grupa metod z wykorzystaniem wskaźników kapitalizacji rynkowej, koncentruje się na różnicy między wartością rynkową a wartością księgową. Druga grupa metod, jest oparta na stopie zwrotu z aktywów i skupia się na „wycenie” zasobów niematerialnych przez pryzmat struktury. Trzecia grupa to metody karty wyników, polegające na szacowaniu wartości kapitału intelektualnego przy użyciu różnorodnych indeksów i mierników w zależności od rodzaju badanego składnika. Główną wadą tej grupy metod jest brak możliwości stworzenia miary zagregowanej. Wyniki są zwykle przedstawiane w formie niepowiązanych wzajemnie tabel z danymi i wykresów trendów. Ostatnią grupę stanowią metody bezpośredniej wyceny kapitału intelektualnego, w których podejmowane są próby kwantyfikowania zmiennych jakościowych. K. E. Sveiby, *Methods for Measuring Intellectual Capital*, www.sveiby.com [16.03.2011].

⁷ S. Pike i G. Roos oparli pomiar na miernikach, dotyczących wartości finansowych i niefinansowych, wystandaryzowanych w przedziale od 0 do 1, a następnie zagregowanych. Dodatkowo zwrócili uwagę, że wprawdzie cele członków organizacji (sieci) można uznać za identyczne, ale osiągnięcie konkretnego celu może mieć różną wagę dla poszczególnych uczestników. W konsekwencji należy zastosować odpowiednie wagi, które pozwolą na interpretację wyników z perspektywy konkretnego podmiotu (członka sieci). S. Pike, G. Roos, *Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach* (HVA), „Works Institute Journal” (Japan) 2000, Vol. 42, s. 11–25.

⁸ Koncepcja oparta na samoocenach w modelach doskonałości biznesowej, z zastosowaniem list pytań (punktowanych od 0 do 100). Stopień spełniania kryteriów oceny od –5 do +5, odzwierciedla pozycję względem konkurentów. J. M. Viedma, *ICBS Intellectual Capital Benchmarking*

wskaźniki mają identyczne wagi. Pomiar zasobów wiedzy na bazie ICBS można odnieść do koncepcji oceny kolejnych poziomów konkurencyjności: bazowej – ocena procesów operacyjnych, kompetencyjnej – ocena procesów innowacyjnych i systemowej – ocena kapitału społeczno-relacyjnego. Możliwie są porównania w tych płaszczyznach słabych i mocnych stron badanej grupy obiektów, a następnie ocena ich wpływu na wynik zagregowany. Z punktu widzenia niniejszego badania istotą koncepcji ICdVAL jest próba uchwycenia zależności między kondycją organizacji, wyrażoną w postaci mierzalnych parametrów (finansowej wartości zasobów) a potencjałem zgromadzonych „wewnątrz” organizacji możliwości rozwojowych. A. Bounfour wykorzystał w tym celu trzy grupy wskaźników odnoszące się do: zasobów, procesów i działań⁹.

Należy jednak podkreślić, że wszystkie zastosowane zabiegi wyceny kapitału intelektualnego mają z natury rzeczy charakter uproszczeń, gdyż, jak słusznie zauważają P. K. M’Pherson i S. Pike, strumienie te nie poddają się prostemu kwantyfikowaniu¹⁰. Dodatkowo kluczowe jest (na co np. wskazują J. Czekaj i M. Jabłoński¹¹), aby w procesie kompleksowego badania i pomiaru kapitału intelektualnego zastosować w miarę możliwości metody, pozwalające na zintegrowanie podejść zstępującego i wstępującego (*know-what* i *know-how*).

Zastosowana metoda badawcza stara się w miarę możliwości sprostać tym wyzwaniom. Skonstruowany miernik syntetyczny konkurencyjności pozwala za analizę badanego zagadnienia w czasie, gdyż opiera się na danych dla 10 najpotężniejszych korporacji sektora motoryzacyjnego za lata 2000–2010. Wartości miernika stanowią wypadkową agregacji pojedynczych, finalnych parametrów, które reprezentują stan poszczególnych podsystemów organizacji. Uzyskane rankingi przyjęto za podstawę do oceny konkurencyjności danego podmiotu na tle najsilniejszych konkurentów w branży w długim okresie. W konsekwencji można zaryzykować stwierdzenie, że rankingi dla każdej analizowanej korporacji sektora motoryzacyjnego, powstałe na bazie wartości tegoż miernika na przestrzeni lat 2000–2010, wskazują na rzeczywiste uwarunkowania budowania pozycji danego podmiotu w sektorze, w czasie.

Założono, że pozycja konkurencyjna poszczególnych korporacji-*orchestatorów* związana jest z rozwijaniem struktur sieciowych o zasięgu globalnym

System, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, No 2, s. 148–164.

⁹ Autor na podstawie badań wśród praktyków wskazał, że na kapitał intelektualny składają się: kapitał organizacyjny (strukturalny) 58%, kapitał ludzki (innowacji) 29%, kapitał relacji (rynkowy) 13%. Dokonując ocen elementów składowych (w skali od 0 do 1), wyliczył indeks efektywności organizacji, który przemnożył przez wartość rynkową. A. Bounfour, *The IC -dVAL Approach*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, Vol. 4, No 3, s. 396–413 oraz http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2006/2006_DSI_et_Capital_immateriel_-_CIGREF.pdf, s. 25–58 [23.03.2011].

¹⁰ P. K. M’Pherson, S. Pike, *Accounting, Empirical Measurement and Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, No 3, s. 246–260.

¹¹ J. Czekaj, M. Jabłoński, *Analiza kapitału intelektualnego organizacji*, <http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/zeszyty/Zeszyt6/03.pdf> [20.09.2011].

i pełnieniem w nich owej nowej funkcji. Konsekwencją przekształcenia się tradycyjnych korporacji w *orchestratorów* sieci jest z kolei oligopolizacja światowego sektora motoryzacyjnego, oznaczająca zmniejszenie liczby podmiotów decydujących o kierunkach rozwoju branży. Podmioty te wyznaczają standardy minimum dla sektora, co przenosi konkurencję na poziom wartości dodanej ponad standard dla danego segmentu, kraju czy modelu. W długim okresie konkurencyjność danego uczestnika oligopolu globalnego, czyli sieci orkiestrowanej przez jedną z wiodących korporacji, zależy zatem od zdolności do zgromadzenia wielowarstwowego kapitału (ekonomicznego i intelektualnego) i możliwie pełnego wykorzystania go jako potencjału rozwojowego, kreującego wartość dodaną. W związku z tym parametry uwzględnione w konstrukcji miernika syntetycznego stanowią próbę odzwierciedlenia wpływu poszczególnych warstw kapitału na konkurencyjność badanej organizacji sieciowej. Celem wielowymiarowej oceny zdolności do kreowania wartości dodanej przez 10 najpotężniejszych korporacji motoryzacyjnych, pełniących rolę *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych, jest próba wykazania, że istotną stymulantą konkurencyjności w długim okresie jest stopień ich usieciowienia.

Kluczowe dla badania jest uznanie „siecowości” za immanentną cechę wiodących korporacji transnarodowych. Zauważono bowiem, że zmiany zachodzące w gospodarce światowej w wyniku postępujących procesów globalizacji wpływają na reorganizację działalności przedsiębiorstw międzynarodowych, które w celu poprawy konkurencyjności budują globalne sieci powiązań. Rozwój sieci powiązań o zasięgu globalnym wynika z konieczności dostosowania się do wymogów globalnej przestrzeni biznesowej i oznacza rozrost struktur, a w konsekwencji konieczność przekonstruowania modelu organizacji. Założono, że rozwijanie struktur globalnej sieci biznesowej ma istotny wpływ na poprawę konkurencyjności podmiotów uczestniczących (w tym zwłaszcza *orchestratorów* tych sieci), tj. wzrost zysku, wolumenu obrotów, wartości rynkowej, a także udziału aktywów niematerialnych w generowanej wartości sprzedaży. Ponadto, w efekcie rozbudowywania sieci wzrastają wskaźniki umiędzynarodowienia aktywów, zatrudnienia, sprzedaży. Konstruując miernik syntetyczny, starano się możliwie w pełnym zakresie uwzględnić te parametry.

Uznano, że pozycje *orchestratorów* sieci są wypadkową zgromadzonego potencjału oraz stopnia usieciowienia, pozwalającego na elastyczne dopasowywanie jego elementów do wymogów rynku globalnego. Podjęto zatem próbę oceny konkurencyjności korporacji-*orchestratorów* jako zdolności do kreowania wartości dodanej na bazie miary zagregowanej. Budowanie sieci („usieciawianie”) ma w niej charakter narzędzia, stymulującego wyzwalamie nowej energii z posiadanych aktywów, kapitału własnego, czynionych nakładów badawczo-rozwojowych. Obiekty badania dobrano celowo. Badane podmioty to wiodące korporacje motoryzacyjne – każda ma znaczący udział w globalnym rynku. Pozycja w rankingu według miernika syntetycznego pozwala ocenić możliwości konkurencyjne podmiotu względem pozostałych, badanych uczestników sektora. Ideą miernika jest akcentowanie potencjału tworzenia wartości dodanej w długim okresie, czyli zdolności do dostosowywania

się do zmieniających się wymogów rynku globalnego. Oznacza to umiejętne dodawanie nowych walorów, pozwalających na utrzymywanie statusu rynkowego do standardu dla danego segmentu czy danego rynku. Zwykle wymaga to ustanowienia coraz szerszych systemów powiązań, poprawiających zdolności arbitrażowania, w tym relacji kooperacyjnych, czyli nawiązania współpracy z konkurentami.

Z uwagi na fakt, że zakres czynników, stymulujących zdolność do kreacji wartości dodanej jest bardzo szeroki, nie jest możliwe uwzględnienie w analizie wszystkich. Konieczne jest zatem skoncentrowanie uwagi na wybranych aspektach. Dodatkowo należy podkreślić, że część z nich ma charakter niemierzalny bądź trudno mierzalny. Uwzględnione w mierniku parametry dobrano zatem tak, aby reprezentowały wszystkie warstwy kapitału organizacji, w tym oddające przewagi o charakterze indywidualnym. Poszczególne przedsiębiorstwa, poszukując własnych rozwiązań, kładły w różnych okresach nacisk na inne elementy budowania pozycji konkurencyjnej. Analizując najnowsze raporty badanych podmiotów, uzupełnione o wywiady z ich przedstawicielami¹², można wymienić kilka obszarów wskazywanych przez nie jako mające ich zdaniem kluczowe znaczenie dla poprawy pozycji konkurencyjnej. Są to m. in.:

- systematyczne rozszerzanie systemu organizacji poprzez zagęszczanie globalnej sieci powiązań – wartość wskaźnika TNI (np. Honda), przy równoczesnym dostosowywaniu systemu zarządzania do wielokulturowej sieci;
- wprowadzanie zmian organizacyjnych odnośnie do filarów strategii rozwoju, a zwłaszcza eksponowanie wartości zgodnych z „nowymi” wymogami konkurowania – zamiana podejścia ilościowego na jakościowe (np. General Motors);
- monitorowanie wymogów konkurowania i ocen klientów, a następnie rekonstruowanie systemu zarządzania w odpowiedzi na sugestie rynkowe – zintegrowana ocena jakości zarządzania (np. BMW);
- utrzymywanie stale wysokiego poziomu nakładów na B+R jako podstawy innowacyjności; traktowanie zaawansowania technologicznego w kategoriach bazy, pozwalającej na sterowanie międzynarodowym cyklem życia produktów, realizację założeń zrównoważonego rozwoju oraz utrzymywanie wysokiej wartości marki (np. Toyota, Honda);
- ustanawianie sojuszy strategicznych na rzecz poprawy pozycji konkurencyjnej (np. Nissan – Renault, Fiat – Chrysler);
- poszerzanie portfela marek (np. VW, Fiat, Ford) i restrukturyzacja struktur w celu uniknięcia utraty kontroli nad siecią w wyniku nadmiernej jej rozbudowy oraz osłabienia skuteczności mechanizmów koordynacyjnych.

Miernik skonstruowano w taki sposób, aby możliwe było ocenienie zróżnicowanych metod budowania pozycji konkurencyjnej. Z uwagi na fakt, że w świetle

¹² Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami badanych korporacji na terenie ich przedstawicielstw w Polsce w latach 2005–2009. Uzyskane informacje nie spowodowały jednak znaczącego pogłębienia wiedzy odnośnie do analizowanych zagadnień – potwierdzały jednak zasadniczo dane zawarte w oficjalnych raportach poszczególnych podmiotów (*Annual Reports*).

analizy teoretycznej faza globalizacji korporacyjnej obnaża słabości podejścia indywidualistycznego, gloryfikującego siłę jednostki sterującej i wymusza konstruowanie systemu powiązań, pełniącego równocześnie funkcję stymulatora i asekuratora, szczególnie akcent położono na dwie kwestie – po pierwsze, na zakres czerpania z wielokulturowego potencjału kapitału ludzkiego, po drugie, na zdolności do arbitrażowania, płynące z lokowania aktywów poza granicami państwa macierzystego korporacji. Ponadto starano się sprawdzić, jaki wpływ na ocenę zdolności do konkurowania wartością dodaną ma brak dostatecznej dbałości o wartość aktywów niematerialnych (np. „popsucie” marki w wyniku nieudanych aliansów). Studia teoretyczne wskazywały, że współcześnie niedoceniając wagę zmian w otoczeniu prowadzi do stagnacji, która wobec stale rozwijającego się otoczenia oznacza utratę zdolności konkurencyjnych. Unowocześnienie podejścia strategicznego wymaga z kolei intensyfikacji międzynarodowych kontaktów biznesowych, czyli rozwoju globalnej sieci, a tym samym systematycznego wzrostu poziomu umiędzynarodowienia. Wzrost udziału w rynku może być związany zarówno ze wzbogacaniem portfela marek, jak i umacnianiem pozycji jednej silnej marki. W obu przypadkach konieczna jest rozbudowa struktur sieci w celu odpowiedniego pozycjonowania marki/marek w poszczególnych segmentach na globalnym rynku.

Kluczowym problemem badania jest fakt, że nie wszystkie czynniki wymieniane przez konkretne korporacje, jako istotne dla kreowania wartości dodanej (np. jako filary ich strategii sukcesu, opisane w rozdziale V), dają się zmierzyć. Nie wszystkie zatem znajdują odzwierciedlenie w danych statystycznych, publikowanych na temat poszczególnych podmiotów. Dodatkowo, część informacji mierzalnych jest podawana przez poszczególne korporacje w formie, która wyklucza ich wykorzystanie z uwagi na brak odniesień co do zastosowanej metodologii¹³. W konsekwencji, analizując rankingi publikowane przez uznane instytucje międzynarodowe oraz przeglądając i porównując raporty roczne badanych podmiotów, za w pełni porównywalne, uznano dane źródłowe 10 parametrów. Są nimi: zysk (P), wartość rynkowa (MV), nakłady na badania i rozwój (B+R), kapitał własny (SE), aktywa (A), aktywa zagraniczne (AF), wartość sprzedaży (S), wartość sprzedaży za granicą (SF), liczba zatrudnionych (E), zatrudnienie za granicą (EF). Na ich podstawie skonstruowano wskaźniki względne, umożliwiające porównanie działalności analizowanych korporacji. W tab. 6.1–6.10 przedstawiono zbiory oryginalnych danych bazowych dla 10 badanych, wiodących korporacji motoryzacyjnych¹⁴.

¹³ Takimi informacjami są np. liczba zarejestrowanych patentów czy wielkość zatrudnienia w sferze B+R, będące elementami, które mogłyby służyć ocenie kapitału innowacyjnego podmiotu. Często trudno jednak dokonać porównań, gdyż część przedsiębiorstw podaje liczbę patentów zgłoszonych, część zarejestrowanych, (co skutkuje bardzo dużą rozbieżnością danych). Kwestie struktury zatrudnienia są jeszcze bardziej skomplikowane, gdyż wiąże się to z różnymi typami umów (o pracę, zlecenie, o dzieło, kontrakty itd.) – i znowu brak jest ujednoliconego podejścia do raportowania.

¹⁴ Należy zaznaczyć, że wszystkie dane podano w USD, w przypadku oryginalnych danych w EUR dokonano przeliczeń na podstawie tabeli kursów EBC (USD/EUR za dany rok).

Tabela 6.1. Dane bazowe dla Toyota Motor

Rok	Zysk (P) mld USD	Wartość rynkowa (MV) mld USD	Nakłady na B+R (B+R) mld USD	Kapitał własny (SE) mld USD	Aktywa ogółem (A) mld USD	Aktywa zagr. (AF) mld USD	Sprzedaż ogółem (S) mld USD	Sprzedaż zagr. (SF) mld USD	Zatrud. ogółem (E) tys. osób	Zatrud. zagr. (EF) tys. osób
2000	3,97	130,43	3,66	55,79	154,09	55,97	125,58	62,25	210,70	41,00
2001	4,96	99,70	4,44	57,12	144,79	64,80	108,80	59,88	246,70	186,91
2002	7,90	86,32	5,50	58,11	167,27	79,43	127,11	72,82	264,10	85,06
2003	10,51	130,65	6,24	59,24	189,50	94,16	149,18	87,30	264,40	89,31
2004	10,90	158,20	6,37	77,38	233,72	122,97	171,47	102,99	265,70	94,67
2005	10,93	175,54	7,05	84,22	244,39	131,68	186,18	117,72	285,98	107,76
2006	11,68	217,69	7,59	89,90	273,85	164,63	205,92	78,53	299,39	113,97
2007	13,99	175,08	8,39	100,26	284,72	153,41	230,61	145,82	316,12	121,78
2008	17,21	102,35	8,99	118,47	320,24	183,30	226,22	143,89	320,81	123,58
2009	(-4,49)	127,10	7,82	102,42	292,73	163,25	210,84	156,65	320,59	119,43
2010	2,24	137,79	8,89	111,35	323,49	174,20	202,78	142,17	317,72	119,43

Źródło: opracowanie własne (dane w nawiasach oznaczają wartości ujemne).

Tabela 6.2. Dane bazowe dla Ford Motor

Rok	Zysk (P) mld USD	Wartość rynkowa (MV) mld USD	Nakłady na B+R (B+R) mld USD	Kapitał własny (SE) mld USD	Aktywa ogółem (A) mld USD	Aktywa zagr. (AF) mld USD	Sprzedaż ogółem (S) mld USD	Sprzedaż zagr. (SF) mld USD	Zatrud. ogółem (E) tys. osób	Zatrud. zagr. (EF) tys. osób
2000	5,41	44,55	6,80	18,61	283,39	19,90	170,10	51,70	350,10	185,30
2001	(-5,45)	32,00	7,30	7,79	276,54	81,20	162,40	53,00	354,40	188,90
2002	0,28	19,22	7,70	5,59	295,22	165,00	163,40	54,50	350,30	188,40
2003	0,92	27,19	7,50	11,65	304,59	173,90	164,20	60,80	327,50	138,70
2004	2,20	15,10	7,40	16,04	305,34	179,90	171,60	71,40	225,60	102,70
2005	2,25	15,21	8,00	12,96	269,48	119,10	177,10	80,30	300,00	160,00
2006	(-12,61)	14,94	7,20	(-3,46)	278,55	131,10	160,10	79,00	283,00	155,00
2007	(-2,72)	14,41	7,50	5,63	276,46	127,80	172,40	91,60	246,00	134,70
2008	(-14,77)	4,79	7,30	(-17,33)	222,98	102,60	129,20	75,80	213,00	134,00
2009	2,72	41,80	4,90	(-7,82)	194,85	61,00	118,31	71,46	198,00	124,00
2010	6,56	54,32	5,00	(-0,67)	164,69	58,84	128,95	72,71	91,00	60,00

Źródło: opracowanie własne (dane w nawiasach oznaczają wartości ujemne).

Tabela 6.3. Dane bazowe dla Volkswagen AG

Rok	Zysk (P) mld USD	Wartość rynkowa (MV) mld USD	Nakłady na B+R (B+R) mld USD	Kapitał własny (SE) mld USD	Aktywa ogółem (A) mld USD	Aktywa zagr. (AF) mld USD	Sprzedaż ogółem (S) mld USD	Sprzedaż zagr. (SF) mld USD	Zatrud. ogółem (E) tys. osób	Zatrud. zagr. (EF) tys. osób
2000	1,75	18,62	3,71	10,64	75,92	42,70	79,60	57,80	324,40	160,30
2001	2,72	20,61	3,22	21,49	92,52	47,50	79,40	57,40	324,40	157,60
2002	3,04	14,23	3,50	22,13	114,16	57,10	82,20	59,70	324,90	157,90
2003	1,34	17,09	5,02	23,19	150,46	57,80	98,40	71,20	334,90	160,30
2004	1,30	20,86	5,05	32,44	172,95	84,00	110,50	80,00	342,50	165,10
2005	1,32	26,93	4,94	27,84	157,62	82,60	118,60	85,90	345,20	165,80
2006	1,32	44,01	5,14	35,48	179,91	91,80	131,60	95,80	324,90	155,90
2007	5,64	90,23	4,76	46,60	213,98	104,40	160,30	120,80	328,60	153,40
2008	6,52	75,18	5,43	48,66	233,71	123,70	158,40	119,90	357,20	179,30
2009	1,33	69,62	5,36	49,21	244,05	136,91	146,20	116,36	368,50	184,00
2010	9,07	70,35	8,36	60,95	267,50	152,21	168,31	143,82	389,38	210,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.4. Dane bazowe dla Daimler AG (DaimlerChrysler)

Rok	Zysk (P) mld USD	Wartość rynkowa (MV) mld USD	Nakłady na B+R (B+R) mld USD	Kapitał własny (SE) mld USD	Aktywa ogółem (A) mld USD	Aktywa zagr. (AF) mld USD	Sprzedaż ogółem (S) mld USD	Sprzedaż zagr. (SF) mld USD	Zatrud. ogółem (E) tys. osób	Zatrud. zagr. (EF) tys. osób
2000	7,41	45,89	6,83	39,18	187,09	37,40	152,40	48,70	416,50	83,50
2001	(-0,59)	49,25	5,38	34,96	183,76	25,80	137,00	43,60	372,50	76,40
2002	5,11	31,87	6,45	33,10	196,37	35,80	141,50	46,10	365,60	72,60
2003	(-0,51)	45,34	6,30	39,00	225,14	41,70	154,00	55,20	362,10	77,00
2004	3,40	51,28	7,66	41,72	248,85	54,90	176,40	68,90	384,70	101,40
2005	3,36	56,45	5,64	42,99	238,81	51,30	186,50	77,00	382,70	103,20
2006	4,26	68,78	5,37	46,89	250,26	55,20	190,20	82,10	360,40	99,00
2007	5,82	85,16	4,32	52,39	198,87	100,46	146,33	113,08	272,38	105,70
2008	1,88	21,21	5,02	43,42	184,02	87,90	133,40	103,10	273,22	105,50
2009	(-3,69)	45,07	3,49	43,39	184,49	107,26	110,06	63,39	256,41	93,84
2010	6,02	70,50	4,88	50,31	178,72	103,82	130,87	88,08	260,10	96,01

Źródło: opracowanie własne (dane w nawiasach oznaczają wartości ujemne).

Tabela 6.5. Dane bazowe dla BMW

Rok	Zysk (P) mld USD	Wartość rynkowa (MV) mld USD	Nakłady na B+R (B+R) mld USD	Kapitał własny (SE) mld USD	Aktywa ogółem (A) mld USD	Aktywa zagr. (AF) mld USD	Sprzedaż ogółem (S) mld USD	Sprzedaż zagr. (SF) mld USD	Zatrud. ogółem (E) tys. osób	Zatrud. zagr. (EF) tys. osób
2000	0,87	22,84	1,33	8,71	45,91	31,20	34,60	26,10	93,60	23,80
2001	1,51	28,79	1,49	9,65	45,41	29,90	34,50	25,30	97,27	23,30
2002	2,38	22,72	2,02	13,12	58,19	37,60	40,00	30,20	101,39	20,10
2003	2,38	28,08	2,27	18,27	71,96	44,90	47,00	35,00	104,34	26,10
2004	3,00	29,40	3,32	23,81	91,83	55,70	55,10	40,20	105,97	70,80
2005	3,01	32,40	3,63	20,02	88,32	55,30	58,10	44,40	105,80	25,90
2006	2,65	37,90	4,65	25,22	104,19	66,10	61,50	48,20	106,57	26,60
2007	3,78	35,93	4,55	31,77	131,01	84,40	82,50	64,90	107,54	27,40
2008	0,45	16,39	4,15	28,17	140,69	63,20	74,00	59,10	100,04	25,50
2009	0,45	26,83	3,42	27,78	139,31	84,73	74,09	57,37	96,23	24,57
2010	4,29	51,01	3,36	30,62	146,05	88,15	80,23	65,35	95,45	24,34

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.6. Dane bazowe dla Honda Motor

Rok	Zysk (P) mld USD	Wartość rynkowa (MV) mld USD	Nakłady na B+R (B+R) mld USD	Kapitał własny (SE) mld USD	Aktywa ogółem (A) mld USD	Aktywa zagr. (AF) mld USD	Sprzedaż ogółem (S) mld USD	Sprzedaż zagr. (SF) mld USD	Zatrud. ogółem (E) tys. osób	Zatrud. zagr. (EF) tys. osób
2000	1,96	41,00	3,10	17,89	46,15	25,80	57,40	41,90	112,40	56,20
2001	2,92	41,61	2,83	18,47	52,06	35,20	55,90	40,10	120,60	59,00
2002	3,57	35,11	2,97	19,32	63,75	43,60	65,30	49,10	63,30	42,80
2003	4,20	42,32	3,70	22,26	77,77	53,11	70,41	54,20	131,60	93,00
2004	4,50	51,96	4,04	25,87	89,48	65,00	79,90	61,60	137,80	76,80
2005	4,54	54,65	4,21	29,60	89,92	66,70	87,70	69,80	144,80	126,10
2006	5,08	68,03	4,59	37,13	101,19	76,30	95,30	77,60	167,20	148,50
2007	5,04	56,82	5,14	40,34	110,66	83,20	105,30	87,30	178,90	158,90
2008	6,01	44,32	5,60	40,90	130,24	96,30	110,30	89,70	186,40	165,60
2009	1,41	63,22	5,00	40,07	117,24	71,40	102,82	95,57	176,81	157,01
2010	2,87	73,25	5,10	49,02	122,22	73,73	91,80	88,07	176,93	157,11

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.7. Dane bazowe dla Nissan Motor

Rok	Zysk (P) mld USD	Wartość rynkowa (MV) mld USD	Nakłady na B+R (B+R) mld USD	Kapitał własny (SE) mld USD	Aktywa ogółem (A) mld USD	Aktywa zagr. (AF) mld USD	Sprzedaz ogółem (S) mld USD	Sprzedaz zagr. (SF) mld USD	Zatrud. ogółem (E) tys. osób	Zatrud. zagr. (EF) tys. osób
2000	2,79	26,98	2,30	7,20	51,61	23,30	48,70	28,70	133,80	39,70
2001	3,00	32,07	1,80	12,19	54,11	24,40	47,10	29,10	125,10	37,40
2002	3,11	35,62	1,90	13,60	71,11	35,31	67,22	44,50	124,40	44,10
2003	4,56	45,52	2,50	15,22	73,39	28,50	64,10	42,00	123,70	50,80
2004	4,83	45,15	3,30	23,05	94,59	49,60	79,30	55,60	183,60	112,50
2005	4,78	47,26	3,70	26,17	97,66	53,70	83,40	59,80	183,40	89,30
2006	4,41	47,68	3,80	30,37	104,26	61,40	90,00	68,70	186,30	93,90
2007	3,92	37,90	3,90	38,86	104,73	61,70	94,90	72,50	180,50	92,10
2008	4,83	14,14	4,60	36,01	112,83	57,10	83,80	60,70	160,42	81,20
2009	(-2,40)	35,65	4,50	38,52	102,52	46,51	86,65	43,12	169,30	80,52
2010	0,45	40,80	4,98	46,62	107,89	44,12	80,44	39,88	151,70	68,62

Źródło: opracowanie własne (dane w nawiasach oznaczają wartości ujemne).

Tabela 6.8. Dane bazowe dla General Motors

Rok	Zysk (P) mld USD	Wartość rynkowa (MV) mld USD	Nakłady na B+R (B+R) mld USD	Kapitał własny (SE) mld USD	Aktywa ogółem (A) mld USD	Aktywa zagr. (AF) mld USD	Sprzedaz ogółem (S) mld USD	Sprzedaz zagr. (SF) mld USD	Zatrud. ogółem (E) tys. osób	Zatrud. zagr. (EF) tys. osób
2000	4,45	31,23	6,60	20,06	303,10	75,10	184,60	48,20	386,00	165,30
2001	0,60	34,84	6,20	30,17	323,97	75,40	177,20	45,30	365,00	148,00
2002	1,74	19,81	6,00	19,71	370,78	108,00	186,80	48,10	350,00	101,00
2003	2,86	25,62	6,20	6,81	448,51	154,50	185,50	51,60	294,00	104,00
2004	2,81	12,38	6,50	25,27	479,60	173,70	193,50	59,10	324,00	114,60
2005	(-10,58)	11,49	6,70	27,73	476,08	175,20	192,60	65,30	335,00	194,00
2006	(-1,98)	18,04	6,60	14,6	186,19	63,50	207,30	78,30	280,00	167,30
2007	(-38,73)	13,18	8,10	(-37,09)	148,88	61,50	181,10	80,60	266,00	159,00
2008	(-30,86)	1,37	8,00	(-86,15)	91,05	40,50	149,00	73,60	243,00	127,00
2009	(-4,40)	0,00	6,96	21,25	136,29	77,05	104,59	66,83	217,00	116,50
2010	6,17	49,83	11,45	36,18	138,90	74,91	135,59	83,21	202,00	106,00

Źródło: opracowanie własne (dane w nawiasach oznaczają wartości ujemne).

Tabela 6.9. Dane bazowe dla Fiat Spa

Rok	Zysk (P) mld USD	Wartość rynkowa (MV) mld USD	Nakłady na B+R (B+R) mld USD	Kapitał własny (SE) mld USD	Aktywa ogółem (A) mld USD	Aktywa zagr. (AF) mld USD	Sprzedaz ogółem (S) mld USD	Sprzedaz zagr. (SF) mld USD	Zatrud. ogółem (E) tys. osób	Zatrud. zagr. (EF) tys. osób
2000	0,56	10,88	2,49	14,05	95,75	52,80	53,55	35,85	223,95	112,22
2001	(-0,42)	6,72	2,63	12,19	89,26	48,70	52,00	24,90	198,80	103,60
2002	(-4,64)	4,30	2,53	8,21	96,99	46,20	52,60	24,60	186,50	98,70
2003	(-2,74)	6,43	2,53	8,48	79,16	41,60	53,40	31,60	162,30	88,70
2004	(-2,39)	7,80	1,95	9,45	77,97	39,66	57,99	31,28	160,55	87,76
2005	(-2,15)	13,81	1,97	10,24	73,97	44,80	58,00	41,70	173,70	96,60
2006	1,57	30,19	1,56	12,34	76,78	44,71	65,03	46,39	172,01	96,26
2007	2,67	27,24	2,39	15,46	88,53	54,30	86,20	62,80	185,20	109,50
2008	2,25	5,60	2,92	16,33	85,97	36,40	82,40	62,70	198,30	116,00
2009	(-1,20)	13,24	2,36	15,50	92,76	36,66	71,78	53,52	190,01	109,58
2010	0,70	10,90	2,57	16,52	96,30	57,89	48,03	37,86	199,92	118,57

Źródło: opracowanie własne (dane w nawiasach oznaczają wartości ujemne).

Tabela 6.10. Dane bazowe dla Renault S.A.

Rok	Zysk (P) mld USD	Wartość rynkowa (MV) mld USD	Nakłady na B+R (B+R) mld USD	Kapitał własny (SE) mld USD	Aktywa ogółem (A) mld USD	Aktywa zagr. (AF) mld USD	Sprzedaz ogółem (S) mld USD	Sprzedaz zagr. (SF) mld USD	Zatrud. ogółem (E) tys. osób	Zatrud. zagr. (EF) tys. osób
2000	0,91	11,21	1,89	9,00	19,65	7,90	37,38	24,12	166,11	98,00
2001	0,89	13,81	1,74	11,19	44,41	15,40	32,50	19,80	140,40	48,80
2002	1,66	12,67	1,08	15,37	55,80	17,40	34,40	21,20	132,30	35,30
2003	3,03	21,19	1,41	20,00	71,28	22,30	42,40	27,30	130,70	34,90
2004	4,80	22,31	1,72	21,83	83,01	24,40	50,50	33,00	130,60	54,30
2005	4,82	26,43	2,53	22,64	81,03	30,10	51,50	34,60	126,60	56,70
2006	3,88	32,84	2,47	27,32	90,56	35,90	52,10	34,30	128,90	60,80
2007	3,78	30,80	3,47	31,55	100,39	40,20	59,90	40,60	130,20	67,10
2008	0,79	4,04	2,57	28,56	88,84	35,60	52,60	35,60	130,90	67,50
2009	(-4,36)	11,27	2,50	22,98	91,69	43,13	47,01	24,87	121,42	65,57
2010	4,58	16,68	2,53	30,16	93,11	42,83	52,17	37,38	124,31	87,02

Źródło: opracowanie własne (dane w nawiasach oznaczają wartości ujemne).

Przedstawione dane (tab. 6.1–6.10) wskazują na znaczne zróżnicowanie poszczególnych parametrów w grupie liderów sektora motoryzacyjnego. Zysk wahał się od 17,2 mld USD (Toyota w 2008 r.) do –38,7 mld USD (GM w 2007 r.). Maksymalną wartość rynkową osiągnęła w 2006 r. Toyota (217,7 mld USD). Wartości minimalne oscylowały w okolicach 4 mld USD (Fiat w 2002 r., Renault i Ford w 2008 r.)¹⁵. Rozpiętość nakładów na badania i rozwój wynosi 10 mld USD: od 1,1 mld USD (Renault w 2002 r.) do 11,4 mld USD (GM w 2010 r.). Jeszcze większe różnice można wskazać, porównując kapitał własny (118,5 mld USD Toyoty do –86,1 mld GM w tym samym 2008 r.) czy wartość sprzedaży (230,6 mld USD Toyoty w 2007 r. i 32,5 mld USD Renault w 2001 r.) badanych korporacji. Z kolei aktywa GM o wartości blisko 480 mld USD (w 2004 r.) to potencjał, do którego żadna z badanych spółek nigdy się nawet nie zbliżyła. Przedstawiona analiza wskazuje, że na podstawie pojedynczych parametrów trudno ocenić pozycję konkurencyjną, a tym bardziej rzeczywiste zdolności konkurencyjne korporacji¹⁶.

Wykorzystując zebrane dane, podjęto zatem próbę zagregowanej oceny zdolności 10 największych międzynarodowych korporacji motoryzacyjnych do kreowania wartości dodanej. Na podstawie wskazanych parametrów dla lat 2000–2010 wyznaczono 10 wskaźników, odzwierciedlających poszczególne warstwy kapitału tych organizacji. W wyniku przeglądu literatury przedmiotu, analizy metodologii rankingów międzynarodowych, biorąc pod uwagę dostępność kompletnych danych statystycznych dla wszystkich badanych podmiotów, na potrzeby analizy ustalono następujący zestaw dopuszczalnych wskaźników diagnostycznych:

1. Wskaźnik rentowności aktywów [ROA] w %.
2. Wskaźnik rentowności sprzedaży [ROS] w %.
3. Wskaźnik rentowności kapitałów własnych [ROE] w %.
4. Udział kapitału własnego w ocenie wartości podmiotu [SE/MV] w %.
5. Nakłady na B+R na jednego zatrudnionego [(B+R)/E] w USD.
6. Wskaźnik zysku na akcję zwykłą [EPS] w USD.
7. Udział aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży [(MV – SE)/S] w %.
8. Udział wartości aktywów zagranicznych w wartości aktywów ogółem korporacji [AF/A] w %.
9. Udział wartości sprzedaży za granicą w wartości sprzedaży ogółem korporacji [SF/S] w %.
10. Udział zatrudnienia za granicą w zatrudnieniu ogółem korporacji [EF/E] w %.

¹⁵ Dane dla GM z lat 2008–2009 były jeszcze niższe. To wynik bankructwa „starego” GM.

¹⁶ Oczywiście, wykonując analizy dla jednego roku, można dokonać odpowiedniego uszeregowania odnośnie do poszczególnych parametrów, co pozwoli na „wycinkową” ocenę pozycji danej korporacji na tle konkurentów.

Dziesięć wyżej wymienionych wskaźników poddano dalszej analizie statystycznej i wykorzystano jako podstawę do budowy miernika syntetycznego zdolności korporacji do kreowania wartości dodanej (metody porządkowania liniowego).

6.2. Podstawy teoretyczne metod porządkowania liniowego – wybrane zagadnienia

Porządkowanie liniowe obiektów, opisanych za pomocą zestawu wielu wskaźników diagnostycznych, należy do metod Wielowymiarowej Analizy Porównawczej (WAP)¹⁷. WAP, wchodząca w skład metod Wielowymiarowej Analizy Statystycznej (WAS), umożliwia porównywanie obiektów o skomplikowanej strukturze, których opis wymaga wykorzystania więcej niż jednej cechy, a zatem ma zastosowanie do badań tzw. zjawisk złożonych. Globalne sieci biznesowe należą z pewnością do obiektów, które, odwołując się do definicji K. Kukuły, można zdefiniować jako złożone. Są swego rodzaju abstrakcyjnym tworem, obrazującym stan jakościowy, bezpośrednio niemierzalny, ale dotyczący rzeczywistych obiektów. Stan ten musi być opisywany przez większą od jeden liczbę wskaźników diagnostycznych¹⁸.

Uniwersalność metod porządkowania liniowego sprawia, że są wykorzystywane do różnego rodzaju porównań i analiz o skomplikowanym podłożu społeczno-ekonomicznym. Ich idea polega na porządkowaniu elementów badanego zbioru obiektów według wartości wybranych wskaźników diagnostycznych, bazując na zdefiniowanym nadrzędnym kryterium ich oceny¹⁹. Czynność porządkowania polega z reguły na konstrukcji (teoretycznego) wskaźnika syntetycznego dla obiektów, będącego w rezultacie przeprowadzonych analiz miernikiem badanego zjawiska. Ogólny schemat metody porządkowania liniowego – budowy miernika syntetycznego – można opisać następująco²⁰:

- 1) sformułowanie celu analizy oraz wstępnych hipotez badawczych;
- 2) określenie zakresu merytorycznego (obiekty, wskaźniki) i czasowego badania;
- 3) stworzenie bazy danych oraz możliwych wskaźników (wartości wskaźników dopuszczalnych);

¹⁷ Rozwój metod wielowymiarowej analizy porównawczej zapoczątkował Z. Hellwig, dokonując opisu zjawisk (złożonych) za pomocą skonstruowanej zmiennej syntetycznej. Z. Hellwig, *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, „Przegląd Statystyczny” 1968, nr 4, s. 307–327.

¹⁸ K. Kukuła, *Metoda unitaryzacji zerowanej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

¹⁹ T. Grabiński, S. Wydymus, A. Zeliaś, *Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1989, s. 53–54, 87–89.

²⁰ A. Mikulec, *Metody porządkowania liniowego*, [w:] *Nieklasyczne metody oceny efektywności i ryzyka*, red. Cz. Domański, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011, s. 93–101. Dodatkowo konsultacja merytoryczna metody oraz obliczeń na potrzeby niniejszego badania – dr A. Mikulec (Katedra Metod Statystycznych UŁ).

4) wstępna analiza danych:

- analiza opisowa wskaźników (miary położenia, zróżnicowania²¹);
- analiza korelacji²² i dobór wskaźników diagnostycznych;
- określenie charakteru wskaźników diagnostycznych i ich ewentualna stymulacja²³;

- ustalenie wag dla wskaźników diagnostycznych;

5) porządkowanie liniowe obiektów:

- normalizacja wskaźników diagnostycznych (doprowadzenie wskaźników diagnostycznych do porównywalności);

- agregacja wskaźników diagnostycznych (np. zsumowanie wskaźników unormowanych dla każdego obiektu);

6) interpretacja wyników porządkowania liniowego obiektów:

- analiza korelacji wskaźników diagnostycznych z miernikiem syntetycznym;
- ranking obiektów, prezentacja graficzna i interpretacja uzyskanych wyników.

Miernik syntetyczny można uznać za właściwy do oceny globalnych sieci biznesowych jako struktur, których rozwój uwarunkowany jest czynnikami o złożonym charakterze. Ponadto, tego rodzaju analiza pozwala, odwołując się do koncepcji międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw (podrozdział 3.2.2.), na uwzględnienie w analizie czynników pomijanych przy zastosowaniu tradycyjnych miar konkurencyjności stosowanych dla przedsiębiorstw. W konstrukcji miernika syntetycznego zdolności do kreowania wartości dodanej wprowadzono wskaźniki, mające na celu oddanie znaczenia takich czynników jakościowych, jak: potencjał kapitału intelektualnego organizacji, umiędzynarodowienie aktywów, wykorzystanie walorów wielokulturowej kadry.

Pierwsze trzy etapy konstrukcji miernika są typowe dla różnego rodzaju analiz. Głównym celem etapu czwartego – wstępnej analizy danych – jest ocena własności poszczególnych wskaźników oraz dobór do analizy spośród nich tych „najbardziej odpowiednich”, tj. najmniej ze sobą skorelowanych (wskaźników diagnostycznych). Jest to ważny etap badania, gdyż zbyt duża liczba wskaźników, mało istotnych lub nadmiernie ze sobą skorelowanych, może utrudnić uzyskanie „właściwego” wyniku miernika syntetycznego, w tym przypadku miernika zdolności korporacji do kreowania wartości dodanej.

Do oceny zmienności wskaźników można w analizie wykorzystać współczynnik zmienności v_j podany wzorem 6.1 (ze zbioru eliminuje się wskaźniki, dla których $|v_j| < 0,1$):

²¹ Miary położenia – miary średnie, miary zróżnicowania – miary rozstępu, zmienności.

²² Korelacja – określonym wartościom jednego wskaźnika odpowiadają pewne określone warunkowe wartości średnie drugiego wskaźnika. Współzależność może mieć charakter liniowy lub nieliniowy. A. D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

²³ Szerzej odnośnie do metod stymulacji – np. R. Magiera, *Modele i metody statystyki matematycznej – rozkłady i stymulacja stochastyczna*, Wydawnictwo GiS, Wrocław 2005.

$$v_j = \frac{s_j}{\bar{x}_j} \quad (6.1)$$

przy czym: $\bar{x}_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_{ij}$ oznacza średnią arytmetyczną wskaźnika X_j , a

$$s_j = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}$$

jest odchyleniem standardowym wskaźnika X_j ($j = 1, \dots, m$).

Jedną z metod oceny stopnia skorelowania wskaźników jest metoda odwróconej macierzy korelacji, której obliczenia przebiegają następująco²⁴:

1) wyznacza się macierz odwrotną R^{-1} do macierzy korelacji R postaci:

$$R^{-1} = \begin{bmatrix} \tilde{r}_{11} & \tilde{r}_{12} & \dots & \tilde{r}_{1m} \\ \tilde{r}_{21} & \tilde{r}_{22} & \dots & \tilde{r}_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \tilde{r}_{m1} & \tilde{r}_{m2} & \dots & \tilde{r}_{mm} \end{bmatrix}, \text{ dla } R = \begin{bmatrix} 1 & r_{12} & \dots & r_{1m} \\ r_{21} & 1 & \dots & r_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (6.2)$$

o wartościach:

$$\tilde{r}_{jp} = \frac{(-1)^{j+p} \det(R_{jp})}{\det(R)} \quad (6.3)$$

przy czym $\det(R)$ to wyznacznik macierzy korelacji, a $\det(R_{jp})$ to wyznacznik macierzy powstałej przez usunięcie j -tego wiersza i p -tej kolumny, dla $j = p$ ($j, p = 1, \dots, m$);

2) wyróżnia się elementy \tilde{r}_p dla $j=p$, czyli elementy \tilde{r}_j na przekątnej głównej odwróconej macierzy korelacji, spełniające nierówność $|\tilde{r}_j| > r_0$ – z reguły przyjmuje się, że $r_0 = 10$. Są to elementy o wartości większej od zadanej wartości progowej, które krokowo eliminuje się ze zbioru wskaźników przyjętych do analizy.

W kolejnym kroku analizy określa się charakter wskaźników diagnostycznych i dokonuje ich ewentualnej stymulacji²⁵. Przekształcenie to ma na celu

²⁴ A. Malina, A. Zeliaś, *On Building Taxonomic Measures on Living Conditions*, „Statistics in Transition” 1998, Vol. 3, No 3, s. 529–530.

²⁵ Stymulacja polega na przekształceniu wartości destymulant na stymulanty. Wskaźnik uznajemy za stymulantę, gdy przyjmuje takie wartości, których większe wartości świadczą o wyższym poziomie rozwoju badanej jednostki (zjawiska) a mniejsze wartości – o niższym rozwoju jednostki. Cz. Domański, K. Pruska, W. Wagner, *Wnioskowanie statystyczne przy nielklasycznych założeniach*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1998, s. 31.

ujednoczenie charakteru (preferencji) wskaźników wykorzystywanych do budowy miernika syntetycznego oraz poprzedza etap ich normalizacji. Zmianę destymulant $X_j^D = (x_{1j}^D, x_{2j}^D, \dots, x_{nj}^D)^T$ na stymulanty $X_j^S = (x_{1j}^S, x_{2j}^S, \dots, x_{nj}^S)^T$, można uzyskać za pomocą²⁶:

- przekształcania ilorazowego przy założeniu, że wszystkie wartości wskaźnika są niezerowe:

$$x_{ij}^S = \frac{b}{x_{ij}^D} \quad (i = 1, \dots, n) \quad (6.4)$$

gdzie stała $b > 0$.

- formuły różnicowej:

$$x_{ij}^S = c - bx_{ij}^D \quad (i = 1, \dots, n) \quad (6.5)$$

gdzie stała $b > 0$. W szczególności można przyjąć $c = 0$ i $b = 1$, a więc przeciwieństwo wartości wskaźnika diagnostycznego, $c = 1$ i $b = 1$, czyli jego odwrotność lub wartości $c \geq \max_i x_j^D$ i $b = 1$ dla wskaźników o wartościach ujemnych.

Odnosnie do zagadnienia ważenia, czyli przypisywania wskaźnikom diagnostycznym określonych wag w celu zróżnicowania ich znaczenia w analizie, to z reguły przyjmuje się założenie o jednakowej ważności poszczególnych wskaźników diagnostycznych, nadając im wagi równe, opisane wzorem:

$$\alpha_j = 1 / m \quad (i = 1, \dots, n) \quad (6.6)$$

Tak też uczyniono w niniejszym badaniu.

Właściwym etapem porządkowania liniowego obiektów, związanym z wyborem formuły agregacji, a poprzedzonym normalizacją i ważeniem wskaźników diagnostycznych, jest etap piąty analizy. Zasadniczym celem normalizacji wskaźników diagnostycznych przyjętych do analizy jest uzyskanie niemianowanych wartości oraz ujednoczenie rzędu ich wielkości. Podstawowym wymogiem stawianym procedurom normalizacji jest, aby przekształcenie zachowywało współzależność (korelację) między wskaźnikami oraz wartości podstawowych miar, dotyczących kształtu ich rozkładów (skośność, kurtozę²⁷). Powyższe własności spełnia przekształcenie liniowe postaci (wzór 6.7)²⁸:

²⁶ M. Walesiak, *Syntetyczne badania porównawcze w świetle teorii pomiaru*, „Przegląd Statystyczny” 1990, nr 1–2, s. 37–46.

²⁷ Miary asymetrii, skośności (np. współczynnik skośności) pozwalają określić równomierność rozrzucenia wartości badanego wskaźnika w obszarze jego zmienności – skupienie wartości badanego wskaźnika wokół środka tego obszaru. Jeśli jego dominanta znajduje się w środku obszaru (pokrywa się z wartością średnią), mamy do czynienia z rozkładem symetrycznym. Jeśli obserwujemy przesunięcie jego dominanty w kierunku krańców rozkładów, to mamy do czynienia z rozkładem

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - a_j}{b_j} \quad (j = 1, \dots, m) \quad (6.7)$$

przy czym, jeżeli: a_j jest miarą położenia danej cechy, np. średnią arytmetyczną $a_j = \bar{x}_j$, a b_j miarą jej zmienności, np. odchyleniem standardowym ($b_j = s_j$), to jest to przekształcenie standaryzacyjne; jeżeli b_j jest miarą zmienności – rozstępu $b_j = \max_i x_{ij} - \min_i x_{ij}$, to jest to przekształcenie unitaryzacyjne; gdy $a_j = 0$ ($b_j > 0$) otrzymuje się przekształcenie ilorazowe.

Jednym z najczęściej wykorzystywanych w praktyce przekształceń jest standaryzacja z parametrami $a_j = \bar{x}_j$ i $b_j = s_j$. Ponadto, aby możliwe było porównywanie wartości wskaźników syntetycznych w czasie należy zestandaryzować wartości wskaźników diagnostycznych X_j w całym badanym okresie względem czasu T ($t = 1, \dots, T$)²⁹:

$$z_{ijt} = \frac{x_{ijt} - \frac{1}{Tn} \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T x_{ijt}}{\sqrt{\frac{1}{Tn} \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T \left(x_{ijt} - \frac{1}{Tn} \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T x_{ijt} \right)^2}} \quad (i = 1, \dots, m) \quad (6.8)$$

Właściwym krokiem etapu porządkowania liniowego – budowy miernika syntetycznego – jest wybór formuły agregacji wskaźników diagnostycznych. Wskaźnik syntetyczny M o wartościach μ_i dla i -tego obiektu ($i = 1, \dots, n$) obliczony na podstawie unormowanych wartości z_{ij} oraz wag α_j ($j = 1, \dots, m$), przypisanych poszczególnym wskaźnikom diagnostycznym ($\sum_{j=1}^m \alpha_j = 1$), można wyrazić w postaci średniej arytmetycznej (wzór 6.9)³⁰:

$$\mu_i = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (z_{ij} \alpha_j) \quad (6.9)$$

niesymetrycznym, tzn. jeżeli punkt skupienia znajduje się przy niskich (wysokich) wartościach wskaźnika, mówimy o asymetrii prawostronnej lub dodatniej (lewostronnej lub ujemnej). Miary koncentracji, spłaszczenia (np. kurtoza) pozwalają ocenić stopień skupienia poszczególnych wartości badanego wskaźnika wokół wartości średniej. Istnieje ścisły związek pomiędzy skupieniem wartości badanego wskaźnika wokół jego wartości średniej a jego zróżnicowaniem – im większe zróżnicowanie tym mniejsze skupienie i odwrotnie. J. Białek, A. Depta, *Statystyka dla studentów z programem STAT_STUD 1.0*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010; s. 31–34.

²⁸ *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym*, red. A. Zeliaś, Wydawnictwo AE, Kraków 2000, s. 792.

²⁹ *Ibidem*, s. 98–101.

³⁰ *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, red. E. Gatnar, M. Walesiak, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004, s. 355.

Można również posłużyć się formułą agregacji opartą na sumie znormalizowanych wartości wskaźników diagnostycznych z_{ij} wag α_j , która daje takie same wyniki (wzór 6.10):

$$\mu_i = \sum_{j=1}^m (z_{ij} \alpha_j) \quad (6.10)$$

Finalnym krokiem analizy jest wyznaczenie korelacji wskaźników diagnostycznych ze zmienną syntetyczną, interpretacja uzyskanych wyników oraz ich prezentacja graficzna.

Przechodząc do omówienia wyników wstępnej analizy danych, warto nadmienić, że na etapie analizy przydatności zaproponowanych wskaźników – oceniających zdolność korporacji 10 sieci biznesowych sektora motoryzacyjnego (najpotężniejszych transnarodowych korporacji wybranych z listy *WIR2009*) do kreacji wartości dodanej w latach 2000–2010 – wszystkie wskaźniki charakteryzowały się dostatecznym współczynnikiem zmienności $|v_j| > 10\%$.

Dysponując zatem wyjściowym zestawem 10 wskaźników, za pomocą metody odwróconej macierzy korelacji – dla każdego roku analizy – określono wskaźniki najsilniej skorelowane, które należy usunąć. Szczegóły tej analizy przedstawia tab. 6.11.

Tabela 6.11. Korelacja wskaźników zdolności korporacji do kreacji wartości dodanej w czasie (cz. 1)^a

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
[ROA] w %			x	x	x			x	x	x	x
[ROS] w %	x	x	x		x	x	x		x	x	
[ROE] w %		x									
[SE/MV] w %			x	x		x	x	x	x	x	
[(B+R)/E] w USD				x							
[EPS] w USD								x	x		
[(MV – SE)/S] w %	x						x				x
[AF/A] w %					x	x					x
[SF/S] w %	x	x									
[EF/E] w %											

Uwaga: ^a znakiem „x” zaznaczono wskaźniki, które w danym roku były najsilniej skorelowane z pozostałymi, a które zgodnie z metodą odwróconej macierzy korelacji należało usunąć z analizy.

Źródło: opracowanie własne.

Trzema najczęściej „powtarzającymi” się w poszczególnych latach badanego okresu wskaźnikami, które wykazywały się wysokim stopniem korelacji

z pozostałymi, przyjętymi do analizy wskaźnikami, a które należało pojedynczo usunąć z dalszej analizy, były: wskaźnik rentowności sprzedaży [ROS] w %, udział kapitału własnego w ocenie wartości podmiotu [SE/MV] w % oraz wskaźnik rentowności aktywów [ROA] w %. Po usunięciu trzech wymienionych wskaźników nastąpiła zmiana „powiązań” (korelacji) między pozostałymi wskaźnikami w poszczególnych latach badanego okresu, co można zaobserwować porównując zawartość tab. 6.11 i 6.12.

Tabela 6.12. Korelacja wskaźników zdolności korporacji do kreacji wartości dodanej w czasie (cz. 2)^a

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
[ROE] w %											
[(B+R)/E] w USD				x							
[EPS] w USD								x	x		
[(MV-SE)/S] w %											
[AF/A] w %					x	x					
[SF/S] w %	x	x									x
[EF/E] w %											

Uwaga: ^a znakiem „x” zaznaczono wskaźniki, które w danym roku były najsilniej skorelowane z pozostałymi, a które zgodnie z metodą odwróconej macierzy korelacji należało usunąć z analizy.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.13. Wskaźniki diagnostyczne zdolności korporacji do kreacji wartości dodanej

Lp.	Preferencje	Wyszczególnienie
1	stumulanta	Wskaźnik rentowności kapitałów własnych [ROE] w %.
2	stumulanta	Nakłady na B+R na 1 zatrudnionego [(B+R)/E] w USD.
3	stumulanta	Udział aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży [(MV- SE)/S] w %.
4	stumulanta	Udział wartości aktywów zagranicznych w wartości aktywów ogółem [AF/A] w %.
5	stumulanta	Udział zatrudnienia za granicą do zatrudnienia ogółem [EF/E] w %.

Źródło: opracowanie własne.

W dalszym kroku doboru wskaźników diagnostycznych usunięto z analizy wskaźnik udziału wartości sprzedaży za granicą w wartości sprzedaży ogółem korporacji [SF/S] w %, który w latach 2000, 2001 oraz 2010 okazał się najsilniej

skorelowany z udziałem wartości aktywów zagranicznych w wartości aktywów ogółem korporacji $[AF/A]$ w %³¹. Natomiast w ostatnim kroku doboru wskaźników zdecydowano o usunięciu z analizy wskaźnika zysku na akcję $[EPS]$ w USD, który także wykazywał zbyt wysoki poziom korelacji z pozostałymi wskaźnikami.

Powyższa analiza miała na celu ustalenie wspólnego zestawu wskaźników diagnostycznych w całym badanym okresie. Ostatecznie do budowy rankingów zdolności korporacji do kreacji wartości dodanej wykorzystano zestaw pięciu wskaźników diagnostycznych zamieszczonych w tab. 6.13, które potraktowano jako stymulanty. Zdecydowano również o jednakowej ważności wskaźników diagnostycznych, nadając im równe wagi.

Analiza korelacji wartości poszczególnych wskaźników diagnostycznych z wartościami obliczonego miernika syntetycznego wykazała pełną zgodność ich preferencji w analizie, tzn. dla każdego roku analizy (lata 2000–2010) wszystkie wskaźniki, jako stymulanty, były dodatkowo skorelowane z wartościami mierników syntetycznych. W poszczególnych podokresach zmieniała się jednak ich ważność w analizie:

- w latach 2000–2001 trzema najistotniejszymi dla oceny zdolności korporacji do kreacji wartości dodanej wskaźnikami okazały się: udział wartości aktywów zagranicznych w wartości aktywów ogółem korporacji ($[AF/A]$ w %), udział aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży korporacji ($[(MV - SE)/S]$ w %) oraz wskaźnik nakładów na B+R na jednego zatrudnionego ($[(B+R)/E]$ w USD);
- w latach 2002–2003 trzy najważniejsze dla oceny zdolności korporacji do kreacji wartości dodanej wskaźniki to: wartość nakładów na B+R w przeliczeniu na jednego zatrudnionego ($[(B+R)/E]$ w USD), udział wartości aktywów zagranicznych w wartości aktywów ogółem korporacji ($[AF/A]$ w %) oraz udział zatrudnienia za granicą do zatrudnienia ogółem korporacji ($[EF/E]$ w %);
- w latach 2004–2006 grupę wskaźników diagnostycznych najbardziej skorelowanych z wartościami miernika syntetycznego tworzyły: ponownie udział wartości aktywów zagranicznych w wartości aktywów ogółem korporacji ($[AF/A]$ w %), wskaźnik innowacyjności korporacji ($[(B+R)/E]$ w USD) oraz udział aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży korporacji ($[(MV - SE)/S]$ w %);
- w latach 2007–2010 w grupie trzech najbardziej „wpływowych” wskaźników występowały różne spośród już wyżej wymienianych, natomiast w 2010 r. jednym z nich był wskaźnik rentowności kapitałów własnych (ROE w %).

³¹ W tym momencie ujawnia się „niedoskonałość” wskaźnika umiędzynarodowienia TNI, wykorzystującego w swojej ocenie wartości obydwu tych wskaźników jednocześnie.

6.3. Miernik syntetyczny dla *orchestratorów* sieci biznesowych – analiza wskaźników składowych

Podsumowaniem rozważań rozprawy jest próba statystycznej weryfikacji postawionej tezy: o pozytywnym wpływie budowania systemu powiązań typu globalna sieć biznesowa na pozycję konkurencyjną korporacji-*orchestratora* w długim okresie. W tym celu podjęto się skonstruowania (wielowymiarowego) miernika syntetycznego, którego zadaniem jest ocena zdolności do kreacji wartości dodanej – decydującej o pozycji konkurencyjnej jednostki we współczesnej gospodarce – przez najpotężniejsze korporacje transnarodowe sektora motoryzacyjnego jako jednostki orkiestrujące wiodącymi w branży globalnymi sieciami biznesowymi. Ostatecznie, w konstrukcji miernika syntetycznego uwzględniono pięć wskaźników, odzwierciedlających poszczególne warstwy wielowymiarowego kapitału organizacji. Kapitalne znaczenie w prezentowanej koncepcji ma próba „docenienia” wszystkich sfer budowania długookresowej pozycji konkurencyjnej obiektu. Badaniu poddano stałą grupę 10 podmiotów sektora motoryzacyjnego w okresie 2000–2010.

W niniejszym podrozdziale przedstawiono zatem szczegółowe wyniki analizy 5 wskaźników miernika syntetycznego dla 10 najpotężniejszych (wybranych wg *WIR2009*) korporacji motoryzacyjnych: Toyota Motor, Ford Motor, Volkswagen Group, Daimler AG, BMW AG, Honda Motor, Nissan Motor, General Motors, Fiat Spa, Renault SA. Dokonano stosownej interpretacji uzyskanych wyników z punktu widzenia zdolności do kreowania wartości dodanej przez badane podmioty jako *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych w latach 2000–2010. Na wykresach zaprezentowano dane z lat 2000, 2005, 2010. Odwołano się do modeli rozwojowych analizowanych korporacji³² oraz ich pozycji w klasycznych rankingach międzynarodowych, klasyfikujących korporacje transnarodowe według różnorodnych, zwykle jednowymiarowych kryteriów³³. Zestawiając wskazywane przez poszczególne sieci filary strategii sukcesu (rozdział V) z przedstawianymi w rankingach międzynarodowych parametrami, dostrzeżono, że uwypuklane przez korporacje priorytety rozwojowe nie znajdują właściwie odzwierciedlenia w tych danych. Większość rankingów klasyfikuje bowiem korporacje według klasycznych wskaźników ilościowych, pomijając uwarunkowania osiągnięcia danego wyniku. Dodatkowo zwykle rankingi ustalane są na podstawie jednego wybranego parametru. Zmianie najczęściej ulega też skład ocenianej grupy podmiotów, gdyż np. z uwagi na chwilowe załamanie sprzedaży, redukcję aktywów zagranicznych czy nagle pojawienie się jakiejś „nowej gwiazdy” dane przedsiębiorstwo nie „mieści się” w ogóle w danym roku w konkretnym rankingu. Nie oznacza to

³² Modele biznesowe dziesięciu badanych korporacji sektora omówiono w rozdziale V.

³³ Dodatkowo w podrozdziale 6.5 dokonano porównania pozycji korporacji w rankingach międzynarodowych z ich pozycją ustaloną na podstawie obliczonego miernika syntetycznego.

przecież, że przestało być liczącym się elementem sektora, a jedynie, że w danym roku konkretny parametr uzyskał poziom, niepozwalający na zmieszczenie się w grupie 100, 1000 czy 2000 klasyfikowanych na potrzeby rankingu korporacji. Rankingi te wykorzystano zatem jako bazy danych źródłowych dla poszczególnych podmiotów, a nie jako podstawę ogólnej oceny ich siły konkurencyjnej.

W celu dokonania oceny zintegrowanej zbudowano miernik syntetyczny, który na podstawie dostępnych oraz odpowiednio wyselekcjonowanych danych ma na celu możliwie najpełniejsze zobrazowanie źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji zbudowanej wokół *orchestratora*. Należy zaznaczyć, że skonstruowany miernik nie jest doskonałym narzędziem pomiarowym, a jedynie pewną propozycją uporządkowania badanej grupy jednostek, reprezentujących struktury typu sieciowego według siły ich potencjału konkurencyjnego. Stanowi koncepcję statystycznej weryfikacji postawionej hipotezy o roli elastycznych, kooperacyjnych struktur organizacyjnych w umacnianiu pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym. Poprzez dobór odpowiednich wskaźników starano się „wycenić” znaczenie dla kreowania przewagi konkurencyjnej każdej z warstw kapitału organizacji, w tym istotnych czynników mających charakter jakościowy. W mierniku wykorzystano zatem udział aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży $[(MV - SE)/S]$ oraz wskaźniki, stanowiące odzwierciedlenie stopnia umiędzynarodowienia aktywów $[AF/A]$ i zatrudnienia $[EF/E]$, jako kluczowe dla oceny znaczenia kapitału intelektualnego. Dodatkowo ze względu na fakt, że w nowoczesnym modelu konkurencyjności kluczowe znaczenie mają inwestycje w innowacyjne rozwiązania w mierniku uwzględniono nakłady korporacji na badania i rozwój w przeliczeniu na jednego zatrudnionego $[(B+R)/E]$. Uznając, że znalezienie się w gronie najpotężniejszych korporacji sektora wymaga posiadania odpowiedniego zaplecza kapitałowego, czyli bazy wyjściowej niezbędnej dla uzyskania silnej pozycji konkurencyjnej, jako element, odzwierciedlający stan kapitału ekonomicznego podmiotu wprowadzono do miernika wskaźnik rentowności kapitałów własnych (ROE).

Rentowność kapitałów własnych jest w świetle literatury przedmiotu jednym z trzech najpopularniejszych wskaźników (obok ROA, ROS), wykorzystywanych do oceny kapitału ekonomicznego przedsiębiorstwa³⁴. Ze względu na fakt, że wskaźnik łączy w sobie elementy sfery produkcyjno-sprzedażowej i finansowej jego wybór z merytorycznego punktu widzenia wydaje się właściwy. Wzrost wartości wskaźnika jest powszechnie uznawaną miarą poprawy konkurencyjności podmiotu, zatem w konstruowanym mierniku pełni on rolę stymulanty.

Uproszczona wersja ROE wyraża bieżącą efektywność (zysk) zgromadzonego przez akcjonariuszy kapitału (SE). Analizując jednak równanie wyjściowe,

³⁴ Wskaźnik rentowności netto aktywów (ROA) to narzędzie, umożliwiające ocenę efektywności wykorzystania zasobów, natomiast wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS) to informacja odnośnie do wielkości zysku na jednostkę sprzedaży. K. Stępień, *Rentowność a wypłacalność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 103.

tw. tożsamość Du Ponta³⁵, można przekonać się, że uprawniona jest interpretacja ROE jako zagregowanej miary potencjału rozwojowego podmiotu. Wskaźnik uwzględnia wpływ na rentowność zaangażowanych kapitałów trzech istotnych czynników: efektywności operacyjnej, wyrażanej przez rentowność sprzedaży (*Return on Sales* – ROS), efektywności wykorzystania zgromadzonych aktywów, wyrażanej przez rentowność aktywów (*Return on Assets* – ROA) oraz dźwigni finansowej (*Financial Leverage* – FT)³⁶, odzwierciedlającej wpływ zaangażowania kapitału obcego na zwiększenie zysku, przypadającego na jednostkę kapitału własnego – mnożnik kapitału własnego³⁷. Tożsamość Du Ponta przedstawiana wzorem to³⁸:

$$\text{ROE} = \text{P/S} \times \text{S/A} \times \text{A/SE} = \text{P/SE} \quad (6.11)$$

gdzie:

- P – *Profit* (wynik finansowy netto = przychody ogółem – koszty całkowite),
- S – *Sales* (przychody ze sprzedaży ogółem),
- A – *Assets* (aktywa ogółem = aktywa trwałe + aktywa obrotowe),
- SE – *Stockholders' Equity* (kapitały własne).

Zasadniczo po dokonaniu uproszczeń we wzorze (6.11) obliczenie ROE sprowadza się do ilorazu zysku netto (P) i kapitału własnego (SE). Warto jednak zwrócić uwagę na kolejne warstwy wskaźnika rentowności kapitału własnego. Pierwsza warstwa: $\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{A/SE}$, w której oblicza się iloczyn rentowności aktywów

³⁵ Używa się zamiennie określeń: tożsamość, piramida, model, schemat, drzewo. Istotą tożsamości jest wskazanie zależności pomiędzy pojedynczymi wskaźnikami, a następnie dokonanie ich agregacji. Model daje możliwość koncentracji na najbardziej istotnych elementach, decydujących o efektywności zarządzania. Wadą modelu jest całkowite pominięcie wskaźników płynności. *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jerzmanowska, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004, s. 127.

³⁶ Dźwignia finansowa, czyli różnica rentowności kapitałów własnych i rentowności majątku: $\text{FL} = \text{ROE} - \text{ROA} = \text{ROA} \times [(\text{D} + \text{SE})/\text{SE}] - \text{ROA}$. Ostatecznie $\text{FL} = \text{ROA} \times (\text{D}/\text{SE})$, gdzie D – zadłużenie. Efekt finansowania obcego będzie pozytywny, jeśli $\text{ROE} > \text{ROA}$. Wzrost ROE w wyniku wzrostu zadłużenia oznacza dodatni efekt dźwigni finansowej. Podmiot może korzystać z efektu dźwigni finansowej poprzez podwyższenie stopnia zadłużenia tak długo, jak długo ROA jest wyższa od kosztu kapitału obcego, czyli oprocentowania długu. J. Podobiński, *Jak pogłębić analizę rentowności firmy – model Du Ponta*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 4, <http://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/53030.html> [15.02.2007].

³⁷ Mnożnik kapitału własnego (*Total Assets to Stockholders' Equity*), czyli iloraz aktywów ogółem i kapitału własnego (A/SE). Mnożnik określa strukturę zaangażowanych w firmie kapitałów i jest miernikiem wielkości dźwigni finansowej. Wskazuje, ile razy majątek firmy jest większy od zaangażowanego kapitału własnego oraz w jakim stopniu majątek przedsiębiorstwa jest finansowany z kapitału własnego. Wskaźnik A/SE pokazuje również, ile razy rentowność kapitału własnego jest większa od rentowności aktywów. W przypadku finansowania działalności jedynie kapitałem własnym wartość mnożnika byłaby równa 1 i wówczas $\text{ROE} = \text{ROA}$.

³⁸ E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005, s. 188–189.

i tzw. mnożnika kapitału własnego. Rentowność aktywów zależy od rentowności sprzedaży oraz efektywności wykorzystania aktywów, inaczej wskaźnika rotacji aktywów (*Total Assets Turnover* – TAT). Można to zapisać wzorem 6.12³⁹:

$$\text{ROA} = \text{ROS} \times \text{TAT} = \text{P/S} \times \text{S/A} = \text{P/A} \quad (6.12)$$

gdzie:

P – *Profit*,
S – *Sales*,
A – *Assets*.

Wskaźnik TAT oddaje stopień wykorzystania majątku (A) dla uzyskania określonego poziomu sprzedaży (S)⁴⁰, dlatego nazywany jest często wskaźnikiem produktywności majątku. Podniesienie jego poziomu nie wskazuje jednoznacznie na wzrost konkurencyjności podmiotu (mierzonej najprościej wzrostem sprzedaży), gdyż może być następstwem spadku wartości majątku (np. wyprzedaży aktywów w związku z kłopotami finansowymi podmiotu). Poprawę ROA uzyskuje się zwykle poprzez przyspieszenie obrotu aktywów, czyli zwiększenie wolumenu sprzedaży i obniżenie marży zysku na jednostce (dla rynku motoryzacyjnego dotyczyłoby to samochodów z segmentów masowych) lub przy małych obrotach zwiększenie jednostkowej marży (dla pojazdów z segmentu luksusowego). W ten sposób widoczna staje się druga warstwa ROA.

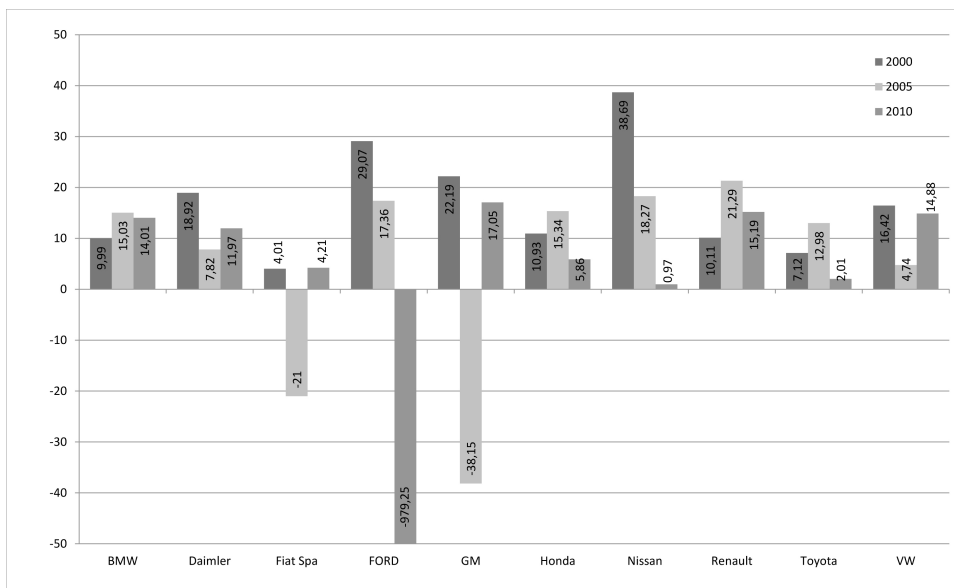
Konkludując wybór wskaźnika rentowności kapitałów własnych jako wskaźnika, reprezentującego w mierniku syntetycznym kapitał ekonomiczny, na którym bazuje budowa konkurencyjności organizacji, również wydaje się w pełni uzasadniony. Pod postacią tego wskaźnika w istocie wprowadzone zostają do analizy także „ukryte” w nim inne czynniki, warunkujące konkurencyjność podmiotu. ROE zmienia się proporcjonalnie do rentowności sprzedaży, rotacji aktywów oraz mnożnika kapitału własnego (struktury finansowania). Zastosowanie analizy rozszerzonego równania Du Ponta pozwala na analizę poszczególnych elementów składowych ROE i ułatwia określenie przyczyn zmian jego poziomu. Spadek ROE może bowiem wynikać z wielu przyczyn. Może być związany z niedostatecznym wykorzystywaniem zgromadzonych aktywów (posiadanego majątku), błędami w polityce sprzedaży (np. wysokościami stosowanych marż) czy zarządzaniu finansami (słabym wykorzystaniem dźwigni finansowej). Wskaźnik rentowności kapitałów własnych (na bazie tożsamości Du Ponta) może ponadto służyć nie tylko jako narzędzie diagnostyczne (odnośnie do przeszłości), ale także jako narzędzie planistyczne (w odniesieniu do przyszłości). W skonstruowanym mierniku syntetycznym stanowi zatem skumulowaną miarę kapitału

³⁹ J. Podobiński, *Jak pogłębić analizę...*

⁴⁰ Należy zaznaczyć, że jego wielkość ($\text{TAT} = \text{S/A}$) zależy od specyfiki branży, dlatego powinien być zestawiany jedynie dla firm tego samego sektora.

produkcyjno-sprzedazowego i finansowego. Na wykresie 6.1 przedstawiono wartości ROE dla badanych korporacji w latach 2000, 2005, 2010.

Wykres 6.1. Rentowność kapitałów własnych korporacji dla wybranych lat badanego okresu 2000–2010 (%)

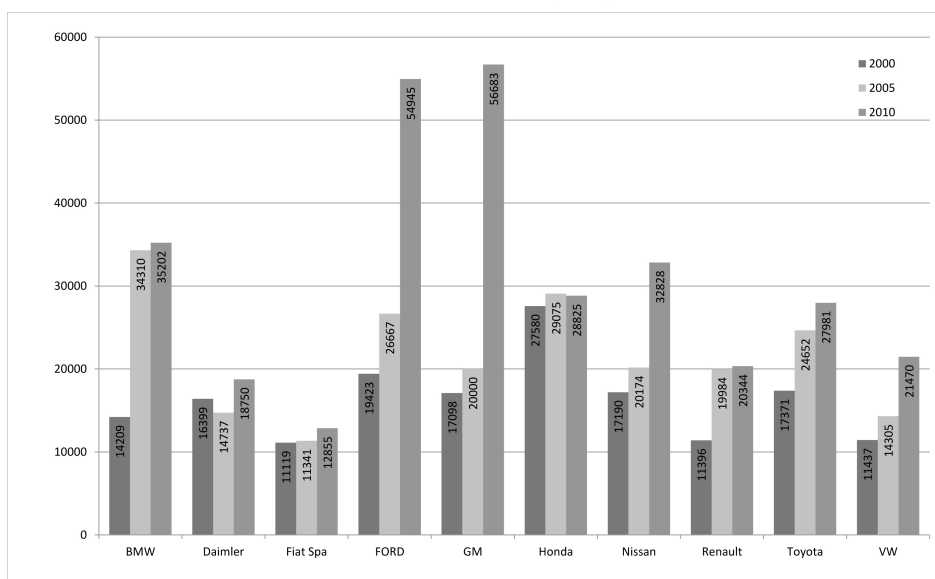


Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione dane wskazują, że analiza wyłącznie zmian wskaźnika ROE nie może być podstawą oceny potencjału konkurencyjnego korporacji. Rangowanie badanej grupy korporacji na podstawie tego wskaźnika nie pozwoliłoby na stworzenie czytelnego schematu sektora. Najbardziej stabilną rentowność kapitałów własnych prezentowało BMW. Najmniej klarowna była sytuacja Forda, GM i Fiata. Szczególnie niekorzystna była sytuacja Nissana, dla którego ROE w zamykającym analizę 2010 r. wyniosła niecały 1%, podczas gdy w otwierającym analizę 2000 r. była bliska 40%. Znaczna dynamika ROE wydaje się potwierdzać tezę stawianą w niniejszej pracy, że ocena konkurencyjności korporacji, pełniących rolę *orchestratorów* sieci biznesowych wyłącznie przez pryzmat twardych wskaźników rentowności jest niepełna. Wynika to z faktu znacznego wpływu na ich pozycję konkurencyjną pozostałych warstw kapitału, które nie poddają się prostej standaryzacji za pomocą tradycyjnych wskaźników, stosowanych jako klasyczne miary konkurencyjności przedsiębiorstw. W celu sprostania temu wyzwaniu skonstruowano właśnie miernik syntetyczny, w którym kapitalne znaczenie ma próba uwzględnienia możliwie szerokiego spektrum uwarunkowań konkurencyjności korporacji jako systemów sieciowych.

Nakłady na badania i rozwój w przeliczeniu na jednego zatrudnionego reprezentują w mierniku kolejną warstwę kapitału organizacji – kapitał innowacyjny, będący istotnym elementem kapitału intelektualnego podmiotu. Przyjęto założenie, że nakłady na B+R w zestawieniu z wielkością zatrudnienia (w danym roku) stanowią wskaźnik, odzwierciedlający zaawansowanie technologiczne systemu produkcyjnego. Przemysł motoryzacyjny jest jedną z najbardziej kapitałochłonnych sfer gospodarki z uwagi na fakt, że wymaga nieustannych inwestycji badawczo-rozwojowych⁴¹. Analizując modele rozwojowe wiodących korporacji sektora, łatwo zauważyć, że jako jeden z filarów strategii sukcesu zwykle pojawia się innowacyjność⁴². Wzrost konkurencyjności na tym rynku związany jest niewątpliwie ze zdolnością do stałego kreowania nowych rozwiązań. Nakłady na B+R, przypadające na jednego zatrudnionego należy oceniać dla danego podmiotu w ujęciu historycznym (rok do roku), ale również na tle wydatków w danym roku innych podmiotów sektora. Wskaźnik stanowi swoiste spoiwo między kapitałem materialnym (wyrażonym w ROE) a aktywami niematerialnymi (wyrażonymi wartością dodaną ponad zainwestowany kapitał).

Wykres 6.2. Nakłady na B+R na jednego zatrudnionego badanych korporacji dla wybranych lat okresu 2000–2010 (USD)



Źródło: opracowanie własne.

⁴¹ Liderem w zakresie liczby innowacyjnych rozwiązań jest oczywiście sektor elektroniczny (w 2010 r. wg *IFI CLAIMS Patent Services* – publikującego swój ranking od 1993 r., wśród 10 firm o największej licznie zgłoszonych patentów były wyłącznie korporacje tego sektora). Należy jednak zaznaczyć, że część tych rozwiązań jest przeznaczonych dla sektora motoryzacyjnego.

⁴² Filary strategii sukcesu dla poszczególnych podmiotów (10 KTN sektora motoryzacyjnego) przedstawiono w rozdziale V niniejszego opracowania.

Wskaźnik $[(B+R)/E]$ pełni w mierniku syntetycznym, służącym ocenie zdolności do kreacji wartości dodanej danego podmiotu, rolę stymulanty (wykres 6.2). Kluczowe znaczenie ma jednak zestawienie jego wartości dla danej korporacji ze średnią roczną dla najważniejszych konkurentów. I tak, średnie wydatki w badanej grupie 10 KTN sektora motoryzacyjnego dla 2010 r. wynosiły 28 640 USD na jednego zatrudnionego. Należy zatem uznać, że w przypadku znajdujących się w trudnej sytuacji GM i Forda zaangażowanie sum dwukrotnie większych od średniej oznacza przypisywanie B+R szczególnej roli w powrocie firm do światowej czołówki sektora. Wydatki danego podmiotu bliskie średniej wartości dla sektora, ale wykazujące tendencję wzrostową (lub ewentualnie stabilność) w ujęciu historycznym wskazują na przyjęcie zrównoważonego modelu rozwojowego: BMW, Toyota, Honda, Nissan.

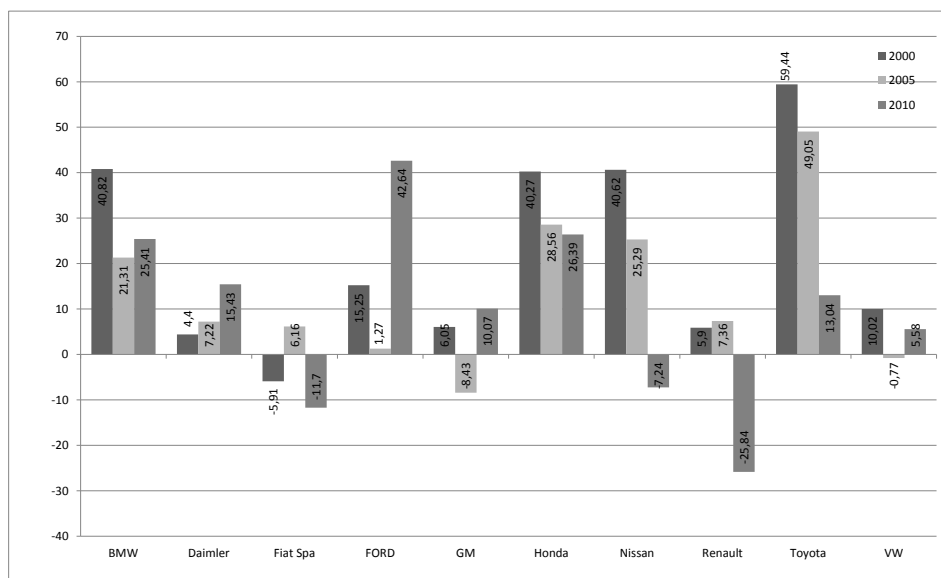
W przypadku wydatków poniżej średniej konieczne jest z pewnością indywidualne analizowanie wyników, w tym ich zmian rok do roku. W przypadku Volkswagena dane te prezentują jedynie wydatki samego koncernu-matki, podczas gdy w grupie znajdują się obecnie wysoce innowacyjne Porsche czy wydające podobnie znaczne sumy na sferę B+R Suzuki. W związku z tym istotna w analizie jest stała tendencja wzrostowa tego wskaźnika: 2000 r. 11,4 tys. USD, 2005 r. 14,3 tys. USD, 2010 r. 21,5 tys. USD, która oznacza podwojenie wartości omawianego wskaźnika w ciągu dekady. Inaczej analiza ta prezentuje się dla Fiat Spa. Wydatki te nie tylko znajdują się znacznie poniżej średniej dla sektora, ale także wykazują niemal stagnację na tym względnie niskim poziomie. Niewielki wzrost w 2010 r. może wynikać z włączenia do sieci Fiata amerykańskiego Chryslera i w konsekwencji przyjęcia nowych priorytetów rozwojowych. Ciekawym przypadkiem jest Daimler, do którego należy marka Mercedes – od zawsze kojarzona z najwyższymi standardami w branży. Wydatki koncernu na badania i rozwój na początku badanego okresu (w 2000 r.) kształtowały się na poziomie średniej dla sektora. Obecnie jednak znacznie odbiegają od niej, co skorelowane jest z deprecjacją wartości kluczowej marki koncernu. Jeszcze w 2000 r. Mercedes był marką „nr 1” sektora o wartości 21 mld USD (wówczas wartość marki „Toyota” było to 18,8 mld USD). W 2010 r. to marka „Toyota” zajmowała zaszczytne pierwsze miejsce w tym rankingu, osiągając wycenę na poziomie niemal 35 mld USD a tym samym wyprzedzając o 10 mld USD niedawnego lidera, którego marka warta była 25 mld USD. Odwołując się do badanego wskaźnika, można to uznać za efekt stale rosnących nakładów na B+R Toyoty.

Wskaźnikiem szczególnie istotnym w mierniku syntetycznym, z uwagi na cel niniejszej rozprawy, jest udział aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży (wykres 6.3).

Poprzez wprowadzenie $[(MV - SE)/S]$ starano się „zmierzyć” znaczenie sieci biznesowej, oplatającej korporację-matkę dla realizowanej przez podmiot centralny wielkości sprzedaży. Różnicę pomiędzy wartością rynkową a majątkiem własnym $[MV - SE]$ uznano za „wycenę wartości sieci”, czyli kluczową część wartości kapitału intelektualnego organizacji. Założeniem podstawowym było przyjęcie, że kapitał ten opiera się na zbudowanym przez korporację-matkę systemie relacji

i powiązań biznesowych, niekoniecznie widocznych w postaci zmaterializowanej, czyli posiadanych pakietach akcji czy umowach o współpracy. W posiadanie tego typu aktywów firma wchodzi często beztransakcyjnie, gdyż powstają one jako swego rodzaju efekt uboczny. W toku wykonywanych standardowych czynności przedsiębiorstwo nabywa doświadczenia, podnosi profesjonalizm swoich kadr, wypracowuje określone modele postępowania i ulepsza procedury. Tego typu aktywa są właściwie niemierzalne i stanowią własność niematerialną organizacji. We współczesnym modelu konkurencji w znacznej mierze decydują jednak o pozycji rynkowej podmiotu, gdyż stanowią kapitał, pozwalający na kreowanie wartości dodanej do uznawanego standardu bazowego dla branży.

Wykres 6.3. Udział aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży badanych korporacji dla wybranych lat okresu 2000–2010 (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Autorzy raportu *The Intangible Economy Impact and Policy Issues*⁴³ definiują omawiane aktywa jako „niematerialne czynniki, które mają wpływ na wyniki przedsiębiorstwa w procesie produkcji dóbr lub świadczenia usług bądź które mogą przynieść korzyści ekonomiczne w przyszłości dla podmiotów czy osób, które kontrolują ich alokację”⁴⁴. Wskaźnik jest próbą kwantyfikacji pewnych

⁴³ *The Intangible Economy Impact and Policy Issues*, European Commission, October 2000, www.edis.sk/ekes/intangible.pdf [09.02.2011].

⁴⁴ W języku angielskim często używa się określenia „*Intangibles*”, którego nie da się przetłumaczyć dosłownie. W języku polskim raczej używa się określeń: „kapitał intelektualny” lub

„ukrytych”, uznawanych wręcz za niemierzalne czynników wzrostu potencjału konkurencyjnego. Stanowi próbę oceny wpływu potencjału zgromadzonych aktywów niematerialnych na zmiany wielkości sprzedaży. Kluczowymi składnikami tak rozumianych aktywów niematerialnych są:

- wypracowywane w ramach sieci biznesowej unikalne umiejętności i kompetencje, budujące wizerunek organizacji i podnoszące systematycznie wartość marek należących do sieci;
- system zarządzania jakością oparty na często niepisanych wewnętrznych kodeksach postępowania, tworzący fundamenty kultury organizacyjnej, w tym specyficznej atmosfery przedsiębiorczości i innowacyjności; kultura korporacyjna sieci, stanowiąca efekt wdrażania tych wartości, pełni funkcje integracyjne, identyfikacyjne, promocyjne, asekuracyjne;
- specyficzne metody reakcji członków organizacji na wyzwania dynamicznego i zróżnicowanego otoczenia, w tym schematy postępowania w sytuacjach kryzysowych, zasady dostosowywania oferty do specyficznych uwarunkowań lokalnych czy nagłych wyzwań otoczenia (działań najważniejszych konkurentów, zmian koniunkturalnych, prawnych).

Rolą tego wskaźnika jest „wycena” skumulowanej siły zintegrowanego oddziaływania wskazanych elementów strategii rozwojowej oraz ocena jej wpływu na pozycję podmiotu na rynku przez pryzmat wzrostu sprzedaży. Tym samym starano się uwzględnić wpływ na sprzedaż także czynników standardowo wprost niewycenianych, czyli tzw. miękkich stymulant konkurencyjności. Należy bowiem zaznaczyć, że organizacje tworzące międzynarodowe standardy rachunkowości ograniczają definicję kapitału intelektualnego do elementów, którym można przypisać prawa własności, np. patentów, znaków handlowych i praw autorskich⁴⁵, a zatem uwzględniają jedynie mierzalne (nadające się do wyceny) czynniki budowania konkurencyjności. W większości rankingów wykorzystuje się twarde wskaźniki ekonomiczne (zysk, wartość marki, wielkość sprzedaży itd.), natomiast miękkie czynniki wzrostu konkurencyjności są właściwie pomijane⁴⁶. W niniejszej pracy przyjęto szerszą definicję kapitału intelektualnego, biorąc pod uwagę fakt, że takim wartościami, jak:

„aktywa niematerialne”. A. J. Fazlagić, *Docenić (i zmierzyć) kapitał intelektualny*, „CIO Magazyn Dyrektorów IT”, 29.05.2007, <http://cio.cxo.pl/news/321061.html> [27.06.2011].

⁴⁵ Np. Międzynarodowe Stowarzyszenie Księgowych definiuje kapitał intelektualny jako kapitał przedsiębiorstwa, odnoszący się do wiedzy w nim zawartej (*Knowledge-Based Equity* – KBE), ale dającej się wycenić na podstawie posiadanych praw własności do tej wiedzy. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest fundamentem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, a związane jest procesami akumulacji, przetwarzania, kreacji i implementacji wiedzy. *The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction Study 7*, International Federation of Accountants, IFAC October, New York 1998.

⁴⁶ Rankiem, biorącym pod uwagę miękkie czynniki wzrostu konkurencyjności, jest *The Most Admired Companies*. Osiem uwzględnianych w nim wskaźników dotyczy m. in.: jakości zarządzania, jakości towarów i usług, innowacyjności, wykorzystania talentów pracowników, społecznej odpowiedzialności biznesu.

relacje z partnerami, kompetencje, umiejętności, nie można takich praw przypisać, a są one obecnie aktywami (niematerialnych) o szczególnym znaczeniu dla kreowania wartości dodanej. Tym samym za aktywa niematerialne uznano kapitał połączonej wiedzy technologicznej i organizacyjnej. Tak definiowany kapitał wiedzy (*Knowledge-Based Equity* – KBE) stanowi fundament kapitału intelektualnego, na który składają się: kapitał innowacyjny i organizacyjny. Kapitał innowacyjny to patenty, znaki handlowe oraz wiedza i doświadczenie pracowników, poprawiające efektywność procesów. Natomiast kapitał organizacyjny bazuje na zaufaniu klientów, które najczęściej odzwierciedla rynkowa wycena marki, kapitałowe i niekapitałowe umowy kooperacyjne, systemy informacyjne, procedury administracyjne itp. Łącznie stanowią one strukturalną część kapitału intelektualnego organizacji.

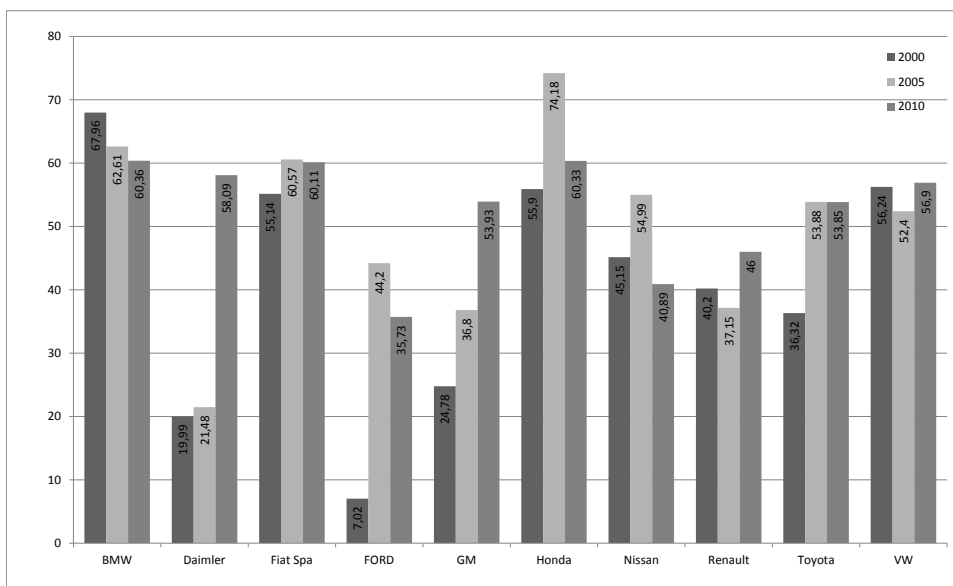
Zestawienie wartości aktywów niematerialnych z wartością sprzedaży $[(MV - SE)/S]$ wprowadzono zatem do miernika jako wskaźnik, mający oddawać znaczenie kapitału wiedzy sieci. Ma on oceniać wpływ rozbudowy struktur sieciowych, czyli pomnażania kapitału strukturalnego na zdolności do kreowania wartości dodanej przez podmiot zarządzający siecią (upraszczając konkurencyjność). Założeniem jest uznanie, że współczesny model kreowania konkurencyjności opiera się na wykorzystywaniu obok własnych aktywów podmiotu (A) także aktywów niematerialnych, stanowiących wycenę rynkową struktur organizacyjnych. Ich wartość oceniana jest przez rynek w postaci różnicy między wartością rynkową (MV), a wartością kapitałów własnych (SE). Struktury sieciowe stanowią aktywa niematerialne i decydują o postrzeganiu potencjału danego podmiotu również poprzez pryzmat tego majątku, niestanowiącego jego formalnej własności, czyli niebędącego majątkiem własnym, ale traktowanego jako taki przez rynek. Wartość rynkowa podmiotu powyżej jego kapitału własnego oznacza docenienie siły jego systemu powiązań, kapitału zgromadzonego portfela marek, znajdujących się „pod skrzydłami” zarządzanej przez *orchestratora* sieci (niekoniecznie w wyniku wykupu pełnego pakietu akcji). Wzrost wyceny aktywów niematerialnych w stosunku do wartości sprzedaży należy utożsamiać z rozwojem sieci biznesowej orkiestrowanej przez podmiot – wskaźnik pełni zatem rolę stymulanty.

Kolejne dwa wskaźniki, wchodzące w skład miernika syntetycznego, to: udział aktywów za granicą w aktywach ogółem korporacji $[AF/A]$ oraz udział zatrudnionych za granicą w zatrudnieniu ogółem korporacji $[EF/E]$. Powyższe wskaźniki wprowadzono do miernika syntetycznego jako elementy, mające odzwierciedlać umiędzynarodowienie systemu organizacyjnego, czyli zakres usieciowienia podmiotu. Stanowią one dwa z trzech elementów wskaźnika umiędzynarodowienia (TNI). Pominięcie trzeciego elementu, czyli udziału sprzedaży za granicą w sprzedaży ogółem korporacji, wydaje się zasadne zarówno z punktu widzenia merytorycznego, z uwagi na fakt, że czynnikiem zmniejszającym sprzedaż jest wielkość macierzystego rynku danego podmiotu, jak również z punktu widzenia metodologicznego (WAS). Chłonność rynku lokalnego jest naturalnie większa dla Stanów Zjednoczonych niż

dla Niemiec, Francji czy Włoch⁴⁷, dlatego udział sprzedaży za granicą w sprzedaży ogółem korporacji jest mniejszy, a to istotnie obniża wartość wskaźnika. Oczywiście podobne relacje dotyczą aktywów i zatrudnienia, jednak w tym przypadku stopień uzależnienia od wielkości rynku macierzystego jest znacznie mniejszy.

Wprowadzenie do miernika tych dwóch elementów wskaźnika umiędzynarodowienia miało na celu ukazanie zakresu rozprzestrzenienia aktywów oraz systemu personalnego korporacji-matki w globalnej przestrzeni biznesowej. Wzrost wartości wskaźników wskazuje na rozwój globalnego systemu sieciowego orkiestrowanego przez daną korporację. Wskaźniki pełnią w mierniku syntetycznym rolę stymulant. Na wykresach 6.4 i 6.5 przedstawiono zmiany wartości [AF/A] w (%) i [EF/E] w (%) w latach 2000, 2005 i 2010 dla 10 badanych korporacji sektora motoryzacyjnego.

Wykres 6.4. Udział aktywów za granicą w aktywach ogółem badanych korporacji dla wybranych lat okresu 2000–2010 (%)



Źródło: opracowanie własne.

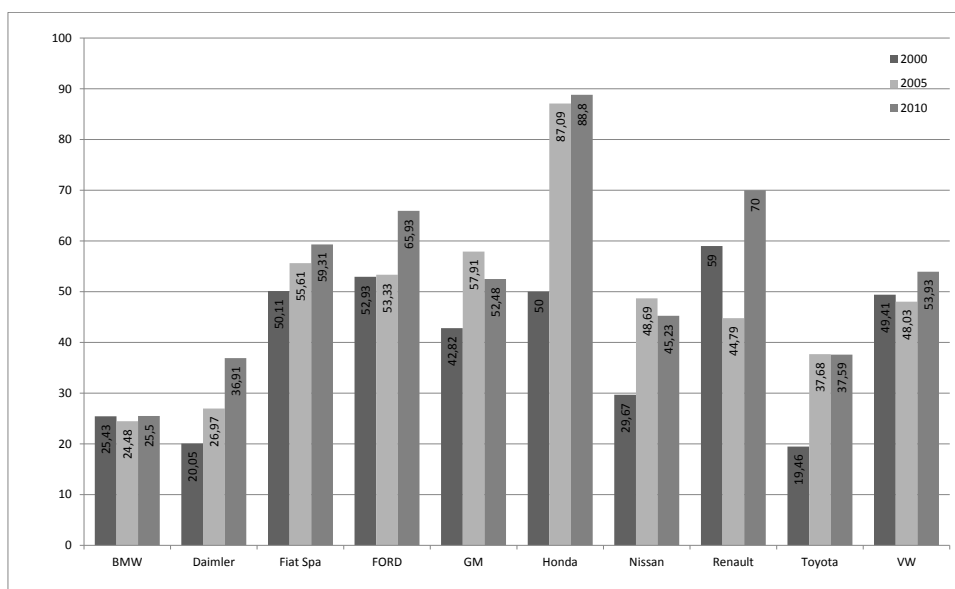
Podstawowym założeniem badania dla wskaźnika [AF/A] jest, że wzrost wielkości udziału aktywów za granicą w aktywach ogółem korporacji stanowi stymulantę konkurencyjności, gdyż wzrasta wówczas zdolność arbitrażowania podmiotu.

⁴⁷ Liczba ludności, a zatem potencjalny rynek macierzysty, jest nieporównywalny: Stany Zjednoczone 307 mld mieszkańców, Japonia 127 mld, Francja 64 mld, Włochy 58 mld (dane dla lipca 2009 r.). W przypadku państw europejskich rynkiem zbytu jest często rynek całej UE, ale we wskaźniku jako macierzysty brane jest pod uwagę państwo, na którego terytorium znajduje się siedziba przedsiębiorstwa. www.cia.gov/library/publications [27.06.2011].

Sieć o rozbudowanej strukturze aktywów jest zdolna do wykorzystywania lokalnych przewag na rzecz budowania globalnej efektywności. Dywersyfikacja aktywów poprzez ich umiędzynarodowienie pozwala również na łagodzenie skutków ewentualnych „lokalnych” problemów, np. zmian przepisów technicznych, sanitarnych, ekologicznych, wprowadzanych przez niektóre państwa.

Podobnie wzrost udziału zatrudnienia za granicą w zatrudnieniu ogółem [EF/E] przyjęto w mierniku za stymulantę, uznając, że pozwala to na eksploatację specyficznych zdolności kapitału ludzkiego w poszczególnych regionach (wykres 6.5).

Wykres 6.5. Udział zatrudnionych za granicą w zatrudnieniu ogółem badanych korporacji dla wybranych lat okresu 2000–2010



Źródło: opracowanie własne.

Zróznicowanie kulturowe kadry należy rozpatrywać jednak zarówno jako szansę rozwojową dla korporacji, jak i pewne zagrożenie. Zderzenie odmiennych systemów wartości może prowadzić bowiem do konfliktów i wymaga wprowadzania odpowiednich działań koordynujących. Wiąże się to oczywiście z koniecznością przebudowy struktur organizacyjnych. Należy jednak dostrzec pozytywny wpływ tego typu działań jako swoistego „wietrzenia” i „odświeżania” systemu zarządzania. Zapobiega to jego skostnieniu, czyli utracie elastyczności. Każde prze-modelowywanie sieci aktywizuje jej członków. Starając się o utrzymanie swoich pozycji, przedkładają oni własne projekty rozwiązań organizacyjnych. W efekcie ścierania się różnorodnych propozycji często pojawiają się innowacyjne pomysły. Dodatkowo w przypadku zatrudniania pracowników na wielu kontynentach

możliwe jest pokonanie barier czasowych i usunięcie przestoju związanych z dobą roboczą, co prowadzi do wzrostu efektywności realizacji procesów. Oba wskaźniki stanowią odzwierciedlenie kapitału instytucjonalnego podmiotu, który w połączeniu z kapitałem strukturalnym buduje kapitał intelektualny, decydujący o konkurencyjności organizacji w gospodarce opartej na wiedzy.

Wydaje się, że zasadniczo interpretacji wskaźników [AF/A] i [EF/E] powinno dokonywać się dla obszarów podobnych. Najlepiej dla spółek ulokowanych w jednym państwie, czyli np. GM i Forda (Stany Zjednoczone), Hondy, Toyoty, Nissana (Japonia), Daimlera, VW, BMW (Niemcy). Zestawiane podmioty bazują bowiem na jednorodnych pod względem wielkości rynkach i podobnych możliwościach dostępu do środków finansowych czy technologii. W przypadku Fiata i Renault (Włochy, Francja) możliwe jest dokonanie porównania, wykorzystując zasadę poszukiwania w badanym gronie podmiotów najbardziej zbliżonych wielkością, a także pochodzących z historycznie i kulturowo podobnych rynków. Analizując zestawianie wskaźników dla wszystkich podmiotów badanej grupy, należy odwołać się do ich wartości średniej w danym roku i ewentualnych odchyłeń od niej, w tym co do kierunku, jak i siły tych odchyłeń. Należy jednak zaznaczyć, że kapitałne znaczenie dla niniejszego badania ma sam rozwój sieci globalnej (w tym wypadku akcent położono na aktywa i zatrudnienie), czyli wzrost poziomu usieciowienia mierzony wartościami [AF/A] i [EF/E] jako pozwalający na uzyskiwanie korzyści dodatkowych z aktywności w globalnej przestrzeni biznesowej.

Kluczowe dla przedstawionej koncepcji oceny konkurencyjności korporacji transnarodowych, jako *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych, jest uznanie zdolności do kreacji wartości dodanej za fundament stabilnej pozycji w sektorze. Na tym założeniu oparto wielowymiarową analizę statystyczną, konstruując miarę, agregującą 5 omówionych wskaźników, a następnie zbudowano ranking dla 10 badanych korporacji w okresie 2000–2010.

6.4. Ocena efektywności globalnych sieci biznesowych sektora motoryzacyjnego na podstawie rankingi zdolności do kreacji wartości dodanej

Oceny efektywności globalnych sieci biznesowych sektora motoryzacyjnego dokonano na podstawie zdolności poszczególnych *orchestratorów* (10 wiodących korporacji transnarodowych w branży, posiadających własne globalne systemy sieciowe) do kreacji wartości dodanej. Na podstawie miernika syntetycznego (MS) sporządzono ranking dla 10 badanych obiektów za lata 2000–2010. Obliczenia wykonano, wykorzystując pięć wskaźników diagnostycznych⁴⁸: ren-

⁴⁸ Obliczenia wykonano w programach Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006. Program Taksonomia numeryczna 2006 stanowił dodatek do książki: M. Kolenda, *Taksonomia numeryczna*.

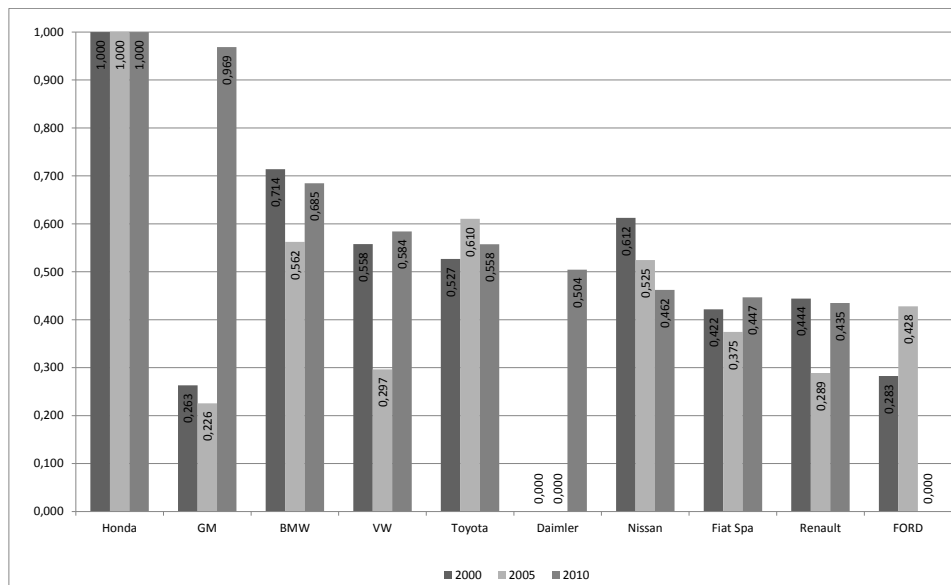
towność kapitałów własnych [ROE], nakłady na badania i rozwój na jednego zatrudnionego [(B+R)/E], udział aktywów niematerialnych w tworzeniu wartości sprzedaży korporacji-matki [(MV – SE)/S], udział aktywów za granicą w aktywach ogółem [AF/A] oraz udział zatrudnienia za granicą w zatrudnieniu ogółem korporacji [EF/E]. Szczegółowe wyniki uzyskanych analiz zamieszczone zostały w tab. 6.14 oraz na wykresie 6.6 (uwzględniono wyniki dla lat: 2000, 2005, 2010).

Tabela 6.14. Miernik syntetyczny zdolności badanych korporacji do kreacji wartości dodanej (dane uporządkowane według 2010 r.)

Nazwa korporacji	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Miernik syntetyczny (MS)											
Honda	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
GM	0,263	0,219	0,122	0,345	0,127	0,226	0,305	0,403	0,835	0,324	0,969
BMW	0,714	0,777	0,444	0,525	0,857	0,562	0,641	0,376	0,317	0,348	0,685
VW	0,558	0,417	0,263	0,255	0,230	0,297	0,310	0,077	0,429	0,290	0,584
Toyota	0,527	0,906	0,399	0,660	0,676	0,610	0,706	0,326	0,408	0,305	0,558
Daimler	0,000	0,000	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,134	0,060	0,504
Nissan	0,612	0,561	0,432	0,594	0,677	0,525	0,506	0,135	0,335	0,207	0,462
Fiat	0,422	0,437	0,241	0,386	0,274	0,375	0,450	0,223	0,218	0,000	0,447
Renault	0,444	0,254	0,000	0,068	0,080	0,289	0,292	0,008	0,000	0,001	0,435
Ford	0,283	0,395	0,512	0,546	0,630	0,428	0,450	0,132	0,696	0,463	0,000
Pozycja podmiotu w rankingu według miernika syntetycznego											
Honda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
GM	9	9	8	7	8	9	8	2	2	4	2
BMW	2	3	3	5	2	3	3	3	7	3	3
VW	4	6	6	8	7	7	7	8	4	6	4
Toyota	5	2	5	2	4	2	2	4	5	5	5
Daimler	10	10	9	10	10	10	10	10	9	8	6
Nissan	3	4	4	3	3	4	4	6	6	7	7
Fiat	7	5	7	6	6	6	5	5	8	10	8
Renault	6	8	10	9	9	8	9	9	10	9	9
Ford	8	7	2	4	5	5	6	7	3	2	10

Źródło: obliczenia własne w programie Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006.

Wykres 6.6. Zdolność badanych korporacji do kreacji wartości dodanej dla wybranych lat
(dane uporządkowane według wartości za 2010 r.)



Źródło: opracowanie własne.

Analizując zmiany miejsc *orchestratorów* w rankingu 10 najpotężniejszych podmiotów sektora motoryzacyjnego (tab. 6.14), starano się odnieść je do konkretnych wydarzeń z „życia podmiotów”, związanych z koncepcjami rozwoju poszczególnych sieci biznesowych.

Na miejscu pierwszym w rankingu zbudowanym na bazie skonstruowanego miernika syntetycznego w całym badanym okresie znajdowała się Honda Motor. Przypadek tej korporacji jest szczególnie ciekawy, ponieważ Honda, będąc niezmiennie liderem rankingu, stale zajmowała to samo miejsce w latach 2000–2010. W przypadku dziewięciu pozostałych podmiotów występowały jedynie kilkuletnie okresy stałości ich pozycji w rankingu – dodatkowo nie dotyczy to czołowych miejsc. Taką systematyczność notowań wykazywał bowiem Daimler, przy czym było to niechlubne, ostatnie miejsce. Starając się wyciągać wnioski ogólne z przeprowadzonego badania, pierwszym zabiegiem wskazanym w takim przypadku wydawałoby się odrzucenie obu skrajnie lokujących się podmiotów (Hondy i Daimlera). Jednak nie chcąc zmieniać grona badanych korporacji, podjęto próbę analizy źródeł wyników wszystkich *orchestratorów* 10 sieci.

Honda Motor jako lider rankingu, oceniającego zdolności do kreacji wartości dodanej, czyli przedsiębiorstwo oferujące produkty o charakterystykach przewyższających standard, obowiązujący w danym momencie na światowym rynku motoryzacyjnym może wydawać się zaskoczeniem jednak jedynie dla

niewtajemniczonych obserwatorów. Analiza rankingów międzynarodowych wyraźnie pokazuje bowiem silną pozycję Hondy niemal we wszystkich sferach, (podrozdział 6.5). W powszechnym odbiorze Honda pozostaje niejako w cieniu innych, bardziej popularnych marek, w tym także azjatyckich: Toyoty czy Nissana. Istotny w kontekście niniejszej analizy jest fakt, że jest to efekt celowo realizowanej strategii kreowania określonego wizerunku. Budowanie obrazu perfekcyjnej marki potraktowano jako wdrażanie zaplanowanego długookresowego przedsięwzięcia biznesowego. Korporacja nigdy nie pretendowała do roli masowego producenta. Kojarzona była zawsze z niszą – segmentem luksusowym, ewentualnie produkcją specjalistycznych jednostek napędowych (silników do wszelkiego typu profesjonalnego sprzętu najwyższej jakości). Przedsiębiorstwo, koncentrując wszystkie wysiłki na jednej marce, konsekwentnie wzmacniało ją jako synonim wzorca jakości. Zastosowano klasyczną strategię marki firmowej, która ma akcentować walory jakościowe całego oferowanego asortymentu. Taki model marketingowy wymaga szczególnej troski o każdy nowy produkt, gdyż nieudany może zniszczyć misternie budowaną reputację. Konieczna jest także odpowiednia selekcja partnerów biznesowych. W konsekwencji w przypadku Hondy obserwujemy model tzw. wzrostu wewnętrznego (o czym wspomniano w rozdziale V).

Głównym atutem strategii Hondy wydaje się być umiejętne wyważenie stopnia otwartości sieci i poziomu barier wejścia. Granice współpracy wytyczają niejako naturalnie standardy jakościowe. Częściowe zamknięcie nie stoi w ten sposób w sprzeczności z elastycznym dostosowywaniem się do coraz wyższych wymagań klientów. Korporacja uznaje, że pojawiające się specyficzne „roszczenia jakościowe” odbiorcy należy traktować zawsze jako wyzwanie stworzenia nowego standardu. Analiza strategii, na bazie której funkcjonuje obecnie sieć, orkiestrowana przez Hondę, potwierdza, że filar koncepcji rozwojowej stanowi indywidualizacja podejścia, oznaczająca szybkość reakcji na „marzenia”. Są one traktowane jako wyzwania dla marki, która chce być synonimem zaawansowania technologicznego i najwyższej jakości (podrozdział 5.6). Synchronizacja tych elementów z globalnym zasięgiem, czyli systematycznie rozwijaną z roku na rok siecią, stanowi według Hondy drogę do maksymalizacji efektywności, a w rezultacie poprawy konkurencyjności w globalnej przestrzeni biznesowej.

Lider rankingu, Honda, posiadał najwyższy w całym okresie 2000–2010 średnioroczny wskaźnik umiędzynarodowienia (TNI), wynoszący 74,8%, który od 2005 r. przekraczał 80,0%. Przyglądając się wskaźnikom cząstkowym miernika syntetycznego dla Hondy (tab. 6.15), należy zauważyć, że średnioroczny udział zatrudnienia za granicą do zatrudnienia ogółem dla tej korporacji wynosił 74,9%, a średnioroczny wskaźnik umiędzynarodowienia aktywów Hondy kształtował się na poziomie 68,4% – w latach 2004–2008 przekraczał nawet 70%. Oczywiście, z uwagi na fakt, że dwa z pięciu wskaźników w zaproponowanym mierniku odzwierciedlały stopień umiędzynarodowienia działalności Hondy, można sądzić, że właśnie dlatego korporacja osiągnęła tak dobre wyniki.

Tabela 6.15. Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Honda Motor

Rok	ROE (%)	(B+R)/E (USD)	(MV – SE)/S (%)	AF/A (%)	EF/E (%)	Wartość MS	Pozycja wg MS
2000	10,93	27 580,07	40,27	55,90	50,00	1,000	1
2001	15,83	23 466,00	41,40	67,61	48,92	1,000	1
2002	18,46	46 919,43	24,19	68,39	67,61	1,000	1
2003	18,87	28 115,50	28,49	68,29	70,67	1,000	1
2004	17,39	29 317,85	32,65	72,64	55,73	1,000	1
2005	15,34	29 074,59	28,56	74,18	87,09	1,000	1
2006	13,68	27 452,15	32,42	75,40	88,82	1,000	1
2007	12,49	28 742,31	15,65	75,19	88,82	1,000	1
2008	14,69	30 059,01	3,10	73,94	88,84	1,000	1
2009	3,52	28 256,32	22,52	60,90	88,80	1,000	1
2010	5,86	28 824,96	26,39	60,33	88,80	1,000	1

Źródło: obliczenia własne w programie Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006.

Warto jednak podkreślić, że tak wysoka, stała pozycja Hondy w rankingu musiała wiązać się z trwałym utrzymywaniem się odpowiednio wysokich wartości także w zakresie pozostałych trzech wskaźników. O dbałości korporacji o przynależność do światowej czołówki sektora, w dobie zmian związanych z przystosowywaniem się przedsiębiorstw do wymogów gospodarki opartej na wiedzy, świadczą przede wszystkim relatywnie wysokie wartości wskaźnika $[(MV - SE)/S]$, odnoszącego się do roli aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży. Kształtował się on w przedziale 22,5–41,4% (poza okresem 2007–2008), co wydaje się potwierdzać docenianie przez rynek właśnie kapitału intelektualnego korporacji i potencjału rozwojowego, stworzonej przez nią sieci. Także utrzymywanie niezmiennie wysokich i względnie stałych nakładów na badania i rozwój przypadających na jednego zatrudnionego $[(B+R)/E]$, wynoszących średniorocznie 29,8 tys. USD wskazuje, że Honda chce być zdolna do odpowiadania na rosnące wyzwania jakościowe, dzięki generowaniu kolejnych innowacji.

Nastawienie proinnowacyjne Hondy potwierdza analiza rankingów *Top Patent Assignees*, przygotowywanych przez *IFI CLAIMS® Patent Services* – liczba zgłaszanych przez koncern rocznie patentów, pozwalająca mu zajmować stale pierwsze miejsce wśród korporacji motoryzacyjnych. W 2000 r. Honda z liczbą 489 patentów zajmowała miejsce 27. w całym rankingu wśród 53 sklasyfikowanych firm. Była oczywiście najwyżej notowaną korporacją motoryzacyjną – Toyota zajmowała wówczas miejsce 41. z liczbą 377 patentów, DaimlerChrysler

miejsce 47. – z liczbą 330 patentów⁴⁹. W kolejnych latach liczba zgłaszanych wynalazków rosła. W latach 2002–2005 Honda rejestrowała ok. 700 patentów rocznie (w 2002 r. – 682 patenty, w 2003 r. – 686, w 2004 r. – 778, w 2005 r. – 730). W 2006 r. uzyskała już 836 patentów a w 2010 r. 1050, co plasowało ją na 18. pozycji rankingu *IFI's 2010 Top-50 Patent Assignees*.

Charakterystyczną cechą sieci Hondy, mimo znacznego rozprzestrzenienia geograficznego, na co wskazuje wskaźnik TNI, jest dość silnie zespolona struktura. Niekoniecznie jednak chodzi o formalne zależności na bazie powiązań własnościowych. Portfel marek sieci jest wręcz ubogi, a i system aliansów nie nazbyt imponujący. Fundamentalne znaczenie dla jedności sieci Hondy ma kapitał instytucjonalny, czyli model rozwojowy, stanowiący o sile powiązań uczestników. W przeważającej mierze sieć „spętana” jest więziami, bazującymi na atrybutach kultury organizacyjnej. Dzięki temu pozostaje elastyczna i stabilna zarazem. Istotę unikatowości tych więzi określa specyficznie sformułowana misja organizacji, której sensem jest stałość zmian⁵⁰.

Finezyjnie zapisana misja to zakamuflowane przesłanie, że Honda każde wyzwanie traktuje jako bodziec, inspirację do doskonalenia. Wysoka pozycja korporacji w rankingu dla całego badanego okresu jest potwierdzeniem tezy stawianej w niniejszej pracy, że umiejętna przebudowa struktur organizacyjnych na bazie podejścia sieciowego ma kluczowe znaczenie dla długookresowej pozycji konkurencyjnej. Należy zaznaczyć, że Honda tylko pozornie wydaje się oderwana od twardego gruntu analizy wskaźników wzrostu. Niedocenianie wagi kapitału ekonomicznego to jedynie wrażenie. Sieć Hondy zbudowana jest bowiem na stabilnych fundamentach, czyli systematycznie podnoszonym kapitale własnym, rosnących aktywach oraz nakładach na badania i rozwój. W ślad za tym adekwatnie wzrastają sprzedaż i aktywa niematerialne. Uzyskana pozycja w rankingu to efekt przemyślanej koncepcji strategicznej, w której kluczowe znaczenie wydają się mieć dwa czynniki: jakość (rosnąca wartość marki, decydująca o sile aktywów niematerialnych w kreowaniu wielkości i wartości sprzedaży) oraz zasięg (usieciowienie w skali globalnej – najwyższy w sektorze wskaźnik TNI).

Na miejscu drugim w rankingu zdolności do kreacji wartości dodanej w 2010 r. uplasował się General Motors. Może to wydawać się zaskakujące, wzięwszy pod uwagę, że korporacja przeżywała poważne trudności z wycofaniem z notowań giełdowych włącznie (2009), a w latach 2005–2009 skumulowana strata GM

⁴⁹ Inne notowane w rankingu za 2010 r. wg liczby patentów korporacje motoryzacyjne to: General Motors (942 patenty) oraz Toyota (802 patenty). *IFI's 2010 Top-50 Patent Assignees*, www.ificlaims.com/news/top-patents.html [20.09.2011]. Liczba patentów jako parametr bazowy nie została uwzględniona w mierniku syntetycznym (dla żadnej badanej korporacji) z uwagi na brak możliwości uzyskania wyczerpujących danych dla wszystkich badanych obiektów za okres 2000–2010 z jednego w pełni wiarygodnego zestawienia.

⁵⁰ Honda wydaje się kierować maksymą P. Druckera, że jedyną stałą rzeczą we współczesnym świecie jest zmiana.

wyniosła ponad 80 mld USD. Wstrząs związany z likwidacją „starego” GM okazał się jednak jak *katharsis*. Po ponownym wejściu spółki na giełdę w 2010 r. inwestorzy wycenili jej wartość na blisko 50 mld USD, co stanowiło najwyższą wartość dla GM w całym badanym okresie (w 2001 r. 34,8 mld USD). Kapitał własny spółki także był rekordowy (36 mld USD). Szczytem kryzysu GM był 2008 r. – strata 31 mld USD, zadłużenie 86 mld USD, wartość rynkowa bliska 0. Wówczas wśród badanej grupy korporacja zajęła jednak drugie miejsce – można uznać to za potwierdzenie faktu, że miernik jako miara zagregowana lepiej niż pojedyncze parametry „wycenia” potencjał rozwojowy podmiotu, zważywszy że GM odrodził się niemal jak „Feniks z popiołów”. Miernik syntetyczny, będący wielowymiarową miarą zdolności do kreacji wartości dodanej, sprawdził się, gdyż odnotował w badanym okresie awans korporacji z 9. na 2. miejsce w rankingu. Potwierdzają to dodatkowo niskie notowania GM z lat 2000–2006, kiedy to korporacja „brylowała” jeszcze w międzynarodowych rankingach, a jej zdolność do kreacji wartości dodanej nie była „wyceniana” wysoko. Można zaryzykować stwierdzenie, że zmiany notowań GM w świetle niniejszego badania (tab. 6.16) potwierdzają, że uwzględnione wskaźniki pozwalają na ocenę rzeczywistej pozycji konkurencyjnej podmiotu, czyli jego zdolności do rywalizowania z najważniejszymi konkurentami branżowymi.

Tabela 6.16. Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla General Motors

Rok	ROE ^a (%)	(B+R)/E (USD)	(MV – SE)/S (%)	AF/A (%)	EF/E (%)	Wartość MS	Pozycja wg MS
2000	22,19	17 098,45	6,05	24,78	42,82	0,263	9
2001	1,99	16 986,30	2,63	23,27	40,55	0,219	9
2002	8,81	17 142,86	0,05	29,13	28,86	0,122	8
2003	42,03	21 088,44	10,14	34,45	35,37	0,345	7
2004	11,10	20 061,73	(–6,66)	36,22	35,37	0,127	8
2005	(–38,15)	20 000,00	(–8,43)	36,80	57,91	0,226	9
2006	(–13,55)	23 571,43	1,66	34,10	59,75	0,305	8
2007	0	30 451,13	27,76	41,31	59,77	0,403	2
2008	0	32 921,81	58,74	44,48	52,26	0,835	2
2009	(–20,71)	32 073,73	(–20,32)	56,53	53,69	0,324	4
2010	17,05	56 683,17	10,07	53,93	52,48	0,969	2

Uwaga: ^a w latach 2007–2008 przyjęto dla ROE wartość 0 ze względu na ujemną wartość zysku i kapitałów własnych, które (przy podaniu uzyskanych z obliczeń wartości dodatnich ROE jako ilorazu dwóch wartości ujemnych) powodowałyby odwrotną od zamierzonej interpretację tego wskaźnika w konstrukcji miernika syntetycznego.

Źródło: obliczenia własne w programie Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006.

Analizując wartości przedstawione w tab. 6.16, warto zwrócić uwagę na trzy z pięciu wskaźników miernika syntetycznego dla GM, tj. $[(B+R)/E]$ oraz wskaźniki umiędzynarodowienia aktywów $[AF/A]$ i zatrudnienia $[EF/E]$. Ukazują one dynamiczny „rozwój” korporacji w sferze innowacyjnej⁵¹ oraz organizacyjnej praktycznie w całym badanym okresie. Stanowi to dowód umacniania kapitału strukturalnego sieci. Wartości dwóch pozostałych wskaźników – rentowności kapitałów własnych $[ROE]$ oraz udziału aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży $[(MV - SE)/S]$ – odzwierciedlają silniej perturbacje finansowe w korporacji w latach 2004–2009, gdyż odnoszą się bezpośrednio do sfery produkcyjno-sprzedażowej. Parametry te obrazują stan kapitału ekonomicznego i odwołują się w przeważającej mierze do twardych wskaźników, opisujących stan zasobów materialnych korporacji.

Należy zauważyć, że między rokiem 2006 a 2007 nastąpił gwałtowny wzrost notowań GM w rankingu według miernika syntetycznego. Wówczas koncern odnotował 10% wzrost wskaźnika umiędzynarodowienia (z 44 do 48,5%), jednak nadal był on jednym z najniższych w sektorze. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na fakt, że miernik syntetyczny oparty na ocenie zdolności do kreacji wartości dodanej nie oddaje także wprost bieżącej kondycji finansowej spółki, choć elementy związane z jej oceną były uwzględniane w badaniu. W omawianym okresie (między 2006 a 2007 r.) aktywa GM spadły bowiem o 20% (ze 186 mld USD w 2006 r. do 149 mld USD w 2007 r.), a mimo to pozycja GM według miernika syntetycznego poprawiła się. Bynajmniej nie oznacza to, że miernik został błędnie skonstruowany, a wręcz przeciwnie. W istocie GM udało się wówczas wyhamowanie trendu spadkowego wartości aktywów (spadek między 2005 a 2006 r. wynosił 60%⁵²). Dodatkowo niewielkie zmiany wartości aktywów zaangażowanych za granicą – zaledwie o ok. 3% (z 63,5 do 61,5 mld USD) sugerowały, że korporacja właśnie w globalnych strukturach upatrywała możliwości poprawy pozycji swojej sieci. Wskazuje to, co kluczowe w kontekście prowadzonego badania, na istotną rozbieżność między wyceną majątku ogółem a oceną jego siły konkurencyjnej. Ujawnia potencjał warstw kapitału intelektualnego sieci biznesowej, jako siły odtworzeniowej uszczuplonego kapitału ekonomicznego.

⁵¹ Potwierdza to także obecność GM w rankingu, klasyfikującym korporacje wg liczby zarejestrowanych patentów. W 2002 r. należące do sieci GM – Delphi Technologies Inc. zarejestrowało 646 patentów. W kolejnych latach liczba ta wynosiła: w 2003 r. – 642, w 2004 r. – 552. W 2004 r. notowany był ponadto sam General Motors Corp., który zamykał ranking z liczbą 378 zarejestrowanych patentów. W 2005 r. liczby te dla obu podmiotów spadły odpowiednio do: 409 (Delphi) i 393 (GM). W 2009 r. GM Global Technology Operations Inc. zarejestrował 531 patentów, a w 2010 r. aż 942 patenty. Dane te potwierdzają siłę podsystemu badawczo-rozwojowego sieci GM. www.ifclaims.com/top-patents.html [dane z okresu 2000–2010].

⁵² Z uwagi na trudności finansowe spółka wysprzedawała aktywa – ich wartość w szczytowym 2004 r. sięgała 480 mld USD, w „dołku” kryzysu GM w 2008 r. aktywa korporacji były warte zaledwie 90 mld USD. Między 2005 a 2006 r. był to spadek z 476 do 186 mld USD.

Potwierdza, że dzięki poszukiwaniu przewag na poziomie kompetencyjnym, czyli rozwijaniu struktur globalnych i gromadzeniu odpowiedniego portfela marek (kapitał organizacyjny), a także dbałości o konkurencyjność na poziomie operacyjnym (kapitał innowacyjny – nakłady na B+R) możliwe staje się minimalizowanie skutków ewentualnego „krachu finansowego” w spółce (spadku wskaźników konkurencyjności bazowej). Maksymalny spadek wartości sprzedaży GM wyniósł, bowiem 30% między 2008 a 2009 r.⁵³, podczas gdy wartość rynkowa spółki spadła o niemal 90% (między 2007 a 2008 r.), a maksymalne straty GM sięgnęły nawet 1850% między 2008 a 2009 r. (wzrost z 2 do 39 mld USD).

Dodatkowych, ciekawych wniosków dostarcza analiza zmian wartości sprzedaży ogółem i tej jej części realizowanej w ramach globalnej sieci (poza krajem pochodzenia korporacji – dla GM poza Stanami Zjednoczonymi). Przy obniżeniu ogólnego wolumenu sprzedaży wartość sprzedaży za granicą może stanowić swego rodzaju „poduszkę powietrzną” dla korporacji. Potwierdzają to następujące dane: przy spadku sprzedaży ogółem GM między 2006 a 2007 r. o 26 mld USD nastąpił wzrost sprzedaży za granicą o blisko 2 mld USD. Podobnie było w latach 2002–2003 i 2004–2005⁵⁴. Wydaje się to wskazywać na zmniejszenie siły oddziaływania uwarunkowań finansowo-rynkowych zwłaszcza poza rynkiem macierzystym podmiotu. Tym samym zasadne staje się akcentowanie roli innych czynników (innowacje, marki, sieć dystrybucji, udziały w poszczególnych rynkach regionalnych) budowania konkurencyjności dla przedsiębiorstw działających na rynku globalnym.

Studium przypadku dla General Motors jest w niniejszym badaniu szczególnie istotne, gdyż można zaryzykować stwierdzenie, że siłą, która spowodowała podźwignięcie się korporacji z kłopotów, była jej pajęczynowa struktura organizacyjna. To rozbudowany system powiązań, stanowiący efekt wieloletniej realizacji modelu integracji biznesowej, pozwolił GM niemal natychmiast „wrócić do gry”. To na nim korporacja wsparła się budując nową koncepcję wzrostu – *New Business Model*. Filarami modelu sukcesu „nowego” GM stały się elementy, wchodzące w skład kapitału intelektualnego: zaufanie – relacje z klientami, doświadczenie – kwalifikacje i kompetencje pracowników, globalna sieć – system filii, struktur logistycznych, relacji biznesowych z partnerami, jakość – nowe spojrzenie na kreację wizerunku marek⁵⁵. W ten sposób koncern wskazał funda-

⁵³ W pozostałych „spadkowych okresach” sprzedaży było to odpowiednio: 17,7% między 2007 a 2008 r., 12,5% między 2006 a 2007 r. i wcześniej 4% między 2000 a 2001 r.

⁵⁴ Między 2002 a 2003 r. sprzedaż ogółem spadła ze 186,8 do 185,5 mld USD, podczas gdy wartość sprzedaży zrealizowanej za granicą wzrosła o 7,3% (z 48,1 do 51,6 mld USD). Podobnie między 2004 a 2005 r. sprzedaż ogółem spadła ze 193,5 do 192,6 mld USD, podczas gdy wartość sprzedaży zrealizowanej za granicą wzrosła o 10,5% (z 59,1 do 65,3 mld USD).

⁵⁵ Koncern przedstawił nowe podejście do „starych marek” – Opel Insignia, Chevrolet Captiva. W przypadku Opla Insignia korporacja odwołała się np. do niemieckiej solidności, czyli korzeni Opla. W reklamie, prezentującej walory samochodu, konkluduje je słowami: „a teraz pomysł

menty kreowania wartości dodanej w nowych warunkach, odcinając się od hegemonistycznego podejścia realizowanego wcześniej. GM zrozumiał, że podstawę przewagi konkurencyjnej w globalnej przestrzeni biznesowej stanowi zdolność do umiejętnego dostosowywania ofert do wymogów otoczenia – dowodem na to są stale wysokie nakłady na badania i rozwój. W całym badanym okresie, mimo przeżywania kłopotów finansowych, GM nie zredukował inwestycji innowacyjnych. W 2010 r., kiedy wyzwanie zmian jakościowych postawiono na szczycie strategii rozwojowej, „przebiły” one dotychczas nieosiągniętą w sektorze granicę 10 mld USD (11,5 mld USD).

Tabela 6.17. Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla BMW

Rok	ROE (%)	(B+R)/E (USD)	(MV – SE)/S (%)	AF/A (%)	EF/E (%)	Wartość MS	Pozycja wg MS
2000	9,99	14 209,40	40,82	67,96	25,43	0,714	2
2001	15,60	15 318,19	55,48	65,84	23,95	0,777	3
2002	18,11	19 923,07	24,00	64,62	19,82	0,444	3
2003	13,02	21 755,80	20,87	62,40	25,01	0,525	5
2004	12,60	31 329,62	10,15	60,66	66,81	0,857	2
2005	15,03	34 310,02	21,31	62,61	24,48	0,562	3
2006	10,51	43 633,29	20,62	63,44	24,96	0,641	3
2007	11,90	42 309,84	5,04	64,42	25,48	0,376	3
2008	1,60	41 483,41	(-15,92)	44,92	25,49	0,317	7
2009	1,62	35 539,85	(-1,28)	60,82	25,53	0,348	3
2010	14,01	35 201,68	25,41	60,36	25,50	0,685	3

Źródło: obliczenia własne w programie Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006.

Trzecie miejsce w rankingu na bazie miernika syntetycznego za 2010 r. przypadło BMW – w badanym okresie korporacja aż osiem razy znajdowała się w pierwszej trójce rankingu. W przypadku BMW można mówić o dość dużej stabilności w zakresie konkurowania wartością dodaną (tab. 6.17). Korporacja realizowała koncepcję rozwoju globalnej sieci wykorzystując umowy kooperacyjne. Aktywa i sprzedaż spółki z roku ma rok systematycznie rosły, przy niemal niezmiennym (a wręcz w latach 2008–2010 spadającym) zatrudnieniu. Świadczy to o proinnowacyjnym nastawieniu BMW. Potwierdzeniem dbałości

o samochodzie, o którym wcześniej nie myślałeś”, kiedy usłyszałeś takie cechy, jak: doskonałość, perfekcja, elegancja.

o najwyższe standardy jakościowe jest utrzymywanie stale wysokich nakładów na badania i rozwój, nawet w kryzysowych latach 2008–2009 (zysk korporacji 0,5 mld USD, a wydatki na B+R ok. 4 mld USD). Efektem przyjęcia orientacji na klienta jako fundamentu strategii rozwoju jest przyznanie BMW miana „najbardziej podziwianego przedsiębiorstwa” w sektorze⁵⁶.

Podobnie pozytywny obraz korporacji BMW wylania się z analizy danych wykorzystanych do budowy miernika syntetycznego. O zdolności do kreacji wysokiej wartości dodanej zadecydowały wydatki na B+R w ujęciu względnym na jednego zatrudnionego – podobnie jak w przypadku Hondy i General Motors – świadczące o proinnowacyjnym nastawieniu koncernu⁵⁷ oraz wskaźniki umiędzynarodowienia, które (z pewnymi wyjątkami) pozostawały na względnie stałym poziomie. W 2010 r. korporacja dodatkowo przełamała trend spadkowy rentowności kapitałów własnych i osiągnęła rentowność na poziomie 14,0% (w szczytowym 2002 r. ROE dla BMW wynosił 18,1%) oraz zahamowała trend spadkowy udziału aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży $[(MV - SE)/S]$, który powrócił do poziomu 25,4% (w szczytowym 2002 r. wynosił nawet 55,5%). Zmiana tych niekorzystnych tendencji w zestawieniu z wysokim poziomem wydatków na B+R oraz na tle wysokich wartości wskaźników umiędzynarodowienia pozwala oczekiwać jeszcze lepszych wyników BMW w przyszłości.

Czwartą pozycję w 2010 r. w rankingu zbudowanym na podstawie miernika syntetycznego zajęła grupa Volkswagen – jest to w zasadzie jej powrót do kondycji z 2000 r. Lata 2001–2007 to dość wyraźne obniżenie oceny zdolności VW do kreacji wartości dodanej. Skoncentrowany na uzyskiwaniu dostępu do kolejnych segmentów koncern wytracił impet innowacyjny, co potwierdzały niemal stałe wydatki na badania i rozwój przy ciągle rozbudowywanej sieci. Wydaje się, że trochę kosztem własnej tożsamości i pozycji korporacja-matka postanowiła ustanowić globalną sieć relacji strategicznych. W efekcie nastąpiło rozwinięcie sieci i ożywienie rozwoju takich marek jak: Skoda, Audi, MAN, Scania, Porsche, Suzuki. Należy zaznaczyć, że przedstawiony miernik nie uwzględnia ich wartości rynkowych, zysków, aktywów⁵⁸, a wpływ tkwiącego w nich potencjału można odnaleźć jedynie w wycenie aktywów niematerialnych Volkswagena (jako *orchestratora* sieci). Wydaje się, że obecnie VW umocnił swoje fundamenty wzrostu (zwiększył kapitał własny do 61 mld USD), a także był zdolny osiągnąć w 2010 r.

⁵⁶ Wartości wskaźnika MAC (według *The Most Admired Companies*) dla 10 badanych korporacji przedstawiono w tab. 6.35. W rankingu powstałym na podstawie „wyceny” atrakcyjności korporacji z wykorzystaniem 8 wskaźników, oddających jakość zarządzania „oczyma klientów”, BMW osiągnęło najwyższe wartości w sektorze.

⁵⁷ W przypadku BMW nie potwierdza tego ranking korporacji wg zarejestrowanych patentów.

⁵⁸ Np. wartość rynkowa Suzuki w 2009 r., kiedy (VW kupił 19,9% udziałów) wyniosła 11,6 mld USD, co stanowiło wzrost o 3 mld USD w stosunku do 2008 r. Adekwatnie dla MAN, (w którym VW jest największym udziałowcem) skok ten wyniósł 3,4 mld USD (z 6 mld w 2008 r. do 10,6 w 2009 r. wg *The Global 2000 – Leaders Company* z lat 2008–2010).

najwyższy wśród badanych korporacji zysk (9 mld USD) – właśnie dzięki inwestycjom w rozwijanie swojej sieci. Korporacja znalazła się także wśród branżowych liderów (obok GM i Toyoty) pod względem nakładów na badania i rozwój.

Na uwagę zasługuje jednak fakt, że pomimo posiadania jednej z najbardziej rozwiniętych sieci biznesowych w sektorze wskaźnik umiędzynarodowienia VW dopiero w latach 2009–2010 przekroczył 60%. Biorąc pod uwagę założenie badania o istotnym znaczeniu stopnia umiędzynarodowienia struktur sieci dla zdolności do kreacji wartości dodanej, skutkowało to nienajlepszą pozycją Volkswagena na tle głównych konkurentów w latach 2003–2007. Relatywnie niski poziom wskaźnika TNI wskazywał na silne nastawienie etnocentryczne VW, czyli dominację macierzystych wzorców niemieckich w całej sieci. Powodowało to ograniczenie elastyczności i tym samym wolniejsze dopasowywanie się do zmian na rynku globalnym. Korporacja, włączając kolejne firmy do swojej sieci poprzez wykup akcji, starała się najczęściej narzucać im swój model organizacyjny. W konsekwencji koncentracji na pomnażaniu kapitału ekonomicznego i przenoszeniu wzorców częściowo zaprzepaszczono możliwość uzyskania efektów synergicznych zwłaszcza w sferze pomnażania kapitału intelektualnego.

Realizując swoją strategię, VW zwiększył ponad 3-krotnie aktywa (w 2010 r. ich wartość to niemal 270 mld USD wobec 76 mld USD w 2000 r.) i podwoił sprzedaż (w 2010 r. jej wartość to blisko 170 mld USD wobec 80 mld USD w 2000 r.). Wzrosła także łączna wartość portfela marek sieci liczona jako suma wartości trzech marek – VW, Audi, Porsche, które zostały umieszczone w rankingu stu najcenniejszych marek świata według *Top 100 Global Brands* (z 7,83 do 16,75 mld USD). Należy jednak zauważyć, że wartość marki Audi w latach 2004–2010⁵⁹ wzrosła o ponad 2 mld USD (z 3,29 do 5,46 mld USD), podczas gdy wartość marki Volkswagen spadła w stosunku do wartości z początku badanego okresu, aż o 1 mld USD (z 7,83 mld USD w 2000 r. do 6,89 mld USD w 2010 r.). Potwierdza to nie tyle zaniedbania korporacji-matki w stosunku do swojego najstarszego dziecka⁶⁰, co naturalną koncentrację uwagi na najmłodszych członkach rodziny. Osłabienie pozycji konkurencyjnej VW według miernika syntetycznego w latach 2001–2007 można zatem tłumaczyć koniecznością dostosowań organizacyjnych. Włączenie do systemu przejętych podmiotów o znacznie różniących się charakterystykach (w tym Bugatti, Lamborghini, Bentley, Scania) wymagało nie tylko ich wmontowania w system, ale przed wszystkim skupienia się *orchestratora* na ich zintegrowaniu z dotychczasowymi członkami rodziny – VW,

⁵⁹ Wcześniej Audi nie było notowane w rankingu *Top 100 Global Brands*.

⁶⁰ Najniższej marka „Volkswagen” została wyceniona w 2005 r. (na 5,62 mld USD), kiedy Porsche zgromadziło pakiet kontrolny akcji VW Group. VW jednak potrafił uniknąć wrogiego przejęcia, a ostatecznie nawet kupił pakiet większościowy akcji Porsche. M. Rosińska-Bukowska, *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków*, Wydawnictwo WSSM, Łódź 2011, s. 124–129.

Audi, Seat, Skoda. Inwestycja w rozwój „dzieci” zwykle jest opłacalna, z tym, że korzyści mają charakter odłożony. Pokazuje to także, jak trudno jest sprawnie i efektywnie zarządzać stale rozbudowywaną rodziną – globalną siecią biznesową. Należy podkreślić jednak, że Volkswagen sprostał kluczowemu wyzwaniu utrzymania spójności organizacyjnej i płynności finansowej sieci. Zamierzony cel połączenia w jeden system szerokiej palety marek, dających niemal pełne pokrycie rynku został osiągnięty i zaczyna procentować.

Strategia rozwoju sieci VW wydaje się otwierać korporacji drogę do systematycznej poprawy pozycji w rankingu zdolności do kreacji wartości dodanej. Realizowany model biznesowy jest inny niż w przypadku Hondy czy BMW, co świadczy o możliwości stosowania własnych rozwiązań w procesie budowania konkurencyjności na rynku globalnym. W przypadku VW proces budowania sieci oparty został na silnych fundamentach własnościowych. W 2010 r. korporacja posiadała aktywa o wartości 267 mld USD, podczas gdy w 1997 r. ich wartość wynosiła zaledwie 57 mld USD. Plusuje to VW na drugim miejscu w badanej grupie – za Toyotą, dla porównania w 1997 r. aktywa Toyoty wynosiły już 105 mld USD.

W tab. 6.18 zamieszczono wartości poszczególnych wskaźników oraz miernika syntetycznego dla Volkswagena, które potwierdzają powyższą charakterystykę grupy. Podobnie jak General Motors odnotował on przejściowe problemy w sferze rentowności kapitałów własnych [ROE] w latach 2003–2009, jak również problemy z wykorzystywaniem potencjału aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży $[(MV - SE)/S]$, z tym że przy stosunkowo stałych nakładach na B+R a wyższym stopniu umiędzynarodowienia aktywów [AF/A].

Tabela 6.18. Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Volkswagen AG

Rok	ROE (%)	(B+R)/E (USD)	$(MV - SE)/S$ (%)	AF/A (%)	EF/E (%)	Wartość MS	Pozycja wg MS
2000	16,42	11 436,50	10,02	56,24	49,41	0,558	4
2001	12,67	9 935,27	(-1,10)	51,34	48,58	0,417	6
2002	13,73	10 781,78	(-9,61)	50,02	48,60	0,263	6
2003	5,77	14 977,61	(-6,20)	38,42	47,87	0,255	8
2004	4,01	14 729,93	(-10,48)	48,57	48,20	0,230	7
2005	4,74	14 304,75	(-0,77)	52,40	48,03	0,297	7
2006	3,72	15 811,02	6,48	51,03	47,98	0,310	7
2007	12,10	14 476,57	27,22	48,79	46,68	0,077	8
2008	13,40	15 198,77	16,74	52,93	50,20	0,429	4
2009	2,70	14 542,74	13,96	56,10	49,93	0,290	6
2010	14,88	21 470,03	5,58	56,90	53,93	0,584	4

Źródło: obliczenia własne w programie Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006.

Na miejscu piątym w rankingu zbudowanym na podstawie miernika syntetycznego za 2010 r. uplasowała się Toyota Motor, będąca stałym liderem rankingu porządkującego badane podmioty według wartości rynkowej. Ostatnio także korporacja, posiadająca najcenniejszą markę motoryzacyjną (Toyota), której wartość w badanym okresie niemal podwoiła się (z 18,8 do 34,5 mld USD). W latach 2000–2010 ocena zdolności Toyoty do kreacji wartości dodanej na tle głównych konkurentów z sektora wahała się, dając korporacji najniższe – piąte, a najwyższe – drugie miejsce w rankingu. Miejsca te potwierdzają oczywiście przynależność Toyoty do światowej czołówki sektora motoryzacyjnego i wysoką ocenę koncepcji budowania własnej sieci biznesowej. Niemniej jednak od 2006 r. pozycja Toyoty według wartości skonstruowanego miernika syntetycznego dla 10 badanych podmiotów systematycznie się obniżała a w latach 2008–2010 korporacja uzyskała (jedynie) miejsce piąte w zestawieniu.

Może to mieć związek z relatywnie niskim, bo ok. 50% wskaźnikiem umiędzynarodowienia. Interpretując go nieco upraszczająco, można stwierdzić, że tylko połowa z ponad 300 mld USD wartości aktywów ulokowana była za granicą, a z ponad 200 mld USD wartości rocznej sprzedaży jedną drugą generował rynek macierzysty. Należy dodatkowo zauważyć, że znaczna część aktywów ulokowanych za granicą umiejscowiona jest na rynku azjatyckim (np. największe zakłady zagraniczne Toyoty znajdują się w Tajlandii). W konsekwencji sieć Toyoty można uznać za stosunkowo słabo zdywersyfikowaną, co powoduje brak odpowiedniego zabezpieczenia przed nagłymi wahaniami rynkowymi⁶¹. Obniża to elastyczność podmiotu, a zatem i jego zdolności konkurencyjne. Może to jednak także wynikać np. z pogorszenia oceny Toyoty w „oczach klientów” (spadek wskaźnika MAC) czy dokonania zmian w procedurach kontroli jakości i organizacji sieci dostawców. W efekcie, kiedy korporacja plasowała się na podium w innych rankingach (umiędzynarodowienia, wartości rynkowej, wartości marki), według niniejszego badania nie uzyskiwała najwyższych notowań. Biorąc pod uwagę, że kłopoty koncernu z lat 2009–2010 były następstwem licznych usterek w jego samochodach, które dotychczas uznawano za niezawodne, można zaryzykować twierdzenie, że zbudowany miernik syntetyczny lepiej niż pojedyncze parametry ilościowe oddaje rzeczywisty potencjał konkurencyjny badanego podmiotu.

Doszukując się dalszego potwierdzenia opisanej wyżej sytuacji Toyoty we wskaźnikach wykorzystanych do budowy miernika syntetycznego (zamieszczonych w tab. 6.19), należy zwrócić uwagę na wyraźnie drastyczny spadek wskaźnika udziału aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży [(MV

⁶¹ Efekt – w 2011 r. sprzedaż Toyoty była najniższa od kilku lat. Należy zaznaczyć, że w znacznej mierze wyniknęło to ze splotu niekorzystnych okoliczności. Silne trzęsienia ziemi w regionie Tohoku w Japonii (wiosna 2011 r.), które spowodowały dewastację fabryk setek lokalnych kooperantów koncernu. Następnie powódzie w Tajlandii (jesień 2011 r.), skąd pochodzą liczne części i podzespoły do pojazdów koncernu. Doprowadziło to do ograniczenia produkcji Toyoty w zakładach w Azji, ale i Stanach Zjednoczonych.

– SE)/S] w latach 2007–2008 i powolny jego wzrost w latach 2009–2010 oraz znaczny spadek rentowności kapitałów własnych [ROE] w 2009 r. i jego niewielkie odbicie w 2010 r.

Tabela 6.19. Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Toyota Motor

Rok	ROE (%)	(B+R)/E (USD)	(MV – SE)/S (%)	AF/A (%)	EF/E (%)	Wartość MS	Pozycja wg MS
2000	7,12	17 370,67	59,44	36,32	19,46	0,527	5
2001	8,69	17 997,57	39,14	44,75	75,76	0,906	2
2002	13,59	20 825,44	22,19	47,49	32,21	0,399	5
2003	17,75	23 600,61	47,87	49,69	33,78	0,660	2
2004	14,09	23 974,41	47,13	52,61	35,63	0,676	4
2005	12,98	24 652,07	49,05	53,88	37,68	0,610	2
2006	12,99	25 351,55	62,06	60,12	38,07	0,706	2
2007	13,95	26 527,90	32,44	53,88	38,52	0,326	4
2008	14,53	28 035,29	(–7,13)	57,24	38,52	0,408	5
2009	(–4,38)	24 398,76	11,71	55,77	37,25	0,305	5
2010	2,01	27 980,61	13,04	53,85	37,59	0,558	5

Źródło: obliczenia własne w programie Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006.

Zmiana [(MV – SE)/S] wynikała prawdopodobnie m. in. z gwałtownego spadku wartości rynkowej spółki w 2008 r. – do 102,4 mld USD, z 217,7 mld USD w szczytowym 2006 r. Przede wszystkim oznaczała jednak osłabienie rynkowej oceny jakości produktów i modelu zarządzania Toyoty⁶². W efekcie w latach 2007–2010 obserwujemy spadek wartości sprzedaży korporacji o 12,1% (z 230,6 mld USD w szczytowym 2007 r. do 202,8 mld USD w 2010 r.). Zmiana rentowności kapitałów własnych odzwierciedlała z kolei gwałtowne załamanie zyskowności spółki, która w 2009 r. odnotowała stratę 4,5 mld USD, podczas, gdy jeszcze w 2008 r. generowała 17,2 mld USD zysku.

Przyczyną tego stanu były liczne usterki stwierdzone w samochodach koncernu i spadek zaufania do marki „Toyota” (zwłaszcza w USA)⁶³. Prawdopodobnie

⁶² Pozycję Toyota Motor w branży motoryzacyjnej z podaniem szczegółowych ocen jakości produktów i usług oraz jakości zarządzania, stanu finansowego i potencjału inwestycji długookresowych, społecznej odpowiedzialności organizacji, innowacyjności korporacji, a nawet wykorzystania talentów pracowników i aktywów korporacyjnych przedstawiono w opracowaniu: M. Rosińska-Bukowska, *Najpotężniejsze...*, s. 70 (tab. 26).

⁶³ Wycofano z rynku ponad 10 mln pojazdów z wadami fabrycznymi (8,5 mln wady hamulców, 1,6 mln nieszczelność systemu paliwowego). Prezes Toyoty tłumaczył się przed Amerykańskim

siła „uderzenia” była tak znaczna z uwagi na fakt skoncentrowania znacznego kapitału spółki w Stanach Zjednoczonych – m. in. na inwestycji realizowanej od 1984 r. wspólnie z General Motors (NUMMI). Kiedy koncern amerykański zaczął przeżywać trudności, niejako automatycznie przeniosło się to na partnera (Toyotę). Dodatkowo GM, walczący o przetrwanie, stosował kampanię negatywnego marketingu, zwłaszcza wobec Toyoty, co pogłębiło brak zaufania do jej produktów na rynku amerykańskim, stanowiącym kluczowy, zagraniczny obszar ekspansji koncernu.

Szóste miejsce w rankingu zdolności do kreacji wartości dodanej w sektorze motoryzacyjnym za 2010 r. zajął Daimler. Należy zaznaczyć, że w badanym okresie 2000–2010 jest to jego najwyższe miejsce w sporządzonym zestawieniu według MS. W latach 2000–2007 (za wyjątkiem 2002 r.) koncern, będący właścicielem jednej z najcenniejszych marek świata, zajmował ostatnie miejsce wśród badanej grupy. Był to okres funkcjonowania spółki DaimlerChrysler, co potwierdza, że istotnie było to nieudane przedsięwzięcie rozwojowe. Rozpad fuzji pozwolił Daimlerowi na nowo opracować strategię. Odległe miejsce Daimlera w rankingu zdolności do kreacji wartości dodanej nie stoi w sprzeczności z wysoką wyceną marki „Mercedes” – będącej jego własnością i cennym składnikiem kapitału – pokazuje jedynie, że sama marka nie jest wystarczającą podstawą budowania długookresowej pozycji konkurencyjnej. W nowej strategii rozwoju Daimler akcentuje dwa dotychczas niedoceniane obszary możliwych przewag: integralność globalnej sieci i nowoczesne przywództwo oparte na połączeniu innowacyjności z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Fuzja DaimlerChrysler miała stanowić początek szerszego otwarcia obu korporacji i pozwolić im wspólnie zdobyć globalny rynek. Nie doceniono jednak wagi różnic kulturowo-cywilizacyjnych i zaniedbano kwestie związane z budowaniem kapitału instytucjonalnego organizacji sieciowej. Zaniechania w tworzeniu wspólnego systemu wartości sprawiły, że brak odpowiedniej kultury wewnątrzorganizacyjnej uniemożliwił kreatywne współistnienie partnerów. Można powiedzieć, że system DaimlerChrysler po prostu nie wytrzymał wyzwań kooperencji.

Oczywiście fuzja nieco „wypaczyła” wyniki miernika syntetycznego, który jest dość silnie skorelowany z wartością wskaźnika umiędzynarodowienia. W latach 2000–2006 wskaźnik TNI Daimlera oscylował ok. 30%, podczas gdy w latach 2008–2010, czyli po rozpadzie fuzji, przekraczał 50%⁶⁴. Oznacza to, że częściowo bardzo słaba pozycja w rankingu według miernika syntetycznego jest konsekwencją uwzględnienia w niniejszym badaniu w latach 2000–2007 danych dla DaimlerChrysler. Natomiast zmiana wartości wskaźników [AF/A] i [EF/E]

Kongresem w związku wypadkami śmiertelnymi. W rezultacie „koncern uniewinniono”, jednak reputacja Toyoty wyraźnie ucierpiała.

⁶⁴ Wg danych za 1997 r. wskaźnik TNI dla Daimler-Benz już w latach 1994–1997 kształtował się na poziomie powyżej 40%, w 1997 r. wynosił 44,1%.

po rozstaniu z Chryslerem, czyli dla lat 2007–2010 sprawiła, że systematycznie Daimler poprawiał swoją pozycję w rankingu. Wydaje się jednak, że to nie tylko „zniekształcony” wskaźnik TNI odpowiada za bardzo słabą, na tle konkurencji, pozycję Daimlera. Istotne znaczenie miało prawdopodobnie „niezgranie” się partnerów fuzji DaimlerChrysler, którego efekty rynkowe były odwrotne od zawierzonych – obie korporacje traciły swoich wiernych klientów, a równocześnie nie pozyskiwały nowych. Ostatnie lata to ponowne poszukiwanie przez Daimlera właściwej drogi ekspansji. Skutkowało to znacznymi wahaniami wskaźników ekonomicznych, ale równocześnie wykorzystywaniem doświadczenia podczas ustanawiania nowych relacji. W tym wypadku chodzi o ostrożne sondowanie partnerów, systematyczne kreowanie pomostów wymiany wiedzy, przy relatywnie niewielkim zespalaniu formalnym. Osiągnięcie w efekcie szóstej pozycji w rankingu w 2010 r. wskazuje prawdopodobnie na znalezienie pomysłu na kreowanie wartości dodanej na nowych zasadach.

Konkluzją, istotną dla niniejszych rozważań jest stwierdzenie, że w przypadku miernika syntetycznego następuje agregacja wielu wskaźników, a powstały ranking jest ich wypadkową (tab. 6.20). Choć uzyskana przez Daimlera pozycja w rankingu na bazie skonstruowanego miernika – na tle najsilniejszych konkurentów – może wydawać się zaskakująca w zestawieniu z klasyfikacjami, bazującymi na jednej wielkości (np. dla wartości marki) to prawdopodobnie pozwoliła precyzyjniej ocenić jego potencjał konkurencyjny.

Tabela 6.20. Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Daimler AG

Rok	ROE (%)	(B+R)/E (USD)	(MV – SE)/S (%)	AF/A (%)	EF/E (%)	Wartość MS	Pozycja wg MS
2000	18,92	16 398,56	4,40	19,99	20,05	0	10
2001	(–1,68)	14 445,64	10,43	14,04	20,51	0	10
2002	15,45	17 642,23	(–0,87)	18,23	19,86	0,009	9
2003	(–1,31)	17 398,51	4,12	18,52	21,26	0	10
2004	8,15	19 911,62	5,42	22,06	26,36	0	10
2005	7,82	14 737,39	7,22	21,48	26,97	0	10
2006	9,09	14 900,11	11,51	22,06	27,47	0	10
2007	11,11	15 863,87	22,39	50,52	38,81	0	10
2008	4,33	18 355,17	(–16,65)	47,77	38,61	0,134	9
2009	(–8,50)	13 603,21	1,53	58,14	36,60	0,060	8
2010	11,97	18 750,48	15,43	58,09	36,91	0,504	6

Źródło: obliczenia własne w programie Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006.

„Wycena” zdolności do kreowania wartości dodanej dla Daimlera za lata 2000–2007 wskazywała, że model rozwojowy nie jest właściwy. Analizując jedynie wartość sprzedaży, wnioski byłyby odwrotne (w 2006 r. szczytowa wartość sprzedaży 190 mld USD, czyli przyrost o 25% w stosunku do 2000 r.). Wydaje się zatem, że wyniki miernika syntetycznego Daimlera za lata 2008–2010 stanowią zapowiedź poprawy konkurencyjności podmiotu w najbliższym czasie. Wartości wskaźników cząstkowych są potwierdzeniem, że Daimler w latach 2000–2010 znalazł się na zupełnie innej, od dotychczas zaobserwowanych wśród badanych koncernów, ścieżce tworzenia wartości dodanej. Koncern w badanym okresie charakteryzował się niską rentownością kapitałów własnych [ROE], która dodatkowo podlegała dużym fluktuacjom oraz znacznymi wahaniami udziału aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży $[(MV - SE)/S]$. Posiadał relatywnie niskie, względnie stałe w czasie nakłady na B+R w przeliczeniu na jednego zatrudnionego oraz rosnący wskaźnik umiędzynarodowienia, mierzony udziałem aktywów i zatrudnienia za granicą w stosunku do tych wartości ogółem.

Kontynuując interpretację wyników rankingu, porządkującego korporacje motoryzacyjne według zdolności do kreacji wartości dodanej w 2010 r., dochodzimy do miejsca siódmego, zajmowanego przez Nissana. W tym wypadku analiza musi jednak właściwie dotyczyć równocześnie Nissana oraz notowanego na miejscu dziewiątym w rankingu Renault. W całym badanym okresie mamy bowiem do czynienia z funkcjonowaniem aliansu strategicznego Renault-Nissan. Zestawiając jedynie pozycje obu podmiotów w latach skrajnych badanego okresu (2000 i 2010) w obu przypadkach można dostrzec pogorszenie pozycji zajmowanej w rankingu – w przypadku Nissana spadek z miejsca 3. na 7., w przypadku Renault z 6. na 9. Analizując jednak dokładniej cały uzyskany ciąg wyników, osłabienie zdolności do kreacji wartości dodanej w latach 2001–2002 można uznać za efekt docierania się partnerów. Sojusze strategiczne zawierane w celu uzyskania większego udziału w rynku nastawione są bowiem na rozbudowę globalnych struktur sieciowych i efekty długookresowe. Przejściowo umowy takie z uwagi na konieczne zmiany organizacyjne mogą skutkować spadkiem pozycji konkurencyjnej podmiotów. W przypadku aliansu Renault-Nissan problemem jest jednak brak pozytywnych efektów połączenia w relatywnie długim okresie. Miejsca obu korporacji w rankingu zdolności do budowania przewagi na bazie wartości dodanej wskazują raczej na niedostatecznie spójną strategię zintegrowanego rozwoju. Nissan w latach 2003–2007 zajmował stopniowo coraz niższą pozycję wśród badanych 10 przedsiębiorstw (odpowiednio 3., 4., 5., 7.), Renault plasował się stale na odległym 8. lub 9. (część) miejscu w rankingu. Warto zauważyć, że w przypadku Nissana nie pomogło nawet utrzymywanie najwyższego w historii korporacji ponad 60% wskaźnika TNI w latach 2004–2007 (co ponownie dowodzi, że „czyste” umiędzynarodowienie działalności nie przesądza o automatycznej poprawie konkurencyjności). Rozbudowanie globalnych struktur Nissana, przy wsparciu europejskiego partnera, pozwoliło co prawda na silniejsze zaistnienie na rynkach Europy (w tym zwłaszcza Środkowo-Wschodniej) i krajów BRIC, jednak nie zaowocowało poprawą „wyceny” zdolności konkurencyjnych.

Alians nie wpłynął pozytywnie także na sytuację Renault. Korporacja aż sześciokrotnie (w tym w 2010 r.) zajmowała dziewiątą pozycję w rankingu, dwukrotnie plasowała się na ostatnim – dziesiątym i dwukrotnie na ósmym miejscu w rankingu, przez to bilans dekady prezentuje korporację w nienajlepszym świetle na tle konkurentów z sektora.

Podsumowując rozważania, dotyczące zawartego aliansu i jego wpływu na zdolność do kreacji wartości dodanej przez podmioty uczestniczące, wydaje się, że problemem było skoncentrowanie się na synergii finansowej partnerów i niedostateczna wymiana wiedzy wewnątrz organizacji. Renault i Nissan skupiły się na poprawie wskaźników ekonomicznych. Nie stworzyły jednak adekwatnej do posiadanych możliwości struktury organizacyjnej, pozwalającej na wykorzystanie posiadanego potencjału, w tym udziału w globalnym rynku oraz znajomości odmiennych kulturowo rynków macierzystych. W konsekwencji zaniedbały budowanie kapitału intelektualnego sieci, przez co znacznie osłabiły swoją siłę konkurencyjną – ocenianą w niniejszym badaniu.

W kontekście celu niniejszej rozprawy można uznać to za potwierdzenie tezy, że umiędzynarodowienie działalności oraz ustanowienie bazowych struktur powiązań o charakterze integracyjnym to stadium konkurencyjności kompetencyjnej, mogącej stanowić jedynie punkt wyjścia do etapu budowania konkurencyjności systemowej, która pozwala na uzyskanie trwałej i silnej pozycji wśród wiodących podmiotów sektora (w oligopolu branżowym). Rozwijanie sieci biznesowej prowadzi do poprawy możliwości arbitrażowania dzięki wykorzystywaniu globalnego zróżnicowania, co umożliwia kreowanie dodatkowych walorów, decydujących o pozycji konkurencyjnej. Warunkiem koniecznym jest jednak stworzenie odpowiednich mechanizmów instytucjonalnych wewnątrz sieci w celu transferu wiedzy między partnerami. Proste zespolenie o charakterze własnościowym, czyli jedynie na poziomie kapitału ekonomicznego, nie wystarcza do uzyskania zadowalających wyników. Nie pozwala bowiem na stałe kreowanie wartości dodanej a jedynie na podtrzymywanie istniejącego standardu. Zadaniem miernika syntetycznego była próba oceny możliwości długookresowego, stabilnego wzrostu mimo nieustannego „podkręcania” standardu.

W tab. 6.21 i 6.22 zamieszczono wartości poszczególnych wskaźników oraz miernika syntetycznego dla Nissana i Renault, które potwierdzają, że choć Nissan nieustannie zajmował wyższą pozycję w rankingu, niż Renault, to ich sytuacja w badanym okresie była bardzo podobna.

Dane (tab. 6.21 i 6.22) wskazują, że obydwie koncerny w wyniku aliansu odnotowały spadek wskaźnika rentowności kapitałów własnych [ROE], przy czym na koniec 2010 r. poprawę w tym zakresie odnotował koncern Renault. Zarówno Nissan, jak i Renault, nie pozostając w tyle za konkurencją, w badanym okresie zwiększały nakłady na B+R, jednak były one na poziomie niższym niż u innych czołowych producentów samochodowych. Ocena udziału aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży $[(MV - SE)/S]$ w obu przypadkach wskazuje na znaczny spadek

(od 2007 r.) zdolności koncernów do ich wykorzystania. Wskaźnik ten ma za zadanie wskazywać siłę kapitału intelektualnego badanego obiektu, dlatego jego niskie wartości stanowią szczególnie niebezpieczny sygnał.

Tabela 6.21. Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Nissan Motor

Rok	ROE (%)	(B+R)/E (USD)	(MV-SE)/S (%)	AF/A (%)	EF/E (%)	Wartość MS	Pozycja wg MS
2000	38,69	17 189,84	40,62	45,15	29,67	0,612	3
2001	24,61	14 388,49	42,20	45,09	29,90	0,561	4
2002	22,88	15 273,31	32,75	49,66	35,45	0,432	4
2003	29,94	20 210,19	47,27	38,83	41,07	0,594	3
2004	20,95	17 973,86	27,87	52,44	61,27	0,677	3
2005	18,27	20 174,48	25,29	54,99	48,69	0,525	4
2006	14,52	20 397,21	19,23	58,89	50,40	0,506	4
2007	10,09	21 606,65	(-1,01)	58,91	51,02	0,135	6
2008	13,41	286 74,73	(-26,10)	50,61	50,62	0,335	6
2009	(-6,23)	26 580,04	(-3,31)	45,37	47,56	0,207	7
2010	0,97	32 827,95	(-7,24)	40,89	45,23	0,462	7

Źródło: obliczenia własne w programie Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006.

Tabela 6.22. Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Renault S.A.

Rok	ROE (%)	(B+R)/E (USD)	(MV-SE)/S (%)	AF/A (%)	EF/E (%)	Wartość MS	Pozycja wg MS
2000	10,11	11 396,06	5,90	40,20	59,00	0,444	6
2001	7,96	12 371,79	8,08	34,68	34,76	0,254	8
2002	10,81	81 48,15	(-7,86)	31,18	26,68	0	10
2003	15,14	10 757,46	2,81	31,29	26,70	0,068	9
2004	21,99	131 47,01	0,95	29,39	41,58	0,080	9
2005	21,29	19 984,20	7,36	37,15	44,79	0,289	8
2006	14,20	19 123,35	10,60	39,64	47,17	0,292	9
2007	11,98	26 643,63	(-1,25)	40,04	51,54	0,008	9
2008	2,77	19 595,11	(-46,61)	40,07	51,57	0	10
2009	(-18,98)	20 622,63	(-24,90)	47,04	54,00	0,001	9
2010	15,19	20 344,30	(-25,84)	46,00	70,00	0,435	9

Źródło: obliczenia własne w programie Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006.

W dobie gospodarki bazującej na wiedzy brak zdolności wykorzystywania aktywów niematerialnych w budowaniu wolumenu sprzedaży może wyeliminować daną korporację ze światowej czołówki. Czynnikiem sprzyjającym poprawie tych zdolności może być rozwój globalnego rozprzestrzenienia sieci biznesowej, częściowo odzwierciedlony we wzroście TNI. Pod względem dwóch cząstkowych wskaźników umiędzynarodowienia [AF/A] i [EF/E] w ostatnich latach badanego okresu z omawianej pary korzystniej wypadło Renault. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że Nissan zaprzestał właściwie samodzielnej ekspansji, stając się mniej aktywnym elementem kooperacyjnej sieci Renault-Nissan, w której to Renault „wyrasta” na głównego *orchestratora*.

Korporacją sklasyfikowaną na ósmym miejscu w rankingu za 2010 r. był Fiat. Analiza wartości poszczególnych wskaźników oraz miernika syntetycznego dla Fiata (tab. 6.23) wykazała, że w latach 2008–2010 wyraźnie osłabił on swoje zdolności konkurencyjne. W 2008 i 2010 r. zajmował miejsce ósme, a w 2009 r. dziesiąte (ostatnie) w rankingu. W latach wcześniejszych plasował się wyżej – średnio na pozycji szóstej wśród badanych reprezentantów branży.

Tabela 6.23. Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Fiat Spa

Rok	ROE (%)	(B+R)/E (USD)	(MV – SE)/S (%)	AF/A (%)	EF/E (%)	Wartość MS	Pozycja wg MS
2000	4,01	11118,55	(-5,91)	55,14	50,11	0,422	7
2001	(-3,41)	13 229,38	(-10,52)	54,56	52,11	0,437	5
2002	(-56,55)	13 565,68	(-7,43)	47,63	52,92	0,241	7
2003	(-32,36)	15 588,42	(-3,84)	52,55	54,65	0,386	6
2004	(-25,29)	12 145,75	(-2,85)	50,87	54,66	0,274	6
2005	(-21,00)	11 341,39	6,16	60,57	55,61	0,375	6
2006	12,72	9 069,24	27,45	58,23	55,96	0,450	5
2007	17,27	12 904,97	13,67	61,34	59,13	0,223	5
2008	13,78	14 725,16	(-13,02)	42,34	58,50	0,218	8
2009	(-7,74)	12 420,40	(-3,15)	39,52	57,67	0	10
2010	4,21	12 855,14	(-11,70)	60,11	59,31	0,447	8

Źródło: obliczenia własne w programie Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006.

Model ekspansji Fiata przestał być adekwatny do zmieniających się uwarunkowań. Szczególne znaczenie miało obniżenie wyceny zgromadzonego kapitału, będące efektem niedoceny wagi aktywów niematerialnych w konstruowaniu sieci. Oznaczało to systematyczne „odstawanie” realizowanej koncepcji rozwojowej od standardów dla branży. Udział aktywów niematerialnych w kreowaniu

wartości sprzedaży $[(MV - SE)/S]$ na początku badanego okresu był niski, jednak systematycznie wzrastał (z -10 do $+27\%$). W najlepszym 2006 r. osiągnął poziom $27,5\%$, ale był to moment negatywnego przełomu i wyhamowania tendencji wzrostowej. W latach 2008–2010 wskaźnik $[(MV - SE)/S]$ znów przyjmował wartości ujemne. Podobnie silne wahania obserwujemy analizując wskaźnik rentowności kapitałów własnych [ROE]. W latach skrajnych badanego okresu (w 2000 i 2010 r.) jego wartość wynosiła odpowiednio $4,0\%$ i $4,2\%$. W 2002 r. spadł jednak do najniższego poziomu dla Fiata ($-56,6\%$), następnie wzrastał, aby w 2007 r. osiągnąć wartość najwyższą $17,3\%$ (w latach 2008–2009 znowu spadał). Swojej siły konkurencyjnej Fiat nie mógł także czerpać z inwestycji prorozwojowych, gdyż wskaźnik nakładów na badania i rozwój na jednego zatrudnionego $[(B+R)/E]$ był najniższy w poddanej badaniu grupie obiektów. Fiat nie znalazł się też nigdy w gronie liderów w zakresie rejestrowanych patentów według *IFI CLAIMS® Patent Services*.

Zdolności do kreacji wartości dodanej sieci Fiata „wyceniono” najwyżej w 2001 r. oraz w latach 2006–2007 – pozycja piąta. Sytuacja z 2001 r. mogła być odzwierciedleniem dostrzeżenia potencjalnego unowocześnienia modeli koncernu w efekcie realizacji jednego z dwóch planów rozwojowych. W korporacji ścierały się wówczas opcja proniemiecka (VW) i proamerykańska (GM), a alians z którymś z wielkich konkurentów wydawał się pewny. Miało to być ścieżką umacniania Fiata na rynku globalnym. „Wycena” za 2007 r. mogła być z kolei związana z podjętą reorganizacją globalnych struktur koncernu. W celu poprawy efektywności wydzielono wówczas cztery skrzydła sieci, charakteryzujące się znaczną autonomią: ogólnomotoryzacyjne – Fiat Automobiles, sportowe – Alfa Romeo Automobiles, luksusowe – Lancia Automobiles, technologiczne – Fiat Professional. Stanowiło to próbę umocnienia kapitału intelektualnego na bazie wyodrębnionych, jako kluczowe, zróżnicowanych obszarów aktywności.

W latach 2008–2009 nastąpił jednak drastyczny spadek oceny zdolności Fiata do kreacji wartości dodanej, na tle pozostałych koncernów samochodowych. Było to następstwem aż pięciokrotnego obniżenia jego wartości rynkowej w 2008 r., ponad 1 mld straty poniesionej w 2009 r. oraz ograniczenia aktywności zagranicznej (sprzedaży i zatrudnienia za granicą). W 2010 r. podjęto zatem kolejne działania restrukturyzacyjne. Wydzielono nową firmę Fiat Industrial. Fiat Spa podzielono natomiast na dwa segmenty: produkujący gotowe pojazdy (trzy elementy: Fiat, Maserati, Ferrari) oraz dostarczający części i podzespoły (cztery elementy)⁶⁵. Działania te wskazują, że Fiat nadal szuka swojego docelowego modelu biznesowego. Relatywnie późno znalazł nowego partnera strategicznego (Chryslera), dzięki któremu ma zamiar szerzej wyjść poza macierzysty rynek europejski. Wskaźnik TNI dla Fiata w badanym okresie wahał się między

⁶⁵ Podział ten jest widoczny dopiero w rankingach publikowanych w 2011 r. W niniejszym badaniu dane dla Fiat SpA obejmują zatem także dział przemysłowy.

49 a 66%. Należy jednak zaznaczyć, że znaczna część aktywności, choć lokowana za granicą, miała miejsce w Europie. Fiat nieco „przespał” dogodny moment na zmiany organizacyjne, porządkujące struktury zgodnie z tendencjami światowymi. Obecnie wyraźnie podąża w wyznaczonym kierunku i jeżeli ostatnie posunięcia okażą się właściwe, ma szanse na zachowanie miejsca w pierwszej dziesiątce sektora⁶⁶. Utrzymując średnioroczne nakłady na badania i rozwój na poziomie ok. 2,4 mld USD (tylko w latach 2004–2006 spadły one poniżej 2,0 mld USD) oraz budując globalną sieć powiązań, gdyż ponad połowa wszystkich operacji odbywa się za granicą (wskaźnik umiędzynarodowienia w badanym okresie wynosił 49,1–66,0%, a jego maksymalna wartość przypadła na 2010 r.), Fiat stara się sprostać standardom wyznaczanym przez liderów branży.

Dziesiątą pozycję w omawianym rankingu w 2010 r. zajął Ford Motor. Jego ostatnia pozycja w analizowanej grupie oznacza gigantyczny spadek – „z podium”. W latach 2008–2009 Ford zajmował bowiem odpowiednio miejsca 3. i 2. Na przykładzie Forda warto zwrócić uwagę, że „syntetyczna wycena” potencjału konkurencyjnego korporacji nie jest bezpośrednio skorelowana ani z bieżącą rentownością, ani rynkową wyceną spółki. Dla niniejszego badania ma to istotne znaczenie, gdyż podkreśla konieczność uzupełnienia tradycyjnych miar konkurencyjności przedsiębiorstw (bazujących zwykle na tej grupie wskaźników) o parametry reprezentujące inne podsystemy organizacji. Poprawa wyników finansowych nie musi bowiem oznaczać wzrostu zdolności konkurencyjnych – zysk Forda w 2010 r. wzrósł o 140% w stosunku do 2009 r. (z 2,7 do 6,6 mld USD, po trzech latach znaczących strat – w latach 2006–2008 łącznie 30 mld USD), a jego pozycja w rankingu według miernika syntetycznego drastycznie się obniżyła. Odwrotną sytuację można zauważyć w 2006 r., kiedy mimo gigantycznej straty 12,6 mld USD pozycja konkurencyjna Ford Motor w tym rankingu poprawiła się (awans z miejsca 5. na 2.). Podobnie, kiedy korporacja po latach stagnacji (wartość rynkowa w latach 2004–2007 na stabilnym poziomie – ok. 15 mld USD) odbudowała swój wizerunek w oczach inwestorów między 2008 a 2009 r., osiągając 8-krotny wzrost wartości rynkowej – z 5 do 40 mld USD, (a w 2010 r. rekordową wartość 54 mld USD), natomiast w świetle zestawienia na podstawie miernika syntetycznego była najslabszym podmiotem w badanej grupie.

Można uznać, że zagregowana ocena potencjału konkurencyjnego korporacji (miernik MS) na podstawie pięciu uwzględnionych w badaniu wskaźników odzwierciedla etapy walki o pozycję na danym rynku (tab. 6.24).

⁶⁶ W tym miejscu należy zaznaczyć bowiem, że walka o miejsca 8–10 w sektorze jest dość zacięta. Pretendują do nich m. in. Peugeot, Hyundai czy Volvo, które nie zostały uwzględnione w analizie w tej części pracy. Każdy z nich podejmuje inne działania, mające na celu wyprzedzenie konkurencji. Np. Peugeot zawarł sojusz strategiczny z GM, chcąc w ten sposób uzyskać dostęp do rynków pozaeuropejskich, widząc, że regiocentryczna koncepcja rozwoju wyczerpała się. W 2010 r. zyski Peugeota, działającego prawie wyłącznie w Europie, spadły o połowę – do 480 mln EUR. J. Bielecki, *Historyczny sojusz Peugeota z General Motors*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2012, nr 38.

Tabela 6.24. Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Ford Motor

Rok	ROE ^a (%)	(B+R)/E (USD)	(MV – SE)/S (%)	AF/A (%)	EF/E (%)	Wartość MS	Pozycja wg MS
2000	29,07	19 423,02	15,25	7,02	52,93	0,283	8
2001	(-70,00)	20 598,19	14,90	29,36	53,30	0,395	7
2002	5,08	21 981,16	8,34	55,89	53,78	0,512	2
2003	7,91	22 900,76	9,46	57,09	42,35	0,546	4
2004	13,72	32 801,42	(-0,55)	58,92	45,52	0,630	5
2005	17,36	26 666,67	1,27	44,20	53,33	0,428	5
2006	0	25 441,70	11,49	47,07	54,77	0,450	6
2007	(-48,37)	30 487,80	5,09	46,23	54,76	0,132	7
2008	0	34 272,30	17,12	46,01	62,91	0,696	3
2009	(-34,74)	24 747,47	41,94	31,31	62,63	0,463	2
2010	(-979,25)	54 945,05	42,64	35,73	65,93	0	10

Uwaga: ^a W latach 2006 i 2008 przyjęto dla ROE wartość 0 ze względu na ujemną wartość zysku i kapitałów własnych, które (przy podaniu uzyskanych z obliczeń wartości dodatnich ROE jako ilorazu dwóch wartości ujemnych) powodowałyby odwrotną od zamierzonej interpretację tego wskaźnika w konstrukcji miernika syntetycznego.

Źródło: obliczenia własne w programie Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006.

Pozycja konkurencyjna Ford Motor w badanym okresie podlegała znaczącym wahaniom, co było wynikiem zróżnicowanego oddziaływania poszczególnych czynników. Analiza podstawowych parametrów, obrazujących kondycję korporacji, pokazuje bowiem, że między otwierającym badanie 2000 a zamykającym 2010 r. obniżyły się zarówno wartość aktywów Forda (z 283 do 165 mld USD), sprzedaż (z 170 do 129 mld USD), jak i zatrudnienie (z 350 do 91 tys. osób). W zastraszającym tempie traciła na wartości także sama marka „Ford” (z 36,4 mld USD w 2000 r. do 7,2 mld USD w 2010 r.). Wartość rynkowa Ford Motor w ciągu dekady spadła 14-krotnie (z ponad 69 mld USD w 1998 r. do 4,79 mld USD w 2008 r.). Patrząc na te dane, ostatnie miejsce w rankingu na podstawie miernika syntetycznego wydawałoby się wręcz oczywiste. Sytuacja nie była jednak tak jednoznaczna, ponieważ bliższa analiza wskazała, że w badanym okresie Ford aż trzy razy był wiceliderem rankingu (w latach 2002⁶⁷, 2006 i 2009). Natomiast

⁶⁷ Warto zwrócić uwagę, że w 2002 r. Ford znalazł się w rankingu klasyfikującym korporacje wg liczby zarejestrowanych patentów – zarejestrował 390 patentów, co z pewnością świadczyło o jego wysokim potencjale rozwojowym.

w pozostałych latach badanego okresu zajmował miejsca w środku rankingu dla 10 wiodących korporacji sektora.

Powstaje pytanie: co spowodowało zniekształcenie wyników rankingu? Wydaje się, że przypadek Ford Motor jest doskonałą puentą dla niniejszych rozważań. Parametry typu aktywa, sprzedaż, zatrudnienie, wartość marki, wartość rynkowa przedstawiane w oderwaniu od tła, czyli wyników innych konkurencyjnych podmiotów, nie pozwalają na właściwą ocenę kondycji badanego koncernu. Ich zestawienie np. za dany rok bilansowy dla kilku podmiotów tego samego sektora stanowi już lepszy, ale nadal jeszcze niepełny obraz, gdyż nie ujawniający przyczyn np. skokowych zmian pozycji poszczególnych obiektów. Przedstawia on bowiem jedynie wynik, a nie uwzględnia istotnych uwarunkowań jego powstania. Porównywanie pojedynczych parametrów, w dodatku ich wartości bezwzględnych, może stanowić błędną podstawę oceny potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa w przypadku, gdy odnotowuje ono znaczne zmiany ich wartości. Kluczową kwestią jest uwzględnienie wskaźników, mogących zobrazować ścieżkę dochodzenia do konkretnego stanu. Zadaniem miernika syntetycznego była zatem próba „wyceny” zdolności do przekształcania zgromadzonego potencjału w możliwie najlepsze wyniki w sposób ciągły. Istotą prowadzonego badania była agregacja danych liczbowych, reprezentujących możliwie pełny obraz stanu wszystkich podsystemów danej organizacji, uznanych za istotne podstawy budowania konkurencyjności systemowej badanej sieci biznesowej. Na ich podstawie skonstruowano zatem odpowiednie wskaźniki, które miały stanowić bazę do porównywania zdolności do kreowania wartości dodanej w długim okresie, czyli pozostawania przez sieć konkurencyjną w grupie badanych obiektów (bezpośrednich konkurentów), przy zmieniających się uwarunkowaniach otoczenia.

Ford Motor, przyjmując strategię przetrwania, dość długo był zdolny utrzymywać pozycję jednego z liderów rynku, co pokazały wyniki sporządzonego rankingu. Pokrywanie strat z wyprzedaży majątku⁶⁸ pozwoliło koncernowi uniknąć bankructwa, ale odbiło się na jego zdolnościach konkurencyjnych. Ford zbyt późno „zdobył się” na zmianę strategii ekspansji, wyznaczając nowe priorytety⁶⁹. Stąd wraz z redukcją struktur powiązań sieciowych, związaną z uszczupleniem portfela marek, spadł z czołowego miejsca w rankingu, oceniającego zdolność do kreacji wartości dodanej w latach 2002, 2006 (pozycja 2.) na ostatnią pozycję w zestawieniu za 2010 r.

Z zamieszczonych w tab. 6.24 wartości poszczególnych wskaźników miernika syntetycznego dla Ford Motor wynika, że stabilna sytuacja (oraz jej poprawa) występowała jedynie pod względem udziału zatrudnienia za granicą do

⁶⁸ Mowa o wyprzedaży tzw. sreber rodowych, czyli cennych marek (Jaguar, Land Rover, Volvo), należących wcześniej do koncernu.

⁶⁹ Filary modelu ekspansji Ford Motor zaprezentowano w podrozdziale 5.3.

zatrudnienia ogółem korporacji [EF/E] oraz nakładów na B+R w przeliczeniu na jednego zatrudnionego [(B+R)/E]. Okazało się to niewystarczające do skutecznej konkurencji z pozostałymi korporacjami motoryzacyjnymi, mimo że Ford Motor jako jedyny amerykański potentat – z „wielkiej Trójki z Detroit” – nie korzystał z wsparcia państwa, zachowując neutralność w swoich decyzjach zarządczych. „Suwerenność” kosztowała jednak koncern utratę wielu cennych marek. Spowodowało to uszczuplenie kapitału intelektualnego i porozrywanie misternej, budowanej latami sieci powiązań. Nastąpiło m. in. niemal wygaszenie 20-letniej ścisłej współpracy z Mazdą – zgromadzone udziały zostały zredukowane do symbolicznych 3%. Ford sprzedał także udziały w Volvo czy Land Roverze. Zakończył produkcję swojej kultowej marki Mercury. Konsekwencją wprowadzonych zmian było odejście od koncepcji elastycznej, wielomarkowej sieci na rzecz tworzenia znacznie bardziej scentralizowanej sieci strategicznej. Pozwoliło to na utrzymanie korporacji, ale osłabiło jej siłę jako *orchestratora*.

Podsumowując wyniki analizy zamieszone w niniejszym podrozdziale (nawiązując do tab. 6.14 oraz wykresu 6.6). należy zauważyć, że wśród 10 analizowanych korporacji, ocenianych z punktu widzenia ich zdolności do kreacji wartości dodanej w latach 2000–2010, wyróżnić można kilka charakterystycznych grup podmiotów. Na pierwszy plan wysuwa się Honda, która w całym badanym okresie uzyskiwała najwyższą ocenę i zajmowała niekwestionowane pierwsze miejsce w rankingu. Korporacje, takie jak GM oraz Daimler, odnotowały poprawę zarówno oceny, jak i pozycji w rankingu w badanym okresie (GM awansowało z 9. na 2. pozycję, a Daimler z 10. na 6. pozycję w rankingu). Korporacje BMW i VW odnotowały spadek, a następnie poprawę oceny uzyskanej na podstawie miernika syntetycznego w kształcie litery „v”, która jednak pozwoliła im utrzymać się w ścisłej czołówce rankingu (BMW na miejscu 3., a VW na 4. miejscu). Ciekawy przypadek stanowiła Toyota, dla której poprawa, a następnie pogorszenie oceny zdolności do kreacji wartości dodanej spowodowały w takim samym stopniu poprawę i pogorszenie jej miejsca w rankingu, powodując, że jej ocena w skrajnych latach badanego okresu pozostała niezmienna (pozycja 5.). W przypadku koncernów Fiat i Renault również nastąpiło obniżenie, a następnie wzrost oceny według miernika syntetycznego, odpowiednio w latach 2000–2005, 2005–2010, lecz mimo tego na tle pozostałych analizowanych podmiotów odnotowały one nieznaczny spadek pozycji w rankingu (Fiat spadł z 7. na 8., a Renault z 6. na 9. miejsce w rankingu). Całkowicie odmiennie można zaklasyfikować Nissana, który na tle pozostałych badanych korporacji zanotował spadek w rankingu zarówno pod względem oceny, jak i zajmowanej pozycji (zmiana z 3. na 7. pozycję). Ford natomiast w wyniku poprawy, a następnie znacznego pogorszenia oceny według miernika syntetycznego obniżył swoje zdolności konkurencyjne, spadając w skrajnych latach badanego okresu z 8. na 10. miejsce w zestawieniu.

6.5. Wyniki syntetycznego pomiaru potencjału konkurencyjnego a pozycja *orchestratorów* w rankingach międzynarodowych

Niniejszy podrozdział stanowi podsumowanie rozważań rozprawy i jest próbą zestawienia pozycji *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych (na przykładzie badanych korporacji sektora motoryzacyjnego), uzyskanych na podstawie obliczonego miernika syntetycznego z wynikami rangowania tych samych podmiotów według pojedynczych parametrów, wykorzystywanych w rankingach międzynarodowych.

Do porównań z miernikiem syntetycznym wybrano parametry, na podstawie których budowane są najpopularniejsze rankingi międzynarodowe klasyfikujące przedsiębiorstwa, działające na arenie międzynarodowej. Zabieg ma na celu wskazanie swoistej „wadliwości” oceny konkurencyjności złożonych struktur organizacyjnych, jakimi są korporacje-*orchestratorzy* globalnych sieci biznesowych wyłącznie na podstawie pojedynczych, wybranych parametrów. Dodatkowo starano się zaakcentować, że przywoływane powszechnie rankingi międzynarodowe, klasyfikujące korporacje transnarodowe, w większości nie uwzględniają uwarunkowań rozwojowych o charakterze jakościowym istotnych współcześnie dla budowania trwałej pozycji konkurencyjnej. Koncentrują się one na mierzalnych parametrach, takich jak np.: wartość rynkowa (MV), aktywa (A), sprzedaż (S), zysk (P), wskaźnik zysku na akcję (EPS). Wydaje się, że w analizach dotyczących konkurencyjności nie przypisuje się odpowiednio wysokiej rangi niektórym informacjom, w tym oddającym specyfikę korporacji transnarodowych, jak: wskaźnik umiędzynarodowienia działalności – podawany w *World Investment Report* czy wartość marek (BV) – według *The 100 Top Brands*. Pewnym wyjątkiem w tym zakresie wydaje się klasyfikacja *The World's Most Admired Companies*, publikowana przez magazyn „Fortune”, w której ranking najbardziej podziwianych przedsiębiorstw świata tworzony jest na podstawie oceny łącznej ośmiu parametrów (w tym jakościowych).

Zestawiając wyniki uporządkowania korporacji na podstawie wartości miernika syntetycznego (MS) z wynikami uporządkowania badanej grupy podmiotów według konkretnych parametrów podawanych w rankingach międzynarodowych, starano się sprawdzić, czy któryś z tych rankingów może ewentualnie stanowić „substytut” badania wielowymiarowego, biorąc pod uwagę stopień jego skorelowania z rankingiem zdolności do kreacji wartości dodanej. Zabieg ten jest świadomą próbą falsyfikacji twierdzeń o możliwości oceny potencjału konkurencyjnego korporacji transnarodowych, jako *orchestratorów* sieci biznesowych, jedynie na podstawie mierzalnych parametrów, a zwłaszcza bieżących wyników finansowych.

Należy zaznaczyć, że wszystkie zestawienia według „jednej zmiennej” zostały sporządzone na bazie oryginalnych wartości danego parametru, pochodzących

dla danej wielkości z jednego źródła, czyli konkretnego rankingu międzynarodowego. Miało to na celu wykluczenie „wypaczenia” przygotowanych rankingów „jednej zmiennej” w wyniku wykorzystania danych niekompatybilnych, czyli np. gromadzonych z wykorzystaniem różnych metod obróbki danych.

Do oceny podobieństw wspomnianych rankingów wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana (wzór 6.13)⁷⁰, stosowany w przypadku dwóch cech mierzalnych lub niemierzalnych, które dają się uporządkować⁷¹.

$$R_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N(N^2 - 1)} \quad (6.13)$$

gdzie:

N – liczba obserwacji;

d_i – jest różnicą między rangami nadanymi badanej jednostce z punktu widzenia cechy X i Y ⁷².

Współczynnik rang Spearmana jest miarą unormowaną w przedziale -1 do 1 , tzn. $-1 \leq R_s \leq 1$, przy czym znak mówi o kierunku zależności, a jego wartość bezwzględna o sile zależności. Im wartość bezwzględna R_s jest bliższa 1 , tym związek pomiędzy cechami jest silniejszy. Z kolei wartość R_s równa 0 wskazuje na brak związku między badanymi cechami. W przypadku porównywania ze sobą wyników uporządkowania korporacji za pomocą miernika syntetycznego z ich rangowaniem „według jednego parametru” mamy do czynienia bezpośrednio z cechami porządkowymi.

W tab. 6.25 oraz na wykresie 6.7 zaprezentowano ranking dla 10 wiodących korporacji transnarodowych sektora motoryzacyjnych według wartości miernika syntetycznego. Istotą miernika MS jest wykorzystanie pięciu wskaźników, mających reprezentować wszystkie warstwy kapitału organizacji, wpływające na kreowanie wartości dodanej jako podstawy konkurencyjności. W dalszej części podrozdziału – odpowiednio w tab.: 6.26, 6.28, 6.30, 6.33, 6.35 – zaprezentowano tę samą grupę podmiotów przez pryzmat wartości jednego wybranego parametru, traktowanego jako kluczowy w konkretnych rankingach międzynarodowych. Z rankingów sporządzanych przez „Forbes” oraz „BusinessWeek” wykorzystano wartość rynkową. Na podstawie *World Investment Report* przedstawiono

⁷⁰ Koncepcja przedstawiona w 1904 r. Ch. Spearman, *The Proof and Measurement of Association between Two Things*, „American Journal of Psychology” 1904, No 15, s. 72–101.

⁷¹ Współczynnik korelacji rang Spearmana mierzy korelację rang dwóch zmiennych. Rangi – to kolejne liczby naturalne przypisywane uporządkowanym wartościom cechy, oddzielnie dla cechy X i oddzielnie dla cechy Y . Jego przydatność wynika z faktu, że często zdarza się, że w analizach zjawisk ekonomicznych podawane są jedynie pozycje w rankingu. W. Starzyńska, *Statystyka praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

⁷² *Podstawa statystyki*, red. W. Starzyńska, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 178.

wartość wskaźnika umiędzynarodowienia. Jedynym parametrem, którego wartość uzyskano na podstawie analizy raportów rocznych badanych podmiotów, jest wskaźnik zysku na akcję zwykłą. Zdecydowano się na wykorzystanie go jako jednego z parametrów porównawczych z uwagi na fakt „wypadnięcia” tego wskaźnika z analizy wielowymiarowej. Jako kolejny parametr „wyceniający” potencjał konkurencyjny *orchestratora* przedstawiono wartość marek, należących do sieci biznesowej korporacji-*orchestratora*, które zostały sklasyfikowane w rankingu *The 100 Top Brands*⁷³. Ostatnim wykorzystanym do porównań rankingiem jest *The Most Admired Companies*, dokonujący porządkowania korporacji badanego sektora na podstawie oceny, odzwierciedlającej skumulowaną „wycenę” jakości zarządzania daną korporacją. Dla lepszego zobrazowania zmian pozycji poszczególnych korporacji względem konkretnego parametru na wykresach 6.7–6.13 przedstawiono rankingi badanej „dziesiątki” korporacji według kolejno analizowanych parametrów.

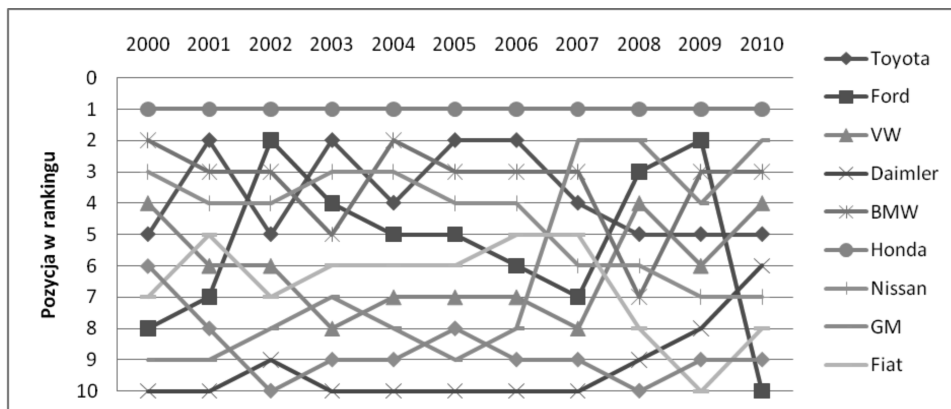
Tabela 6.25. Miernik syntetyczny zdolności badanych dziesięciu korporacji do kreacji wartości dodanej

Nazwa korporacji	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Miernik syntetyczny (MS) dla 10 badanych podmiotów											
Toyota	0,527	0,906	0,399	0,660	0,676	0,610	0,706	0,326	0,408	0,305	0,558
Ford	0,283	0,395	0,512	0,546	0,630	0,428	0,450	0,132	0,696	0,463	0,000
VW	0,558	0,417	0,263	0,255	0,230	0,297	0,310	0,077	0,429	0,290	0,584
Daimler	0,000	0,000	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,134	0,060	0,504
BMW	0,714	0,777	0,444	0,525	0,857	0,562	0,641	0,376	0,317	0,348	0,685
Honda	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Nissan	0,612	0,561	0,432	0,594	0,677	0,525	0,506	0,135	0,335	0,207	0,462
GM	0,263	0,219	0,122	0,345	0,127	0,226	0,305	0,403	0,835	0,324	0,969
Fiat	0,422	0,437	0,241	0,386	0,274	0,375	0,450	0,223	0,218	0,000	0,447
Renault	0,444	0,254	0,000	0,068	0,080	0,289	0,292	0,008	0,000	0,001	0,435

Źródło: obliczenia własne w programie Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006.

⁷³ BV oznacza sumaryczną wartość wszystkich marek, znajdujących się w sieci korporacji-*orchestratora* (a notowanych w *The Top 100 Brands*). W badaniu uwzględniono zatem dla: Toyota Motor marki: Toyota oraz Lexus (notowana w latach 2006–2009), dla VW Group marki: Volkswagen oraz Audi (notowane w latach 2004–2010) i Porsche – związane z grupą VW właściwie od 2005 r. Należy nadmienić, że marka Porsche notowana jest w rankingu od 2004 r. Uwzględniono ją w badaniu dla VW za lata 2005–2010 jako element sieci VW, gdyż w 2005 r. Porsche nabyło pierwsze akcje VW, a w 2009 r. z kolei VW nabył pakiet kontrolny Porsche.

Wykres 6.7. Ranking 10 badanych podmiotów



Źródło: opracowanie własne.

W tab. 6.27, 6.29, 6.31, 6.34, 6.37 zamieszczono wartości współczynników korelacji rang (Spearmana) korporacji według miernika syntetycznego (MS) i wybranych parametrów. Stanowią one wielowymiarową ocenę podobieństwa pozycji, zajmowanych przez badane korporacje-orchestratorów w dwóch porównywanych rankingach, tj. zdolności do kreacji wartości dodanej (MS) oraz kolejno: wartości rynkowej (MV), wskaźnika umiędzynarodowienia (TNI), wskaźnika zysku na akcję zwykłą (EPS), wartości marki (BV) oraz skumulowanej „wyceny” jakości zarządzania daną korporacją (MAC).

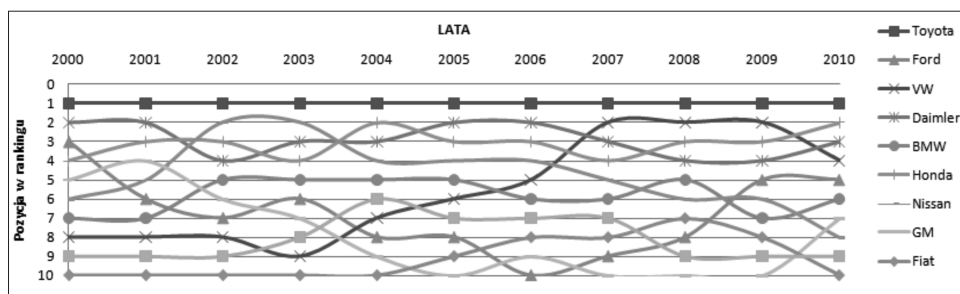
Tabela 6.26. Wartość rynkowa badanych korporacji w latach 2000–2010 (w mld USD)

Nazwa korporacji	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Wartość rynkowa (MV)											
Toyota	130,43	99,7	86,32	130,65	158,2	175,54	217,69	175,08	102,35	127,1	137,79
Ford	44,55	32,00	19,22	27,19	15,10	15,21	14,94	14,41	4,79	41,80	54,32
VW	18,62	20,61	14,23	17,09	20,86	26,93	44,01	90,23	75,18	69,62	70,35
Daimler	45,89	49,25	31,87	45,34	51,28	56,45	68,78	85,16	21,21	45,07	70,50
BMW	22,84	28,79	22,72	28,08	29,40	32,40	37,90	35,93	16,39	26,83	51,01
Honda	41,00	41,61	35,11	42,32	51,96	54,65	68,03	56,82	44,32	63,22	73,25
Nissan	26,98	32,07	35,62	45,52	45,15	47,26	47,68	37,90	14,14	35,65	40,80
GM	31,23	34,84	19,81	25,62	12,38	11,49	18,04	13,18	1,37	4,78	49,83
Fiat	10,88	6,72	4,30	6,43	7,80	13,81	30,19	27,24	5,60	13,24	10,90
Renault	11,21	13,81	12,67	21,19	22,31	26,43	32,84	30,8	4,04	11,27	16,68

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie wartości rynkowej (MV) – tab. 6.26 (wykres 6.8) – wśród 10 analizowanych korporacji na pierwszym miejscu w całym badanym okresie znajdowała się Toyota Motor, a na ostatnim Fiat Spa (w latach 2000–2004 i w 2010 r.), General Motors (w 2005 r. i w latach 2007–2009) oraz Ford Motor (w 2006 r.).

Wykres 6.8. Ranking 10 badanych podmiotów według wartości rynkowej



Źródło: opracowanie własne.

Lider rankingu zdolności do kreacji wartości dodanej – Honda Motor –, według wartości rynkowej plasował się na wysokich miejscach – od drugiego do czwartego. Podobne wysokie miejsca (2., 3. lub 4.) pod względem wartości rynkowej zajmował jednak również Daimler, który najczęściej zajmował ostatnie miejsce w rankingu zdolności do kreacji wartości dodanej. Tak duża niezgodność miejsc, zajmowanych przez poszczególne korporacje w obydwu rankingach, wskazuje na niewielkie podobieństwo porównywanych rankingów. W tab. 6.27 zamieszczono wartości wskaźnika korelacji rang Spearmana, wahające się od $-0,2$ do $+0,5$, które wskazują, że wartość rynkowa jako samodzielny parametr nie pozwala na wnioskowanie o potencjalnych możliwościach konkurencyjnych korporacji, nawet jeżeli zestawimy wartości MV dla teoretycznie „porównywalnych podmiotów” – bezpośrednich konkurentów branżowych.

Tabela 6.27. Współczynniki korelacji rang korporacji według miernika syntetycznego i wartości rynkowej w latach 2000–2010

Korelacja [MS] / [MV]	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Współczynnik korelacji rang Spearmana	(-0,200)	0,139	0,418	0,503	0,370	0,430	0,321	(-0,176)	0,127	0,285	0,455

Źródło: opracowanie własne.

Maksymalne współczynniki korelacji rang, omawianych rankingów ($0,4 \leq |R_s| \leq 0,7$), wskazują na umiarkowaną siłę związku pomiędzy porównywanymi rankingami. Ujemne wartości R_s w latach 2000 i 2007 wskazują wręcz na słabą zależność różnokierunkową, mówiącą, że im wyższa jest pozycja korporacji według wartości rynkowej, tym niższa jest jej pozycja z punktu widzenia zdolności do kreacji wartości dodanej. Najwyższą wartość $R_s = 0,503$ odnotowano dla 2003 r., w którym to występuje zgodność klasyfikacji BMW i GM oraz duża zgodność dla Toyoty, Nissana, VW i Renault. Występują jednak znaczne różnice miejsc dla Hondy, Fiata oraz Daimlera. Generalnie jednak należy stwierdzić, że brak jest związku pomiędzy omawianymi rankingami, a ich podobieństwo – dla wybranych korporacji czy lat – jest raczej przypadkowe, mimo że pośrednio wartość MV została wykorzystana przy konstrukcji jednego ze wskaźników diagnostycznych w badaniu syntetycznym.

Tym samym hipoteza, stawiana w niniejszej pracy, że wykorzystywanie wyłącznie wskaźników opartych na parametrach finansowych, odzwierciedlających bieżące wyniki czy „nastroje inwestorów”, nie pozwala na ocenę rzeczywistej zdolności konkurencyjnej podmiotu, wydaje się potwierdzona.

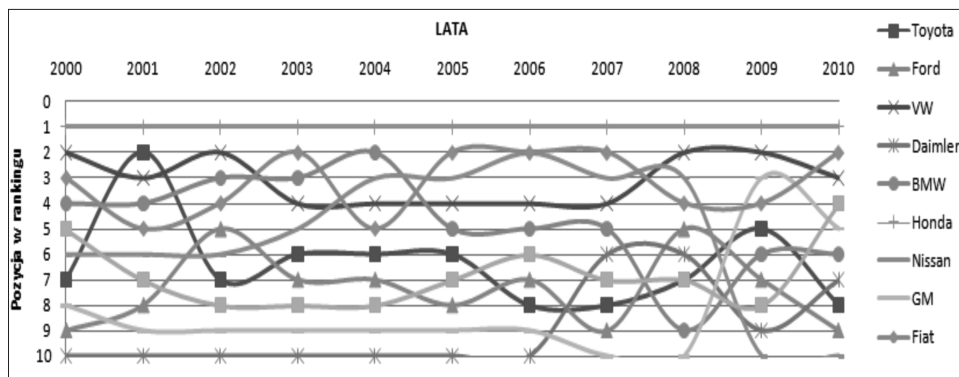
Inaczej wygląda porównanie rankingu zdolności korporacji do kreacji wartości dodanej (według miernika syntetycznego) z rankingiem tych korporacji według wskaźnika umiędzynarodowienia. W konstrukcji miernika syntetycznego znalazły się dwie z trzech składowych TNI, stąd też zarówno porównanie pozycji korporacji w tab. 6.25 i 6.28 (w szczególności np. dla Hondy, Daimlera), jak i wartości współczynników korelacji rang (tab. 6.29) wskazują w większości przypadków (badanych lat) na dużą zgodność miejsc korporacji w tych zestawieniach.

Tabela 6.28. Wartość wskaźnika umiędzynarodowienia badanych korporacji w latach 2000–2010 (w %)

Nazwa korporacji	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Wartość wskaźnika umiędzynarodowienia (TNI)											
Toyota	35,1	59,3	45,7	47,3	49,4	51,6	45,0	51,9	53,1	55,8	53,9
Ford	30,1	38,4	47,7	45,5	48,7	47,6	50,0	51,4	55,9	51,5	51,9
VW	59,4	57,4	57,1	52,9	56,4	57,6	57,0	56,9	59,6	61,9	65,4
Daimler	24,0	22,1	23,6	25,2	29,2	29,9	31,0	55,5	54,5	50,8	54,1
BMW	56,3	54,4	53,7	54,0	66,9	54,5	56,0	56,2	50,1	54,6	55,8
Honda	59,5	62,8	70,5	72,0	68,5	80,3	82,0	82,3	81,4	81,9	81,7
Nissan	44,6	45,6	46,7	48,5	61,3	58,5	62,0	62,1	59,2	47,6	45,2
GM	31,2	29,8	27,9	32,5	34,0	42,9	44,0	48,5	48,7	58,0	57,3
Fiat	57,4	51,5	49,1	58,3	53,2	62,6	62,0	64,5	58,9	57,3	66,1
Renault	54,6	43,5	39,9	40,9	45,4	49,7	51,0	53,1	53,1	51,3	62,6

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6.9. Ranking 10 badanych podmiotów według wskaźnika umiędzynarodowienia



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.29. Współczynniki korelacji rang korporacji według miernika syntetycznego i wskaźnika umiędzynarodowienia w latach 2000–2010

Korelacja [MS] / [TNI]	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Współczynnik korelacji rang Spearmana	0,758	0,903	0,709	0,576	0,879	0,661	0,558	0,139	0,255	0,406	0,394

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę, że wartości wszystkich współczynników są dodatnie, informują zatem, że wyższym miejscem korporacji według wskaźnika TNI odpowiadały równie wysokie pozycje według obliczonego miernika syntetycznego, niemniej jednak wartości współczynnika są bardzo zróżnicowane w czasie. Wartość $R_s = 0,139$ dla 2007 r. wskazuje na brak związku między porównywanymi rankingami, a $R_s = 0,903$ dla 2001 r. na bardzo silną korelację między nimi. W 2007 r. największa niezgodność klasyfikacji występowała dla General Motors, które zajmowało drugie miejsce na podstawie rankingu według obliczonego miernika syntetycznego a dziesiąte miejsce według TNI⁷⁴.

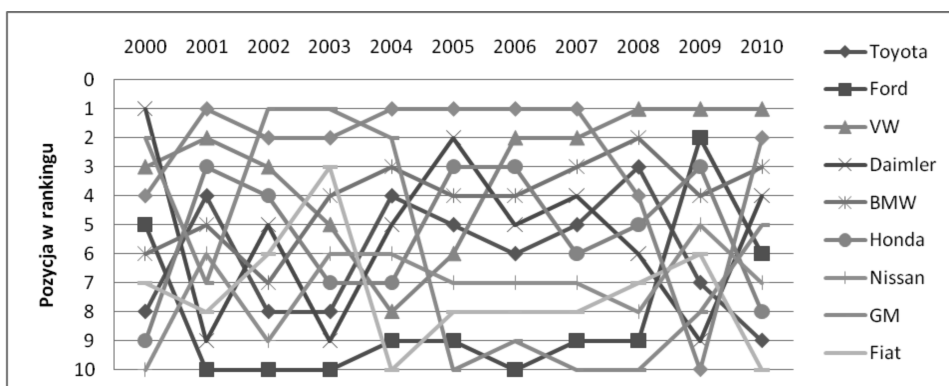
Podsumowując analizę korelacji rankingu badanej grupy korporacji według rankingu na podstawie wartości TNI i rangowania według zdolności do kreacji wartości dodanej zwraca uwagę, że tylko Honda została sklasyfikowana w pełni poprawnie. W 2001 r. ($R_s = 0,903$) jedynie Nissan i VW zostały sklasyfikowane niezgodnie, w przypadku pięciu korporacji występowała

⁷⁴ Szczegółowe rozważania, dotyczące specyfiki sytuacji w korporacji GM – zmian parametrów bazowych dla GM i ich odzwierciedlenia w mierniku syntetycznym, przedstawiono w podrozdziale 5.9.

zupełna zgodność zajmowanych miejsc w rankingu (Honda, Toyota, Fiat, GM i Daimler) a dla BMW, Forda i Renault pozycje zajmowane w rankingu różniły się nieznacznie (+/-1).

Porównanie zgodności uporządkowania korporacji według miernika syntetycznego i wskaźnika zysku na akcję (EPS) stanowiło kolejny krok analizy. Na wykresie 6.10 zobrazowano dynamikę zmian rankingu badanych korporacji według tego „pojedynczego wskaźnika”. W tab. 6.30 zamieszczono szczegółowe wartości wskaźnika EPS dla analizowanych korporacji w latach 2000–2010.

Wykres 6.10. Ranking 10 badanych podmiotów według wskaźnika zysku na akcję



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.30. Wskaźnik zysku na akcję badanych korporacji w latach 2000–2010 (w USD)

Nazwa korporacji	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Wartość wskaźnika zysku na akcję zwykłą (EPS)											
Toyota	1,04	2,92	2,43	1,76	3,24	3,31	3,59	4,34	5,40	(-1,42)	0,72
Ford	2,30	(-3,02)	(-0,54)	0,27	1,66	0,78	(-6,72)	(-1,41)	(-6,50)	0,91	1,90
VW	5,86	6,87	6,35	3,19	1,80	2,90	7,10	10,40	6,69	3,31	20,11
Daimler	7,27	(-0,56)	4,42	0,50	3,02	5,16	4,70	5,45	2,07	(-5,29)	5,67
BMW	1,66	2,49	2,73	3,40	3,86	4,14	4,98	6,00	6,31	0,43	6,51
Honda	0,69	3,82	5,59	1,83	2,31	4,68	5,84	2,75	2,97	0,77	0,81
Nissan	0,67	1,89	1,04	2,30	2,34	2,17	1,90	2,36	1,06	(-0,53)	0,89
GM	6,68	1,77	11,30	15,20	4,95	(-18,69)	(-3,60)	(-68,12)	(-53,47)	(-3,58)	3,11
Fiat	1,18	0,78	3,23	3,72	(-2,11)	1,56	1,00	2,11	1,90	(-0,94)	0,54
Renault	3,92	7,12	10,54	13,88	16,46	14,10	14,14	15,18	3,28	(-16,92)	16,84

Źródło: opracowanie własne.

Wartości współczynników korelacji, zamieszczone w tab. 6.31, wskazują na zupełny brak związku pomiędzy pozycją korporacji z punktu widzenia tych dwóch porównywanych wskaźników (MS i EPS). W większości przypadków wartość obliczonego współczynnika R_s jest umiarkowana i ujemna (lata 2000, 2002–2004, 2006–2008), informuje zatem, że dla danego roku im wyższa jest pozycja podmiotu według EPS tym niższa według obliczonego miernika syntetycznego – zdolności do kreacji wartości dodanej.

Tabela 6.31. Współczynniki korelacji rang korporacji według miernika syntetycznego i wskaźnika EPS w latach 2000–2010

Korelacja [MS] / [EPS]	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Współczynnik korelacji rang Spearmana	(-0,709)	0,370	(-0,588)	(-0,345)	(-0,236)	0,042	(-0,030)	(-0,455)	(-0,236)	0,564	0,055

Źródło: opracowanie własne.

W 2005 r., 2006 r. i 2010 r. wartości współczynnika korelacji rang były bliskie 0, a w latach 2001, 2009 dodatnie. W pozostałych latach były zdecydowanie ujemne (od $-0,24$ do $-0,71$). Z punktu widzenia niniejszej analizy niezgodność klasyfikacji korporacji według tych dwóch porównywanych rankingów jest zupełnie normalna. Jeśli bowiem nie ma wytłumaczalnego powiązania między porównywanymi rankingami – a w konstrukcji miernika syntetycznego nie uwzględniono wskaźnika EPS, gdyż „wypadł” na etapie wstępnej analizy danych – to współczynnik R_s korelacji rang, przyjmując różnokierunkowe wartości, wskazuje na brak lub zupełnie przypadkowe podobieństwo korporacji w tych zestawieniach.

Kolejnym parametrem wybranym do porównań była wartość marek należących do korporacji-*orchestratorów*. Ze względu na brak wyceny wartości marek lub niepełną informację na temat wartości marek, należących do korporacji: Nissan, General Motors, Fiat i Renault dla całego okresu 2000–2010, w celu dokonania zamierzonego porównania zgodności rankingów (według MS i BV) należało ponownie obliczyć wartości zaproponowanego miernika syntetycznego dla zawężonej grupy podmiotów – tj. Toyoty, Forda, VW, Daimlera, BMW i Hondy. Wartości „przeliczonego miernika” MS dla sześciu wyżej wymienionych korporacji oraz ich rangowanie według „przeliczonego miernika” [MS/6] zamieszczono w tab. 6.32 Natomiast w tab. 6.33 przedstawiono wartość zgrupowanego portfela marek (BV), a na wykresie 6.11 ranking sześciu badanych korporacji według BV.

Tabela 6.32. Miernik syntetyczny zdolności do kreacji wartości dodanej dla wybranych sześciu korporacji

Nazwa korporacji	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Wartość „przeliczonego” miernika syntetycznego (6 korporacji) – [MS/6]											
Toyota	0,583	0,889	0,399	0,701	0,711	0,654	0,761	0,375	0,316	0,291	0,449
Ford	0,271	0,392	0,490	0,537	0,608	0,417	0,447	0,136	0,766	0,502	0,000
VW	0,511	0,363	0,219	0,221	0,180	0,273	0,293	0,081	0,340	0,251	0,451
Daimler	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,370
BMW	0,721	0,803	0,447	0,536	0,829	0,591	0,677	0,413	0,211	0,338	0,642
Honda	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Pozycja podmiotu w rankingu według [MS/6]											
Toyota	3	2	4	2	3	2	2	3	4	4	4
Ford	5	4	2	3	4	4	4	4	2	2	6
VW	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3
Daimler	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
BMW	2	3	3	4	2	3	3	2	5	3	2
Honda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Źródło: obliczenia własne.

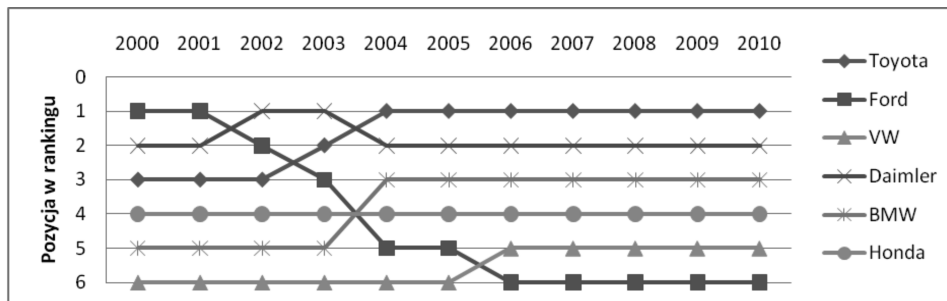
Tabela 6.33. Wartość marek badanych korporacji (w mld USD)

Nazwa korporacji	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Wartość marki (6 korporacji notowanych w <i>The Top 100 Brands</i>) – BV ^a											
Toyota	18,82	18,58	19,45	20,78	22,67	24,84	31,01	35,42	37,64	34,49	26,19
Ford	36,37	30,09	20,40	17,07	14,47	13,16	11,06	9,00	7,90	7,00	7,19
VW	7,83	7,34	7,21	6,94	9,70	13,09	14,13	15,61	17,06	15,72	16,75
Daimler	21,11	21,73	21,01	21,37	21,33	20,00	21,79	23,57	25,58	23,87	25,18
BMW	12,97	13,86	14,40	15,10	15,90	17,10	19,60	21,60	23,30	21,67	22,32
Honda	15,25	14,64	15,06	15,63	14,87	15,79	17,05	18,00	19,08	17,80	18,51

Uwaga: ^a Uwzględniono jedynie marki notowane w badanym okresie w rankingu *The 100 Top Brands*. Marki własne oraz „powiązane” z korporacją-orchestratorem np. Porsche – VW. W rankingu nie umieszczono korporacji, nieposiadających swoich marek na liście Top 100 (GM, Renault), a także tych, których marki pojawiały się w notowaniu nieregularnie (np. Nissan – wartości za 2003–2007 – odpowiednio: 2,5 mld USD, 2,8 mld USD, 3,2 mld USD, a następnie tendencja spadkowa, co spowodowało „wypadnięcie” z 100 oraz Fiat – marka „Ferrari”, notowana w 2008 r. z wartością 3,5 mld USD).

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6.11. Ranking sześciu badanych podmiotów według wartości portfela marek korporacji-orchestratora



Źródło: opracowanie własne.

Porównanie pozycji wymienionych korporacji według obu rankingów wskazuje na wyraźne rozbieżności notowań. Np. Honda – stała pierwsza pozycja w rankingu na podstawie zaproponowanego miernika syntetycznego (niekwestionowany lider – z punktu widzenia zdolności do kreacji wartości dodanej) „rozmią się” z jej stałą, ale czwartą pozycją według wartości marki. Niska pozycja Daimlera (od 10 do 6) pod względem oceny zdolności do kreacji wartości dodanej także „nie przystaje” do jego pierwszej czy drugiej pozycji według wartości marki. Ta różnokierunkowa ocena powoduje, że w przypadku 6 z 11 lat analizy korelacja pomiędzy rangami porównywanych rankingów (według MS/6 i BV) była ujemna, wskazując na odwrotne uporządkowanie analizowanych korporacji (tab. 6.34).

Tabela 6.34. Współczynniki korelacji rang korporacji według miernika syntetycznego i wartości marki w latach 2000–2010^a

Korelacja [MS/6] / [BV]	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Współczynnik korelacji rang Spearmana	(-0,543)	(-0,143)	(-0,143)	(-0,029)	0,086	0,200	0,143	0,029	(-0,657)	(-0,429)	0,086

Uwaga: ^a analizę ograniczono do sześciu korporacji (Toyoty, Forda, VW, Daimlera, BMW, Hondy), dla których uzyskano pełne wyniki z BV.

Źródło: opracowanie własne.

W tej sytuacji należy stwierdzić, że również ranking korporacji według wartości marki nie może być traktowany jako „substytut” dla zaproponowanej wielowymiarowej oceny zdolności korporacji do kreacji wartości dodanej według miernika syntetycznego.

Ostatnim z parametrów uwzględnionym w niniejszym porównaniu była jakość zarządzania badanych korporacji według rankingu *The Most Admired Companies* (MAC) – tab. 6.35 i wykres 6.12. Oceny MAC stanowią miarę zagregowaną na podstawie ośmiu prametrów. Ranking dostępny jest jedynie za lata 2005–2010, (wykorzystując publikacje z lat 2006–2011).

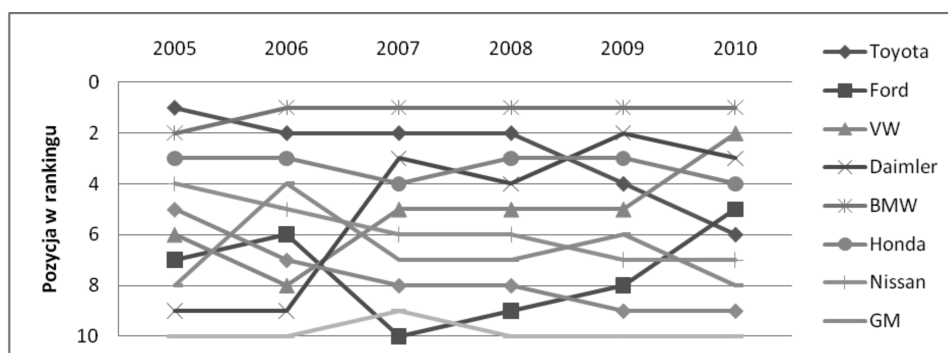
Tabela 6.35. „Wycena” jakości zarządzania badanych korporacji według rankingu MAC dla lat 2005–2010

Nazwa korporacji	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Wartość wskaźnika (MAC)						
Toyota	7,51	7,18	7,86	6,25	5,20	4,26
Ford	5,09	5,21	5,25	3,89	3,78	4,36
VW	5,17	5,09	6,75	5,22	4,74	5,33
Daimler	4,42	5,00	7,57	5,85	5,94	4,83
BMW	7,07	7,38	7,88	6,50	6,94	6,88
Honda	6,33	6,41	6,80	5,99	5,32	4,68
Nissan	6,07	5,31	6,12	5,17	3,80	3,86
GM	4,57	5,60	5,86	4,73	4,19	3,75
Fiat	3,52	4,38	5,62	3,56	0,00 ^a	3,51
Renault	5,32	5,17	5,84	4,57	3,58	3,59

Uwaga: ^a Korporacja nie znalazła się w rankingu *The Most Admired Companies* w danym roku.

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6.12. Ranking 10 badanych podmiotów według jakości zarządzania (na podstawie wskaźnika MAC)



Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku wartości marki ograniczona dostępność informacji na temat MAC spowodowała konieczność ponownego obliczenia wartości miernika syntetycznego dla dokonania porównań z MS. W tym przypadku możliwe było porównanie pozycji wszystkich 10 analizowanych korporacji (według MS i MAC) jednak dla „zawężonego” okresu, tj. lat 2005–2010. W tab. 6.36 zamieszczono wyniki oceny badanych 10 korporacji według zdolności do kreacji wartości dodanej [MS05/10] oraz wyniki rangowania według uzyskanego miernika syntetycznego.

Tabela 6.36. Miernik syntetyczny zdolności do kreacji wartości dodanej dla badanych korporacji w latach 2005–2010^a

Nazwa korporacji	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Miernik syntetyczny (MS05/10)						
Toyota	0,611	0,706	0,329	0,411	0,324	0,439
Ford	0,423	0,452	0,151	0,661	0,425	0,000
VW	0,325	0,333	0,099	0,431	0,317	0,479
Daimler	0,000	0,000	0,032	0,143	0,105	0,386
BMW	0,574	0,642	0,389	0,295	0,367	0,602
Honda	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Nissan	0,534	0,522	0,173	0,328	0,202	0,289
GM	0,241	0,300	0,366	0,790	0,344	0,923
Fiat	0,417	0,476	0,265	0,211	0,000	0,325
Renault	0,286	0,294	0,000	0,000	0,017	0,270
Pozycja podmiotu w rankingu według miernika syntetycznego (2005–2010)						
Toyota	2	2	4	5	5	5
Ford	5	6	7	3	2	10
VW	7	7	8	4	6	4
Daimler	10	10	9	9	8	6
BMW	3	3	2	7	3	3
Honda	1	1	1	1	1	1
Nissan	4	4	6	6	7	8
GM	9	8	3	2	4	2
Fiat	6	5	5	8	10	7
Renault	8	9	10	10	9	9

Uwaga: ^a Wyniki różniące się od tych zamieszczonych w tab. 6.25, po ponownym przeliczeniu miernika dla krótszego okresu analizy – lata 2005–2010.

Źródło: obliczenia własne w programie Excel 2003 i Taksonomia numeryczna 2006.

Warto zwrócić uwagę na niewielkie różnice w rankingach korporacji z punktu widzenia zdolności do kreacji wartości dodanej – wyznaczonych dla całego okresu analizy (lata 2000–2010) – [MS] oraz zawężonego okresu (lata 2005–2010) – [MS05/10]⁷⁵. Okazuje się, że dysponując w analizie krótszym szeregiem czasowym, niektóre korporacje zmieniły miejsca w rankingu. W 2007 r. BMW awansowało z miejsca 3. na 2. w zestawieniu, wyprzedzając w rankingu GM (spadek z miejsca 2. na 3. w rankingu), ponadto 9. pozycję utraciło Renault (spadek na pozycję 10. w rankingu), a z 10. na 9. miejsce w zestawieniu awansował Daimler. Kolejna zmiana nastąpiła w rankingu za 2010 r, w którym swoimi 7.–8. miejscami w rankingu „zamieniły się” Nissan i Fiat (spadek korporacji Nissan w rankingu i awans korporacji Fiat).

Porównując zgodność uporządkowania 10 analizowanych korporacji według skonstruowanego miernika syntetycznego za lata 2005–2010 [MS05/10] z wynikiem ich uporządkowania według rankingu [MAC] (tab. 6.36) dla wybranych lat analizy uzyskano wyraźną zgodność tych dwóch zestawień.

Tabela 6.37. Współczynniki korelacji rang korporacji według miernika syntetycznego i wartości MAC w latach 2000–2010^a

Korelacja [MS05/10] / [MAC]	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Współczynnik korelacji rang Spearmana	0,770	0,661	0,370	0,127	0,479	0,406

Uwaga: ^a analizę ograniczono do okresu 2005–2010, dla którego uzyskano pełne wyniki z zakresu wartości MAC.

Źródło: opracowanie własne.

W 2005 r. korelację pomiędzy rangami nadanymi korporacjom (według MS05/10 i MAC) należy określić jako znaczącą ($0,7 \leq |R_s| \leq 0,9$), w 2006 r. umiarkowaną ($0,4 \leq |R_s| \leq 0,7$), a w 2007 r. wyraźną, ale niską ($0,2 \leq |R_s| \leq 0,4$). Jedyne w 2008 r. nie było korelacji pomiędzy porównywanymi rankingami⁷⁶, a w latach 2009–2010 znów należy ocenić jej siłę jako umiarkowaną (tab. 6.37). Generalnie, pomimo tych wahań należy zauważyć „znaczące” podobieństwo pozycji korporacji w omawianych zestawieniach, a przede wszystkim zgodny kierunek związku pomiędzy nimi (dodatknie wartości wszystkich współczynników), który mówi, że wyższym pozycjom korporacji w ramach jednego rankingu odpowiadają

⁷⁵ W tab. 6.36 różnice te zaznaczono poprzez ich zacienienie.

⁷⁶ Być może fakt ten należy tłumaczyć zmniejszeniem nacisku poszczególnych korporacji na „jakość modelu rozwojowego” i ratowanie majątku korporacji w dobie światowego kryzysu. Wahania wskaźników w 2008 r. prawdopodobnie w pewnym stopniu zaburzyły wyniki badania.

stosunkowo wysokie pozycje korporacji w ramach drugiego z nich. Można zatem stwierdzić, że ocena (pozycja) badanych korporacji według rankingu MAC w umiarkowanym stopniu jest zgodna i pokrywa się z ich oceną (pozycją) uzyskaną według zaproponowanego miernika syntetycznego.

Podsumowując, wyniki analizy zamieszczone w niniejszym rozdziale składają do wyciągnięcia następujących wniosków:

Po pierwsze, wyniki obliczeń zaprezentowane w niniejszym podrozdziale wyraźnie potwierdzają niewielką przydatność – w ocenach zdolności konkurencyjnej korporacji, działających jako *orchestratorzy* globalnych sieci biznesowych – jedynie rangowania (uzyskanej pozycji) w wybranym rankingu międzynarodowym, bazującym na pojedynczym wskaźniku dotyczącym działalności korporacji. W celu uzyskania rzetelniejszego obrazu potencjału konkurencyjnego takiej organizacji celowe staje się wykorzystanie podejścia wielowymiarowego, dla którego wskazane rankingi mogą stanowić bazę źródłową agregowanych parametrów.

Po drugie, spośród porównywanych parametrów jedynie ocenę zintegrowaną, jaką jest wskaźnik MAC, można uznać za „substytut” zaproponowanego rankingu. Jest to szczególnie ciekawe ze względu na fakt, że „wycena” jakości zarządzania w odniesieniu do korporacji-*orchestratora* na podstawie danych z rankingu *The Most Admired Companies* bazuje na zupełnie innym zestawie wskaźników. Wskaźniki te w znacznej mierze mają za zadanie „wycenę” uwarunkowań o charakterze jakościowym, jak: wykorzystanie talentów pracowników, jakość dóbr i usług według badania opinii klientów czy ocena działalności przedsiębiorstwa jako organizacji społecznie odpowiedzialnej. Zbieżność wyników rangowania według miernika syntetycznego i wskaźnika MAC wydaje się potwierdzać tezę niniejszej pracy, że budowanie globalnych sieci biznesowych, powodując oligopolizację poszczególnych sektorów gospodarki światowej, prowadzi do przeniesienia konkurencji między głównymi uczestnikami na poziom „ponadekonomiczny” – stąd konieczność oceny zdolności do kreacji wartości dodanej jako podstawy konkurencyjności długookresowej.

Po trzecie, wydaje się istotne, że ranking korporacji-*orchestratorów* według zaproponowanego miernika syntetycznego w znacznej mierze zbudowany został z wykorzystaniem wskaźników ilościowych (mierzalnych i porównywalnych) – rentowność kapitałów własnych [ROE], nakłady na B+R na zatrudnionego $[(B+R)/E]$, udział aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży korporacji $[(MV - SE)/S]$, udział wartości aktywów zagranicznych w wartości aktywów ogółem korporacji $[AF/A]$ oraz udział zatrudnienia za granicą w zatrudnieniu ogółem korporacji $[EF/E]$, które w wyniku odpowiedniej ich konfiguracji pozwoliły przynajmniej w pewnym stopniu uwzględnić także jakościowy wymiar uwarunkowań budowania konkurencyjności przez korporacje transnarodowe jako *orchestratorów* sieci. Ma to szczególne znaczenie z uwagi na fakt poszukiwania (w niniejszej pracy) koncepcji pomiaru międzynarodowej konkurencyjności

przedsiębiorstw adekwatnej dla globalnych sieci biznesowych, będących systemami organizacyjnymi o wielowarstwowej strukturze, której wszystkie warstwy trudno jest uwzględnić w analizie. Z tego punktu widzenia należy uznać zaproponowany miernik syntetyczny za narzędzie przydatne w klasyfikowaniu korporacji transnarodowych, a zwłaszcza w ocenie ich strategii konkurencyjności.

Konkludując rozważania i wyniki badań, z uwagi na fakt, że zmiany w gospodarce światowej spowodowały konieczność budowania konkurencyjności w globalnej przestrzeni biznesowej, na bazie strategii kooperacyjności (oznaczającej konieczność równoczesnego konkurowania i kooperacji), na rynku pojawił się nowy typ podmiotów, tj. globalne sieci biznesowe. Są to wieloelementowe systemy sieciowe, posiadające na tyle złożoną strukturę, że rzetelna ocena ich zdolności konkurencyjnych wymaga uzupełnienia zestawu parametrów, branych pod uwagę w taki sposób, aby wykorzystywane w badaniu wskaźniki odzwierciedlały stan wszystkich podsystemów organizacji. Kluczowym zadaniem analizy, mającej służyć ocenie zdolności konkurencyjnych podmiotów (przez pryzmat korporacji-*orchestratorów*), jest zatem dobór odpowiednich parametrów ilościowych oraz taka ich konfiguracja w mierniku syntetycznym, która pozwoli uzyskać możliwie pełny obraz podmiotu, uwzględniający jego globalny zasięg, system powiązań, warstwowy charakter posiadanego kapitału.

Starając się dokonać egzemplifikacji zasad budowania pozycji konkurencyjnej w globalnej przestrzeni biznesowej przez korporacje transnarodowe jako *orchestratorów* sieci biznesowych, podjęto próbę oceny zdolności konkurencyjnych z wykorzystaniem miernika syntetycznego na przykładzie 10 obiektów, reprezentujących światową czołówkę sektora motoryzacyjnego (spełniających warunki dla bycia *orchestratorami* sieci⁷⁷). Założeniem badania było, że rozwój globalnych sieci biznesowych, orkiestrowanych przez wiodące korporacje transnarodowe, to efekt realizacji przez nie strategii konkurencyjności, dostosowanej do nowych uwarunkowań rozwojowych – wymogów konkurowania wartością dodaną do globalnie kreowanego standardu. W mierniku syntetycznym uwzględniono pięć parametrów, mających odzwierciedlać poszczególne warstwy kapitału złożonych systemów sieciowych. Starano się zaakcentować rolę „usieciowienia” podmiotu oraz jego siły intelektualnej, czyli sfer zwykle niewycenianych w tradycyjnych klasyfikacjach oraz rzadko wykorzystywanych w klasycznych wskaźnikach konkurencyjności przedsiębiorstw (stąd odwołanie do metodologii stosowanej przy ocenie konkurencyjności gospodarek i próba stworzenia paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw).

Oceny zdolności konkurencyjnych badanych korporacji motoryzacyjnych, jako *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych, dokonano z wykorzystaniem

⁷⁷ W rozdziale V przedstawiono analizę modeli ekspansji badanych podmiotów w celu sprawdzenia ich zdolności do wypełnienia wymogów wymienionych w podrozdziale 3.2.2. jako podstawy selekcionowania korporacji do funkcji *orchestratora* globalnej sieci biznesowej.

miernika syntetycznego, bazującego na pięciu starannie dobranych wskaźnikach diagnostycznych, znormalizowanych w całym badanym okresie, co generalnie pozwala stwierdzić, że nie można ich właściwie porównywać z wynikami rankingów „robionych z roku na rok”. W niniejszym badaniu w momencie konstruowania miernika znane były bowiem pełne dane za cały badany okres 2000–2010. Większość rankingów międzynarodowych klasyfikujących korporacje publikowana jest rokrocznie, a więc dane normalizowane są osobno w ramach każdego roku analizy. To powoduje, że analiza zmian miejsc w ramach tak skonstruowanych rankingów, czyli próba oceny poprawy lub pogorszenia pozycji zajmowanych przez poszczególne podmioty w czasie, może prowadzić do błędnych wniosków. Istotą, a zarazem główną zaletą skonstruowanego miernika syntetycznego, była możliwość porównania pozycji badanych korporacji zarówno w ramach danego roku analizy (pomiędzy różnymi podmiotami), jak i w czasie (pomiędzy tymi samymi podmiotami). Przywoływane rankingi międzynarodowe, odnoszące się do korporacji transnarodowych przygotowane przez: „Forbes”, „Fortune”, „BusinessWeek”, Interbrand, UNCTAD, nazwano rankingami „jednej zmiennej”, gdyż nawet w przypadku podawania większej liczby parametrów rangowanie opiera się w nich na jednym z tych parametrów. Dla przykładu „BusinessWeek” podaje całą gamę danych, w tym: MV, A, S, P, EPS, ale klasyfikuje podmioty wyłącznie na podstawie MV. *World Investment Report*, choć uwzględnia TNI oraz jego składowe: aktywa (A), aktywa zagraniczne (AF), sprzedaż (S), sprzedaż za granicą (SF), zatrudnienie (E), zatrudnienie za granicą (EF), ale klasyfikuje podmioty wyłącznie według AF⁷⁸. Rankingi te umożliwiają jednak zebranie cennego materiału źródłowego do dalszych analiz. Pozwalają na uzyskanie wystandaryzowanych danych dla wszystkich poddawanych badaniu obiektów⁷⁹. Ponadto stanowią podstawę wskazania punktów odniesienia dla zmian poszczególnych parametrów składowych w badanej branży na tle całości gospodarki światowej. Dodatkowo należy podkreślić, że skonstruowany ranking według MS z uwagi na fakt zagregowania w mierniku syntetycznym wartości wskaźników względnych pozwala na porównywanie rangowania (pozycji) badanych korporacji. W rankingach „jednej zmiennej” prezentowane są zestawienia pojedynczych parametrów bezwzględnych, dlatego nie można z pewnością porównywać wyników uporządkowania w nich badanych korporacji⁸⁰.

⁷⁸ Np. *The Forbes Global 2000* uwzględnia cztery wielkości: MV, A, S, P. *Interbrand's Best Global Brands* podaje tylko BV, odnosząc ją do lat poprzednich.

⁷⁹ Tylko w przypadku braku konkretnych danych w rankingach międzynarodowych uzupełniono je posiłkując się raportami rocznymi korporacji. W ten sposób starano się ograniczyć zniekształcenia danych związane z zastosowaniem przez poszczególne korporacje różnej metodologii.

⁸⁰ Oczywiście, występuje pewna korelacja między rankingami jednej zmiennej a rankingiem, w których uporządkowano podmioty, wykorzystując zmienne przyjęte do badania syntetycznego. W tym przypadku zauważalna jest w niniejszej analizie korelacja ze wskaźnikiem TNI, znajdującym się w rankingach *WIR*, ale nie z „rankingowaniem” korporacji w *WIR*. Wynika to z faktu, że ranking

Podsumowanie

Celem badania statystycznego, stanowiącego próbę egzemplifikacji strategii budowania konkurencyjności z wykorzystaniem koncepcji podejścia sieciowego, było przed wszystkim wykazanie, że zastosowanie prostych analiz pojedynczych parametrów jest niewystarczające przy ocenie złożonych systemów organizacyjnych. Konieczne jest dokonanie złożonej oceny, dlatego uzasadnione jest skonstruowanie miary o charakterze syntetycznym. Zwykle nie jest bowiem tak, że dane przedsiębiorstwo jest lepsze od innych „tak w ogóle”, czyli pod każdym względem i wartości wszystkich wskaźników są dla niego maksymalne. Są sfery, stanowiące kluczowe kompetencje danego podmiotu – lepiej rozwinięte, generujące ponadstandardowe rozwiązania – oraz sfery niebędące obszarem specjalizacji firmy. Dlatego właśnie liderami poszczególnych klasyfikacji „jednej zmiennej” są różne korporacje. Przeważnie podmioty, które plasują się w czołówce danego rankingu, wykazują dla konkretnego badanego parametru wartości ponad średnią, co wskazuje na ponadstandardowe umiejętności w konkretnej sferze. Inne wskaźniki mogą nie być tak imponujące. Miernik syntetyczny stanowi formę pomiaru zintegrowanego. Ma za zadanie zespolenie wskaźników, reprezentujących poszczególne warstwy kapitału organizacji. Kluczowe jest zatem wyważenie ról poszczególnych parametrów poprzez ich połączenie, a tym samym wyznaczenie miary syntetycznej. W efekcie podmioty, osiągające słabe wyniki w jednej sferze (np. niebędące liderem B+R, czyli osiągające niski poziom jednego wskaźnika), nie wypadają z rankingu, jeżeli pozostałe parametry są dla nich na odpowiednio wysokim poziomie.

Globalne sieci biznesowe to systemy o złożonych strukturach, których główną cechą charakterystyczną jest równoczesne posiadanie wszystkich atrybutów właściwych korporacjom transnarodowym. Jest to możliwe z uwagi na fakt, że stanowią one układy, w których elementami składowymi są korporacje. W ten sposób maksymalizowanie efektywności następuje poprzez uzyskanie efektu synergii w wyniku odpowiedniego doboru podmiotów uczestniczących w realizacji konkretnego „wyzwania”. Podmiot-*orchestrator* odpowiada za zgranie orkiestry, ale każdy z uczestników winien samodzielnie dążyć do doskonalenia swoich kluczowych kompetencji – być wirtuozem swojego instrumentu. Korporacja-*orchestrator* odpowiada za wybór „granej kompozycji”, czyli strukturę portfela ofert sieci dla zróżnicowanych segmentów rynku globalnego (widoczną zwykle poprzez pryzmat portfela marek lub odmiany produktu firmowane marką wspólną). Musi zdecydować o jej charakterze (dla każdego odbiorcy, dla profesjonalnego, dla wyrafinowanego indywidualisty itd.). Działania *orchestratora* powinny

ten ustalono jedynie wobec jednej ze składowych wskaźnika TNI – poziomu aktywów zagranicznych. Stanowi to dowód na „kruchość” rankingów jednej zmiennej.

obejmować całe spektrum posunięć strategicznych, stąd nie jest możliwa ich rzetelna ocena jedynie na podstawie jednego wybranego parametru czy nawet kilku wskaźników, wyłącznie „czysto” ilościowych. Na przykładzie badanego sektora motoryzacyjnego starano się przedstawić koncepcję oceny strategii konkurencyjnych realizowanych przez korporacje-*orchestratorów* globalnych sieci, pozwalającą na podstawie dostępnych danych statystycznych dokonać relatywnie pełnej, gdyż wielowymiarowej (jak czyni się to dla jeszcze bardziej rozwiniętych struktur, czyli gospodarek narodowych) oceny zdolności rozwojowych takich podmiotów.

Fundamentalne znaczenie ma fakt, że zaproponowany miernik syntetyczny odnosi wyniki badanego obiektu do wyników pozostałych członków badanej grupy, czyli jego ocena opiera się na pewnej „normie” (w tym wypadku branżowej, w konkretnej sferze). Chodzi o wyeliminowanie wpływu zdarzeń o charakterze ogólnym, czyli np. branżowych wahań koniunkturalnych, dotyczących potencjalnie w równym stopniu wszystkich uczestników badanej grupy), ale także spektakularnych jednostkowych „skoków”, wynikających z pozytywnego lub negatywnego splotu okoliczności a nie rzeczywistych uwarunkowań rozwojowych. Pozycja w rankingu na podstawie zbudowanego miernika syntetycznego ustalana jest względem konkretnego „tła”, czyli w ramach stałej grupy badanych podmiotów, z wykorzystaniem identycznych dla wszystkich obiektów parametrów. Stąd w przypadku braku pełnych danych dla całej badanej grupy, w całym badanym okresie, konieczne było pominięcie danego czynnika nawet, jeżeli z merytorycznego punktu widzenia jego uwzględnienie byłoby zasadne. Takiego zabiegu dokonano w niniejszym badaniu, np. eliminując z danych bazowych wartości marki czy liczbę zarejestrowanych przez poszczególne korporacje patentów. Nie było także możliwości uwzględnienia w mierniku syntetycznym wartości wskaźnika MAC – cennej miary ilościowej, ale „wyceniającej” walory jakości zarządzania poszczególnych podmiotów. Restrykcyjna selekcja uwzględnianych parametrów powoduje jednak, że tak ustalony ranking wydaje się znacznie bardziej rzetelną oceną zdolności do kreacji wartości dodanej, jako podstawy długookresowej konkurencyjności, niż inne przywoływane zestawienia według „jednej zmiennej”.

Dzięki zastosowaniu normalizacji, stałego grona badanych podmiotów jak i zestawu analizowanych wskaźników bieżąca pozycja podmiotu w rankingu na podstawie miernika syntetycznego stanowi swoisty *rating* zdolności do uzyskiwania przyszłych korzyści. Należy jednak pamiętać, że w przypadku budowy struktur sieciowych równocześnie realizowanych jest np. wiele transakcji integracyjnych w wyniku, których mogą występować różnego typu „przewartościowania” koncepcji rozwojowej. Konieczność dopasowania się partnerów, „wpasowania nowych” w struktury globalnego systemu może skutkować skokowymi zmianami niektórych parametrów i tym samym pozycji w rankingach. Analiza wielowymiarowa musi zatem dotyczyć stosunkowo długiego okresu, a zmiany „rok do roku” należy raczej interpretować w kontekście „bieżących wydarzeń z życia podmiotu”. Warto zauważyć, że wykazując „wadliwość” rankingów budowanych

z wykorzystaniem pojedynczych wskaźników oceny konkurencyjności złożonych struktur organizacyjnych, jakimi są korporacje, równocześnie zauważono stosunkowo duże podobieństwo klasyfikacji korporacji według zaproponowanego miernika syntetycznego z jedynym przywołanym, wielowymiarowym rankingiem międzynarodowym – publikowanym przez magazyn „Fortune”, czyli rankingiem *The Most Admired Companies*. Charakterystyczne jest, że ranking MAC wykorzystuje parametry jakościowej oceny korporacji, co również było założeniem skonstruowanego miernika. Tym samym można uznać, że wysoka korelacja wyników obu tych rankingów i niemal brak takiej zbieżności z rankingami „jednej zmiennej” (np. według MV, EPS, BV) potwierdzają, że zbudowany miernik syntetyczny oddaje nie tylko kondycję finansową korporacji-*orchestratora* (jak czyni to większość rankingów), ale istotnie akcentuje wpływ pozostałych podsystemów organizacji na jej zdolności konkurencyjne w długim okresie.

Konkludując, na podstawie miernika dokonana została ocena zmian pozycji korporacji z uwzględnieniem wskaźników, „mierzących” siłę ich kapitału ekonomicznego, jak i intelektualnego. Część związana z pomiarem kapitału ekonomicznego opiera się na tradycyjnych miarach konkurencyjności przedsiębiorstw. W niniejszej pracy ten poziom konkurencyjności nazywany jest konkurencyjnością bazową, bez której niemożliwe jest konkurowanie na poziomie oligopolu globalnego. Dopiero posiadając odpowiednie fundamenty rozwojowe, korporacja jest zdolna do stania się *orchestratorem* globalnej sieci biznesowej. Wskaźniki odzwierciedlające siłę kapitału intelektualnego sieci mają za zadanie pomiar konkurencyjności operacyjnej (zdolności innowacyjnych, kreatywności pracowników – $[(B+R)/E]$), konkurencyjności kompetencyjnej (wykorzystywania globalnego rozproszenia w celu arbitrażowania – umiędzynarodowienie aktywów i zatrudnienia) oraz konkurencyjności systemowej (siły usieciowienia – w tym potencjału aktywów niematerialnych, stanowiących wynik efektywności zarządzania siecią). Zagregowaną ocenę tych parametrów w pewnym przedziale czasowym dla stałej grupy podmiotów za pomocą miernika syntetycznego można uznać za właściwą miarę efektywności strategii konkurencyjności z wykorzystaniem podejścia sieciowego.

ZAKOŃCZENIE

Na podstawie przedstawionych w książce rozważań można stwierdzić, że rozwój globalnych sieci biznesowych (GSB) stał się faktem. Sytuacja wydaje się podobna do tej z lat 70. XX w., kiedy to korporacje uzyskiwały coraz silniejsze wpływy w gospodarce światowej i należało rozpoznać przyczyny tego zjawiska. Podobnie jak wówczas dla korporacji obecnie dla globalnych sieci biznesowych konieczne jest stworzenie koncepcji teoretycznych, klasyfikacji, miar, adekwatnych dla tej nowej formy organizacyjnej. W niniejszej pracy podjęto próbę wskazania istniejących koncepcji, których elementy można wykorzystać do opisu mechanizmów rozwoju GSB, jak również zasad „pomiaru” ich efektywności.

Przeprowadzona w rozprawie analiza pozwala zauważyć, że korporacje transnarodowe stanowią przykład podmiotów gospodarczych, które wykazują zdolności do elastycznego przystosowywania się do wymogów rynkowych. Reagując na zmiany zachodzące w gospodarce światowej, korporacje modyfikują strategię ekspansji, a w rezultacie przebudowują swoje struktury organizacyjne. Ważnym spostrzeżeniem jest, że w celu uzyskania silnej i trwałej pozycji konkurencyjnej często akceptują nawet zmiany ograniczające ich dotychczasową „suwerenność”. Systematycznie podpisują różnorodne umowy, wykupują udziały, łączą się (alianse strategiczne niekapitałowe, przejęcia, fuzje). Realizują w ten sposób konsekwentnie kolejne etapy procesu integracji biznesowej, uzyskując ostatecznie postać globalnych sieci biznesowych. Najpotężniejsze korporacje transnarodowe posiadają wielopoziomowe, globalne struktury, na które składają się zróżnicowane powiązania formalne i nieformalne, kapitałowe i niekapitałowe, strategiczne i taktyczno-operacyjne. Pełnią w tych systemach rolę *orchestratorów* a nie jedynie typowych liderów-przywódców. Oznacza to przekształcenie tradycyjnych, hierarchicznych struktur w bardziej elastyczne systemy regulacyjne. Rozwój struktur sieci jest podporządkowany założonej strategii konkurencyjnej – poprawie zdolności do kreacji wartości dodanej, jako podstawie utrzymywania długookresowej konkurencyjności w globalnej przestrzeni biznesowej. GSB stają się w ten sposób nowym typem struktur korporacyjnych, adekwatnym do wymogów dynamicznej, opartej na wiedzy gospodarki.

Należy zauważyć, że zmiany te są konsekwencją ewolucji gospodarki światowej w wyniku postępujących procesów globalizacji. Nowe warunki wymusiły na podmiotach uczestniczących (w tym KTN) podjęcie odpowiednich przedsięwzięć dostosowawczych. Dotyczą one w równej mierze wszystkich obszarów i sektorów, a ich istotą jest niejako zmuszenie uczestników do konkurowania już nie

„lokalnie” a w globalnej przestrzeni biznesowej. Z uwagi na instytucjonalne zróżnicowanie wymogów otoczenia globalnego efektywność działań wymaga akceptacji zasad podejścia sieciowego. Tradycyjne strategie ekspansji korporacji oparte na przewagach kosztowych czy podziale na „strefy wpływów” (np. geograficzne), które sprawdzały się dla spójnych, „zamkniętych” systemów korporacyjnych są modyfikowane. Wymaga to kooperacyjności, otwartości i wielopostaciowości relacji wewnętrznych w ramach GSB. W wielu przypadkach powiązania nie mają postać formalnych umów a nawet, jeżeli takie są to rzeczywista siła związków wewnątrz sieci jest znacznie większa, niż wynikałoby to z przyjętych zapisów. Oddziaływanie potęguje dodatkowo efekt synergii wywołany przez nakładające się na siebie „współbieżne” procesy.

Zachodzące zmiany powodują częściową dewaluację klasycznego paradygmatu konkurencyjności, a z pewnością konieczność jego uzupełnienia. Na gruncie teoretycznym prowadzi to do akceptacji dotychczas często odrzucanych koncepcji i oznacza przyjęcie jako bazy rozważań interdyscyplinarnej teorii przedsiębiorstwa. Skutkiem jest rekonstrukcja zbiorów zasad oraz czynników uznawanych za ważne dla zbudowania silnej pozycji konkurencyjnej, zwłaszcza na rynku międzynarodowym. W konsekwencji konieczne jest skonstruowanie nowych narzędzi pomiarowych, które mogą służyć do kompleksowej oceny podstaw konkurencyjności międzynarodowej. Trudność polega na tym, że nowe elementy strategii stanowią najczęściej zmienne o charakterze jakościowym, trudne do kwantyfikacji.

Poszukując teoretycznego „zakotwiczenia” podjętych w rozprawie rozważań odwołano się zatem do wybranych koncepcji z obszaru tzw. alternatywnych rozważań na temat konkurencyjności. Pozwoliło to na stworzenie koncepcji paradygmatu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, a następnie podjęcie próby skonstruowania adekwatnego narzędzia pomiarowego. Zwrócono uwagę na etapowość budowania silnej pozycji konkurencyjnej, a zatem wyraźne obciążenie tego procesu czasem. Poszukując wzorca na bazie, którego możliwe byłoby omówienie poszczególnych faz procesu integracji biznesowej odwołano się do modelu integracji państw. Globalną sieć biznesową uznano za odpowiednik etapu pełnej integracji „politycznej”, czyli zwieńczenie drogi integracyjnej. W ten sposób starano się podkreślić, że GSB stanowi model docelowy, typ struktury regulacyjnej (systemu otwartego) a nie typowo organizacyjnej, skoncentrowanej na wewnętrznych dostosowaniach. Istotą GSB jest aktywne funkcjonowanie także w sferze metaekonomicznej i upatrywanie w niej potencjalnych źródeł przewag konkurencyjnych. Oznacza to nie tyle mimikrę adaptacyjną, co świadome wykorzystywanie zaistniałej sytuacji i konceptualne zmierzanie do osiągnięcia wyznaczonego celu. W istocie mowa o budowaniu modeli strategicznych w oparciu o zasadę, że wielokulturowość i złożoność globalnego otoczenia instytucjonalnego stanowią szanse a nie zagrożenia.

Spostrzeżeniem szczególnie ważnym w niniejszych rozważaniach jest, że nie każde przedsiębiorstwo działające na rynku międzynarodowym jest zdolne pełnić

rolę *orchestratora*. Korporację wdrażającą ideę globalnej sieci biznesowej musi cechować dojrzałość organizacyjna – przygotowanie zasobowe i kompetencyjne (strategia), strukturalne (struktura) i „mentalne” (kultura organizacyjna). Osiągnięcie stanu gotowości do przekształcenia się korporacji w *orchestratora* GSB wymaga odpowiedniego stanu dojrzałości każdego z wyodrębnionych podsystemów. „Niedorozwój” jednego z nich obniża zdolności systemu do kreacji wartości dodanej. Tylko organizacja mocno osadzona w przestrzeni globalnej, dzięki sile swoich fundamentów: rynkowych, finansowych, innowacyjnych, organizacyjnych i instytucjonalnych jest zdolna zachować stabilność stając się systemem otwartym, w wielu miejscach pozbawionym formalnych ram działania. Dojrzałość to konsekwencja realizacji sekwencyjnego procesu integracji biznesowej, „obrastania” korporacji kolejnymi, umacniającymi ją elementami. Każdy z nich wnosząc do systemu swoją wiedzę, kompetencje i określone typy postaw przyczynia się do wzbogacania umiejętności technicznych, zdolności dostosowawczych, ale i możliwości kreatywnych sieci. Strategia budowania konkurencyjności sieci obejmuje trzy warstwy: techniczno-adaptacyjną (zapewniającą implementację standardu), praktyczno-interaktywną (refleksyjną, związaną z bieżącymi reakcjami na wymogi zróżnicowanych obszarów np. regionalnych), transformacyjno-kreatywną (związaną ze wzbogacaniem standardu – kreowaniem wartości dodanej). Każda z nich odpowiada innemu typowi konkurencyjności: bazowej, operacyjnej-kompetencyjnej i systemowej. Warstwy nakładają się na siebie, co oznacza, że konkurencyjność systemowa zawiera w sobie elementy konkurencyjności bazowej – opartej na potencjale zgromadzonych zasobów, operacyjnej – wynikającej z potencjału innowacyjności oraz kompetencyjnej – dotyczącej jakości całych procesów. Konkurencyjność systemowa odzwierciedla synergiczne oddziaływanie warstw: techniczno-adaptacyjnej, praktyczno-interaktywnej oraz transformacyjno-kreatywnej.

Warstwa pierwsza odpowiada za stosowanie najwyższych standardów, zasad i reguł postępowania, sprawdzonych sposobów reagowania w sytuacjach podobnych, implementację racjonalnych technicznie rozwiązań zgodnych z wiedzą specjalistyczną, przypisaną do danej dyscypliny. To synonim najlepszej praktyki biznesowej przy danym stanie wiedzy technicznej, dostępnej dla konkretnego podmiotu. Warstwa druga kumuluje spostrzeżenia odnośnie do specyfiki i różnorodności pewnych obszarów w ramach globalnej struktury i rekomenduje konieczność określonych modyfikacji standardu. To konstruktywna krytyka wcześniejszych, utartych schematów i wprowadzanie zmian dostosowawczych w wyniku interakcji rynkowych. Może być to impuls, obejmujący część lub całość systemu. W tej warstwie ujawnia się inteligencja organizacji, jako struktury autorefleksyjnej, opierającej koncepcję swojego rozwoju na analizie interakcji z globalnym otoczeniem instytucjonalnym dla doskonalenia obszarów kluczowych kompetencji. Organizacja dokonując implementacji impulsów w wewnętrznych strukturach stale się rozwija, gdyż refleksja nad otrzymywanymi sprzężeniami zwrotnymi mobilizuje ją do samodoskonalenia – konstruktywna krytyka dotychczasowej

wiedzy powoduje podnoszenie jakości. Wyższy poziom kompetencji poprawia zdolności radzenia sobie z nowymi sytuacjami i pojawiającymi się wyzwaniami. „Zbiorowa mądrość organizacji” jest efektem wewnątrzorganizacyjnego przetwarzania indywidualnej wiedzy uczestników w dobro *quasi*-publiczne – atmosferę/kulturę sieci. Każdy z elementów tak zbudowanej organizacji sieciowej ma szansę stosować swój indywidualny model mistrzostwa rdzenia kompetencyjnego i refleksji nad zebranymi obserwacjami jako filtra, poprzez który je postrzega.

Kluczowe znaczenie dla budowania konkurencyjności na bazie warstwy praktyczno-interaktywnej ma spostrzeżenie, że zdolność do refleksji stanowi wprawdzie cechę wszystkich podmiotów, ale jej rodzaj zależy od stanu posiadanego kapitału intelektualnego. W tym kontekście globalne sieci biznesowe należy postrzegać jako bogatsze, od tradycyjnych zamkniętych struktur organizacyjnych, źródło impulsów refleksyjnych. Poszczególni członkowie sieci realizując własne, naznaczone niepowtarzalnym stylem (marką) strategie generują impulsy, które wpływają na kształt systemu. Siła tego wpływu zależy od pozycji podmiotu w sieci, ale także na rynku zewnętrznym (w branży, w danym otoczeniu instytucjonalnym). Zadaniem *orchestratora* jest przetwarzanie tych sygnałów w taki sposób, aby sieć ewoluowała zgodnie z duchem zachodzących w otoczeniu zmian. *Orchestrator* jako lider wskazuje pożądane kierunki rozwoju, wyznacza ramy i standardy minimum – ujęcie strategiczne. Jako koordynator stale monitoruje stan wiedzy i kompetencji członków sieci oraz wewnętrzny transfer zasobów intelektualnych zgromadzonych w systemie. Na tej podstawie analizuje możliwe scenariusze rozwoju poszczególnych obszarów (działów, regionów, marek) i „wyłuskuje” centra kompetencji sieci – ujęcie taktyczne. Dobór członków systemu do konkretnych zadań, realizacji wyznaczonych przedsięwzięć organizacyjnych i marketingowych to wypełnianie funkcji dyrygenta – ujęcie operacyjne. Między *orchestratorem* a siecią zachodzą sprzężenia zwrotne. Umiejętność ich eksploatacji decyduje o konkurencyjności systemu, postrzeganej przez pryzmat wyników korporacji-*orchestratora*. Zmienność sytuacji zmusza uczestników sieci do stałego kreowania nowych wartości intelektualnych i instrumentalnych, stanowiących wartość dodaną do obowiązującego w danym momencie standardu. Rolą *orchestratora* jest dostarczanie najnowszej wiedzy o wymogach rynku i umiejętne wykorzystanie atrybutów sieci dla budowania jej silnej pozycji w ramach globalnego oligopolu branżowego.

Granica między warstwą praktyczno-interaktywną a transformacyjno-kreatywną jest płynna. Transformacja oznacza w tym wypadku dostosowania struktur, pozwalające na zachowanie równowagi wewnątrzorganizacyjnej. Z uwagi na zwiększanie „objętości” sieci – rozbudowę systemu powiązań konieczne jest uporządkowanie i spłaszczenie systemu zarządczo-koordynacyjnego. Przejrzystość systemu służy jego mobilności. Kreatywność to synonim budowania zdolności konkurencyjnych globalnych sieci biznesowych w efekcie kreacji wartości dodanej do ewoluującego standardu. Oparta jest na poszanowaniu prawa do

autonomicznej ścieżki rozwoju elementów składowych i czerpania z tych indywidualnych podejść inspiracji do kreowania nowych rozwiązań w innych obszarach. GSB stanowi strukturę regulacyjną, czyli będący w gotowości organizacyjnej potencjał unikatowych, częściowo posiadających znaczną autonomię i indywidualną „osobowość” jednostek. Dążąc do samorealizacji aktywnie poszukują one potencjalnych szans rozwojowych, co powoduje stałe „podkręcanie” standardu w obszarze danej specjalizacji. Będąc elementami globalnej sieci biznesowej automatycznie przenoszą innowacyjne rozwiązania do systemu, podnosząc jego zdolność do kreacji wartości dodanej.

Funkcjonowanie w globalnej sieci wymaga zrozumienia i respektowania dwoistości pojęcia tożsamości – indywidualnej, właściwej dla konkretnej jednostki i zbiorowej przypisanej, do danej zbiorowości. W ten sposób rodzi się idea globalizacji, polegająca na połączeniu zachowania odrębności „lokalnych” z koniecznością unifikacji standardów globalnych. Strategia budowania konkurencyjności w warstwie transformacyjno-kreatywnej odwołuje się do elementów kapitału instytucjonalnego sieci. W niej ujawnia się znaczenie rozwoju sieci, a zatem i umiędzynarodowienia działalności dla osiągnięcia przez nią silnej pozycji rynkowej. Dopasowanie do zróżnicowanych potrzeb klienta „lokalnego” na poszczególnych obszarach globalnej przestrzeni biznesowej wymaga posiadania odpowiedniego systemu powiązań. Dzięki rozległości sieci wzrasta wskaźnik umiędzynarodowienia, a wraz z nim stopień rozpoznania „lokalnych” potrzeb. Modyfikowanie oferty w przypadku strategii jednej, silnej marki lub wielopoziomowość portfela marek to formy implementacji zasad globalizacji. Zabiegi te służą lepszemu dostosowaniu oferty sieci do wymogów konkretnych rynków (segmentów) i wzrostu udziału w rynku globalnym. Ma to niebagatelne znaczenie dla uzyskania efektu „przeszacowania” przez rynek wartości danego podmiotu – wyceny wartości rynkowej powyżej wartości księgowej, poprawy oceny jakości modelu zarządzania korporacji-*orchestratora* na tle konkurentów branżowych i dalszych „przełożeń” na zainteresowanie rynku ofertą sieci. Doprowadza to do przekształceń strukturalnych, polegających na rozbudowaniu globalnych sieci biznesowych i pozwala na czerpanie korzyści z umocnienia pozycji w oligopolu sektorowym. Koncentrując się na tej warstwie relacji organizacja pomnaża kapitał ekonomiczny i strukturalny, dzięki lepszym dostosowaniom instytucjonalnym w wyniku zagęszczania sieci.

Dojście do etapu globalnej sieci biznesowych oznacza *de facto* osiągnięcie stanu, w którym to modyfikacje wewnątrz systemu determinują pozycję konkurencyjną w długim okresie – konkurencyjność ma charakter systemowy i mierzona jest zdolnością do kreacji wartości dodanej do globalnie obowiązującego standardu branży. Podmiot jest w pełni świadomy konieczności sprostania nowym wyzwaniom np. zrównoważonego rozwoju. Nie chodzi jednak wyłącznie o przedsięwzięcia dotyczące np. ochrony środowiska, ale o umiejętność rozwoju organizacji z korzyścią dla wszystkich grup jej interesariuszy (od właścicieli/

udziałowców, przez pracowników i kooperantów, po klientów). Zrównoważony rozwój GSB musi opierać się na wszystkich kategoriach zasobów oraz odpowiednim programie zarządzania, pozwalającym na wykorzystywanie zróżnicowanych talentów członków systemu. Dotyczy on ponadto uaktywnienia pracowników w przedsiębiorstwach, funkcjonujących w sieci (np. koncepcja *Ideenmanagement Volkswaegna*) czy wykorzystywania pomysłów innowacyjnych jednego z jej członków w innych obszarach systemu a nawet projektach wspólnych z konkurentami (na rzecz rozwiązywania problemów globalnych np. obniżenia emisji spalin, zmniejszenia zużycia paliwa czy wody). Taki model funkcjonowania organizacji staje się ważnym wyróżnikiem GSB. Realizacja strategii konkurencyjnej opartej na idei społecznej odpowiedzialności biznesu jest warunkiem jej spójności i kompatybilności z otoczeniem.

Istotą koncepcji zrównoważonego rozwoju GSB jest sposób regulacji globalnych struktur, pozwalający na znaczną autonomię elementów składowych a dzięki temu zachowanie ich „zakorzenienia” w konkretnych obszarach macierzystych (niszach rynkowych, segmentach, regionach geograficznych). W dobie gospodarki opartej na wiedzy konkurencyjność międzynarodowa w długim okresie musi bowiem wynikać z generowania wzrostu sprzedaży dzięki aktywom niematerialnym, dlatego wykorzystanie „lokalnych” atrybutów ma kluczowe znaczenie. Korporacje-*orchestratorzy* podejmują działania, polegające na możliwie pełnym wykorzystaniu wiedzy, płynącej ze zróżnicowanego rynku globalnego. Skłania je to do sukcesywnego rozwijania systemu powiązań na wszystkich trzech poziomach: własnościowym (pozyskiwanie lokalnych marek i firm), strategicznym (nawiązywanie relacji partnerskich z opcją strategicznego zaangażowania), kooperacyjnych (w zakresie bieżących problemów lokalnych społeczności lub globalnych wyzwań).

Dla rzetelnej oceny konkurencyjności globalnej sieci biznesowej konieczne jest zatem uwzględnienie w „pomiarach” parametrów, oddających wpływ wszystkich podsystemów GSB na jej zdolność do kreacji wartości dodanej. Na tym założeniu oparta została koncepcja miernika syntetycznego przedstawiona w niniejszej pracy. Podjęto próbę konstrukcji narzędzia pomiarowego, uwzględniającego wpływ każdego z pięciu podsystemów organizacji na jej zdolności konkurencyjne.

Dojście do najwyższego poziomu integracji biznesowej wymagało od organizacji zdolności do pogodzenia globalnej aktywności z równoczesnym zbliżaniem się do lokalnych społeczności i zaspokajaniem ich specyficznych potrzeb. Tak rozumiana globalizacja jest kluczowym elementem nowego paradygmatu konkurencyjności międzynarodowej. Wymaga ona odpowiedniego potencjału organizacyjnego, rynkowego i finansowego, stąd konieczność znalezienia miar, umożliwiających porównywanie stanu tych podsystemów w poszczególnych podmiotach. Przyjęto, że istnieje pewien próg minimum, zbudowany w oparciu o te miary, który pozwala wskazać korporacje najbardziej predestynowane do pełnienia roli *orchestratorów* GSB.

Uznano, że podstawowym kryterium powinien być zasób kapitału ekonomicznego, wypracowany w toku sekwencyjnego budowania sieci globalnej, charakteryzujący się znacznym stopniem umiędzynarodowienia aktywów, sprzedaży i zatrudnienia. Selekcji wstępnej dokonano wykorzystując klasyfikację UNCTAD, w której dany podmiot musiał figurować w całym badanym okresie (1990–2008). W ten sposób wykluczono spektakularne pojawienie się w gronie potencjalnych *orchestratorów* całkowicie nowych przedsiębiorstw, nawet dynamicznie rozwijających się w ostatnim czasie. Uznano bowiem, że dojście do poziomu globalnej sieci biznesowej wymaga zbudowania międzynarodowych łańcuchów produkcji, rozlokowania swoich inwestycji w globalnej przestrzeni, uczestnictwa w licznych aliansach strategicznych, podjęcia szeregu decyzji odnośnie do fuzji i przejęć na rynku międzynarodowym. Nie oznacza to oczywiście, że „wiek” korporacji stanowi wyznacznik dojrzałości a jedynie, że zgromadzenie odpowiednich zasobów, doświadczeń, kompetencji i zbudowanie systemu relacji biznesowych w ramach globalnej przestrzeni wymaga czasu. Wreszcie, że musiały wykrystalizować się dostosowane do zgromadzonego majątku oraz uwarunkowań rynkowych struktury organizacyjne i koncepcje zarządzania. To zwykle efekt nawet kilkukrotnego przemodelowywania struktur. Dodatkowo organizacja musi być gotowa „mentalnie” na sprostanie wyzwaniu złożoności i wieloaspektowości zrównoważonego, prospołecznego rozwoju w wielokulturowej globalnej przestrzeni. Z uwagi na fakt, że kwestie te nie poddają się prostej ocenie przy użyciu parametrów ilościowych dokonano analizy kształtowania się systemów powiązań, ewolucji struktur organizacyjnych (rozdział IV) oraz filarów strategii rozwojowych poddawanych obserwacjom korporacji (rozdział V).

W rozdziale VI, w badaniu przeprowadzonym na grupie dziesięciu korporacji sektora motoryzacyjnego podjęto próbę statystycznej weryfikacji hipotezy pracy o istotnym znaczeniu rozwoju sieci dla utrzymywania silnej pozycji konkurencyjnej w oligopolistycznym modelu globalnej przestrzeni biznesowej. Dla każdej z badanych korporacji¹ obliczono miernik syntetyczny zdolności do kreacji wartości dodanej (MS). Do konstrukcji miernika wykorzystano pięć wskaźników². Podstawą ich doboru było odzwierciedlenie „wyceny” wszystkich warstw kapitału oraz ich potencjalne powiązanie z wpływem rozbudowy globalnej sieci na konkurencyjność korporacji-*orchestratora*. Na podstawie obliczonego miernika

¹ Toyota Motor, Ford Motor, Volkswagen Group, Daimler AG, BMW AG, Honda Motor, Nissan Motor, General Motors, Fiat SpA, Renault SA.

² Badane wskaźniki to: rentowność kapitałów własnych [ROE], nakłady na badania i rozwój na jednego zatrudnionego [(B+R)/E], udział aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży [(MV-SE)/S] oraz stanowiące odzwierciedlenie stopnia umiędzynarodowienia aktywów [AF/A] i zatrudnienia [EF/E]. Kapitał ekonomiczny wprowadzono do miernika w postaci [ROE], uznając go za miarę o charakterze syntetycznym, odzwierciedlającą wyjściowy potencjał rynkowo-finansowy. Szczególne znaczenie w mierniku miała ocena składowych kapitału intelektualnego. W tym celu wykorzystano: [(B+R)/E], [(MV-SE)/S] oraz [AF/A] i [EF/E].

hipotezę o istotnym znaczeniu rozwoju sieci dla utrzymywania stabilnej pozycji konkurencyjnej w globalnym oligopolu branżowym (sektora motoryzacyjnego) uznano za potwierdzoną.

Dla ostatecznego stwierdzenia, że rozbudowa sieci ma istotny wpływ na konkurencyjność międzynarodową w długim okresie odwołano się do postawionych we wstępie cząstkowych hipotez badawczych. Ich pozytywna weryfikacja miała bowiem zasadnicze znaczenie dla weryfikacji głównej hipotezy rozprawy.

Pierwsza hipoteza cząstkowa wymagała sprawdzenia czy sformułowana przez A. Chandlera teza, że strategia determinuje strukturę organizacyjną znajduje potwierdzenie w przypadku korporacji transnarodowych. Analiza zmian organizacyjnych, przeprowadzona w rozdziale IV na dziewięciu korporacjach trzech sektorów wykazała, że miały one wyraźne podłoże strategiczne. Ustalono zatem, że ewoluowanie systemu organizacyjnego korporacji należy traktować jako efekt zmian parametrów strategicznych, w wyniku postępującej globalizacji oraz liberalizacji przepływu czynników produkcji. Pozwala to uznać, że hipoteza pierwsza została zweryfikowana pozytywnie.

Druga hipoteza dotyczyła zasad budowania globalnych sieci biznesowych, w tym etapowości realizacji tego procesu. W toku przeprowadzonych badań stwierdzono, że rozbudowa struktur sieciowych korporacji transnarodowych przebiegała według pewnego, układającego się w całość schematu. Bliższa analiza wykazała, że proces ten można podzielić na etapy. Z kolei cele realizowane przez korporacje w poszczególnych etapach pozwoliły na wskazanie zbieżności ze znanym z literatury, dotyczącej międzynarodowych stosunków ekonomicznych modelem integracji gospodarczej państw. Na jego podstawie zbudowano koncepcję modelu integracji biznesowej. Kolejnym etapom przypisano cechy, pozwalające na ich rozgraniczenie. Na podstawie analiz przeprowadzonych w rozdziale IV wykazano, że wiodące korporacje we wszystkich badanych sektorach, wdrażając długookresową strategię konkurencyjną w istocie przechodziły przez kolejne etapy procesu integracji biznesowej, przebiegającego podobnie jak w przypadku integracji gospodarczej państw. Z uwagi na fakt, że analizę przeprowadzono na grupie korporacji reprezentujących różne sektory gospodarki światowej (motoryzacyjny, elektroniczny i petrochemiczny) oraz różne obszary macierzyste ulokowane w każdym z obszarów triady³ uznano, że można dokonać uogólnień wyników badań i przyjąć, że hipoteza została zweryfikowana pozytywnie.

Trzecia hipoteza zakładała, że w wyniku wdrażania mechanizmu integracji biznesowej najpotężniejsze korporacje stają się *orchestratorami* globalnych sieci biznesowych, czego wyrazem są założenia ich koncepcji rozwojowych. Na podstawie przeprowadzonej w rozdziale V analizy filarów strategii budowania

³ Poddane badaniu podmioty reprezentują obszary: amerykański (Ford Motor, General Electric, IBM, ExxonMobil), europejski (Volkswagen Group, Siemens, Royal Dutch Shell, British Petroleum), azjatycki (Toyota Motor).

konkurencyjności dla dziesięciu korporacji sektora motoryzacyjnego ustalono, że strategie te wykazują znaczną zbieżność fundamentalnych zasad. Niemal we wszystkich modelach powtarzają się: innowacyjność, jakość obsługi klienta globalnego, rozwój zrównoważony, budowanie systemu relacji, w tym z otoczeniem zewnętrznym. Oznacza to nacisk na zmiany jakościowe, służące kreacji wartości dodanej, jako podstawy utrzymania silnej pozycji rynkowej. Zestawiając wskazywane filary strategii z wymogami przewidzianymi dla „postawy” *orchestratora* uznano, że badane korporacje w większości przyjęły właśnie taką postawę. Tym samym hipotezę uznano za zweryfikowaną pozytywnie. Warto podkreślić, że badanie wykazało ponadto, że korporacje dojrzałe do roli *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych za determinanty sukcesu uważają przede wszystkim elementy kapitału intelektualnego: innowacyjnego, organizacyjnego, instytucjonalnego. Zgromadzony kapitał ekonomiczny staje się bazą wyjściową dla realizacji wartości dodanej. Potwierdza to tę część hipotezy głównej pracy, która mówi o zmianie paradygmatu konkurencyjności międzynarodowej i wynikających z tego faktu koniecznych dostosowaniach strategicznych korporacji transnarodowych.

Czwarta hipoteza cząstkowa odwoływała się do możliwości oceny rzeczywistej pozycji konkurencyjnej korporacji transnarodowych, pełniących rolę *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych z wykorzystaniem tradycyjnych miar oceny konkurencyjności przedsiębiorstw. Stwierdzono, że ocena taka (w świetle ustaleń odnośnie do filarów strategii korporacji-*orchestratorów*) zdecydowanie wymaga podejścia wielowymiarowego oraz koncentracji na zdolności podmiotu do generowania wartości dodanej. Ocena wyłącznie parametrów ilościowych, preferowana w większości modeli mikroekonomicznych jest zatem niewystarczająca. W rozdziale VI zestawiając wyniki skonstruowanego miernika syntetycznego oceny konkurencyjności z wynikami klasyfikacji tych samych korporacji na podstawie rankingów „jednej zmiennej” wykazano dodatkowo znaczną rozbieżność tych zestawień w przypadku, kiedy rangowanie obejmowało jedynie parametry ilościowe. Najwyższa korelacja (wg współczynnika rang Spearmana) wystąpiła z wynikami uporządkowania wg MAC, czyli klasyfikacji *World's Most Admired Companies*, w istotnym stopniu oddającej także wpływ zmiennych jakościowych. Pozwoliło to na uznanie zbudowanego miernika zdolności do kreacji wartości dodanej za miarę, która pozwala w oparciu o kwantyfikowalne parametry przynajmniej częściowo uwzględnić jakościowy wymiar uwarunkowań budowania konkurencyjności. Było to kluczowym założeniem konstrukcji miernika jako miary adekwatnej dla pomiaru zdolności konkurencyjnych korporacji-*orchestratorów*. Badanie wskazało na istotny związek rozwoju struktur sieciowych z poprawą jakości dostosowań o charakterze strukturalnym i instytucjonalnym w ramach globalnej przestrzeni biznesowej. Z uwagi na fakt, że podstawą teoretyczną konstrukcji miernika była wielowymiarowa analiza statystyczna hipotezę o zalecanej dla rzetelności oceny korporacji-*orchestratorów* wielowymiarowości można uznać za potwierdzoną.

Mając powyższe na względzie hipotezę główną pracy, należy uznać za zwerifikowaną pozytywnie. Ewolucja gospodarki światowej systematycznie zmieniała warunki konkurowania na rynku międzynarodowym. Korporacje podchodząc aktywnie do tych wyzwań dokonywały zmian w swoich strategiach ekspansji. To znajdowało odzwierciedlenie w przekształceniach ich struktur. Przebudowując swoje systemy organizacyjne, korporacje transnarodowe wykorzystywały podejście sieciowe, które etapowo realizowane, przypomina koncepcję integracji gospodarczej państw. Najpotężniejsze korporacje transnarodowe zbudowały w ten sposób globalne sieci biznesowe, w których zajmują obecnie pozycje *orchestratorów*. Struktury te mają postać systemów regulacyjnych. Ustanawiane relacje przybierają zróżnicowaną formę, co kształtuje trójwarstwową strukturę powiązań w ramach GSB. W warstwie najsilniej zespolonej z rdzeniem, czyli *orchestratorem* dominują powiązania własnościowe (fuzje i przejęcia). Najliczniejszą grupę stanowią jednak inne formy aliansów strategicznych – umowy typu strategicznego (w tym *joint venture*). Widoczna jest także tendencja rozwoju więzi typu kooperacyjnego, w tym kooperacyjnego (z bezpośrednimi konkurentami). W toku przeprowadzonego badania wykazano, że procesy te przebiegają podobnie we wszystkich analizowanych sektorach.

Na podstawie przeprowadzonych w rozprawie analiz teoretycznych oraz badań egzemplifikacyjno-statystycznych odnośnie do procesu przekształcania najpotężniejszych korporacji transnarodowych w *orchestratorów* globalnych sieci biznesowych uprawnione wydają się następujące wnioski końcowe:

1. Powstawanie globalnych sieci biznesowych to finalny efekt realizacji przez korporacje transnarodowe koncepcji sekwencyjnej integracji biznesowej. Proces jest odpowiedzią przedsiębiorstw na zmiany w gospodarce światowej. Oznacza realizację strategii konkurencyjnej na bazie podejścia sieciowego, ewoluującego pod wpływem zmian uwarunkowań rynkowych. Kolejne fazy rozwoju procesów globalizacyjnych (internacjonalizacja, umiędzynarodowienie, globalizacja *sensu stricto*, globalizacja korporacyjna) uruchamiały bardziej zaawansowane koncepcje konsolidacji przedsiębiorstw.

2. W efekcie realizacji swoich strategii konkurencyjnych, osiągając poziom globalnych sieci biznesowych najpotężniejsze korporacje transnarodowe uzyskują status *orchestratorów*. *Orchestrator* to podmiot, pełniący równocześnie trzy funkcje: lidera-promotora (przywódca), koordynatora-menedżera (regulatora) i dyrygenta-zarządcy z wizją (wizjonera). Wyznacza kierunek zmian (lider). Gromadzi sukcesywnie najbardziej profesjonalny i kompatybilny skład sieci (koordynator). Komponuje właściwe elementy do konkretnych projektów (dyrygent). Przekształcenie korporacji-matki z dominatora w *orchestratora* wynika z przejścia od koncepcji budowania „wiedzy w organizacji” – zarządzania elementami składowymi do modelu „wiedzy organizacji” – opartego na „zbiorowej mądrości sieci”. GSB stanowi inteligentny system regulacji – samoregulujący proporcje hierarchii i urynkowienia.

3. Zmianą widoczną zewnętrznie jest spłaszczenie i poprawa transparentności struktur organizacyjnych na poziomie korporacji-*orchestratora* oraz powstawanie coraz bardziej skomplikowanych, hybrydowych struktur wieloogniskowej pajęczyny powiązań globalnych na niższych poziomach. System stale się rozrasta, gdyż kolejne podmioty widzą we współpracy drogę coraz efektywniejszego zaspokajania rosnących potrzeb rynku globalnego.

4. Konsekwencją pogłębiającej się integracji biznesowej jest oligopolizacja globalnej przestrzeni. W każdym sektorze można wskazać kilka, maksymalnie kilkanaście podmiotów zdolnych do konkurowania na poziomie globalnym – są to *orchestratorzy* GSB. Rozwijające się globalne sieci biznesowe nawiązują wzajemne relacje kooperacyjne, przez co przyczyniają się do utrwalania oligopolizacji globalnej przestrzeni. W ten sposób w długim okresie pełnią funkcję stabilizatorów systemu gospodarki światowej. Zmniejsza się prawdopodobieństwo zmiany układu sił konkurencyjnych na poszczególnych rynkach branżowych jak i wystąpienia szoków innowacyjnych (współpraca konkurentów przy projektach o znaczeniu globalnym).

5. Funkcjonowanie w sieci nie ogranicza kreatywności przedsiębiorstw, a jedynie uświadamia im praktyczny brak możliwości monopolizacji swojej przewagi w długim okresie. Modelem prorozwojowym jest sieć, w której uczestnicy wymieniają się posiadaną wiedzą a równocześnie stale konkurują o utrzymanie swojej pozycji tak na rynku wewnętrznym – w sieci jak i zewnętrznym, czyli w danym segmencie docelowym globalnej przestrzeni biznesowej. Konstrukcja GSB staje się w ten sposób mechanizmem, stymulującym wyzwalamie energii konstytuujących ją podmiotów, gdyż stała presja wewnętrzna uświadamia członkom sieci konieczność nieustannej poprawy efektywności i jakości wykonywanych czynności, co pobudza ich innowacyjność. Wzbogacanie wiedzy w toku wewnątrzorganizacyjnego transferu prowadzi do nakręcania spirali jakości – podnoszenia standardu globalnego.

6. Rozwój struktur sieciowych ma istotny wpływ na pozyskiwanie cennej wiedzy, a zatem na zdolność do kreacji wartości dodanej, którą można uznać za miarę długookresowej konkurencyjności. Dlatego korporacje-*orchestratorzy* o wysokim stopniu umiędzynarodowienia swoich aktywów i zatrudnienia oraz wysokim udziale aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży wykazują się stabilnie wysoką pozycją konkurencyjną, (co potwierdza rangowanie wg miernika syntetycznego oraz wg jakości modelu zarządzania).

7. Podstawę harmonijnego rozwoju globalnej sieci biznesowej stanowi „magiczny” trójkąt: strategia – struktura – kultura organizacyjna. Wyznacza on i uzewnętrznia kierunki ewolucji sieci. W ramach GSB występują trzy poziomy związków – własnościowe, strategiczne, kooperacyjne, których immanentną cechą jest kooperacyjność. Umiejętność równoczesnej współpracy i konkurowania niezależnie od formalnego statusu w sieci oparta jest na wspólnej strategii konkurencyjnej, elastycznej strukturze i sile kultury organizacyjnej. Kooperacyjność, warstwowość, kreatywność i synergia to atrybuty GSB, stanowiące podstawę odróżnienia jej od innych, niższych form powiązań typu sieciowego.

Kognitywna koncepcja globalnych sieci biznesowych wydaje się być strategią adekwatną do wyzwań globalnej przestrzeni biznesowej. Pozwala ona na zrównoważony rozwój całości systemu gospodarki światowej, jak i uczestniczących podmiotów, dzięki dialektycznemu charakterowi nowego paradygmatu konkurencyjności, w którym przeplatają się: kooperacja i konkurencja, integracja i dezintegracja, standaryzacja i różnorodność, globalność i lokalność. W ten sposób w koncepcji GSB następuje połączenie dwóch przeciwstawnych podejść: szkoły zasobów i kompetencji⁴ oraz szkoły strategii dźwigni⁵. Pierwsza akcentuje znaczenie potencjału wewnętrznego i opiera się na wdrażaniu modelu stałego doskonalenia wszystkich wymiarów zarządzania posiadanymi zasobami i umiejętnościami. Druga upatruje możliwości wzrostowych w rozwoju zewnętrznych struktur organizacji. Bazę realizowanej strategii konkurencyjnej nadal stanowią kluczowe kompetencje (zgodnie z koncepcją G. Hamela i C. K. Prahalada) jednak wraz z rozwojem gospodarki⁶ najcenniejsze walory zyskują postać nienamacalną, jako wiedza/inteligencja organizacji. Następuje przesunięcie punktu ciężkości z „czystej efektywności” na „zrównoważony rozwój”. Efektem jest przechodzenie od koncentracji na konkurencyjności bazowej i kompetencyjnej – opartej na źródłach wewnętrznych do etapu budowania konkurencyjności systemowej – opartej na relacjach instytucjonalnych z otoczeniem zewnętrznym (model sieciowy otwarty). Przedsiębiorstwo w celu doskonalenia umiejętności poszukuje komplementarnego potencjału na zewnątrz i w efekcie dochodzi do rozbudowywania sieci powiązań. Posiadające najwyższe profesjonalne kompetencje i odpowiednie zasoby podmioty ogniskują wokół siebie partnerów o zbieżnych celach biznesowych. J. Hagel i J. S. Brown wyróżnili tzw. trzy fale kreowania konkurencyjności na bazie zasobów zewnętrznych⁷: „dynamicznej specjalizacji” (koncentracja na rdzeniu kompetencyjnym, *outsourcing* procesów dodatkowych), „połączeń i koordynacji” (elastyczne sieci procesów, wykorzystanie

⁴ Podstawa to zbudowanie strategii konkurencyjnej, zapewniającej efektywne wykorzystanie posiadanego, wewnętrznego potencjału zasobów. Umacnianie pozycji rynkowej opiera się zasadniczo na innowacjach produktowych, które przekształcają się w przewagi strategiczne, jeżeli wynikają z trudnych do imitacji umiejętności. Koncepcja zakłada, że wewnętrzne doskonalenie się bez względu na rodzaj otoczenia jest najskuteczniejszą strategią budowania konkurencyjności. Mamy zatem do czynienia z modelem niemal *quasi*-zamkniętym.

⁵ A. Chrzanowski podaje, że koncepcja pojawiła się za sprawą A. Brandenburgera i J. Barry’ego (*Co-operation* – 1996 r.) oraz J. F. Moore’a (*The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* – 1996 r.). A. Chrzanowski, *Nowe koncepcje rozwoju organizacji*, „Biuletyn Zarządzanie Zmianami”, maj 2010, www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn [29.06.2011].

⁶ Kompresja czasu i przestrzeni spowodowała przyspieszenie globalnego obiegu informacji, nieustanne dewaluowanie się standardów, zwiększenie presji na szybkość interakcji, skracanie cykli życia produktów.

⁷ Przedstawione przez J. Hagela i J. S. Browna fale budowania potencjału firmy A. Chrzanowski uznaje za „ważne składowe rozwoju powstających na rynkach globalnych sieci biznesowych”. A. Chrzanowski, *Nowe koncepcje...* oraz J. Hagel, J. S. Brown, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 32–42.

zintegrowanego potencjału wielu współpracujących podmiotów), „wspomaganego budowania potencjału” (przejdzie od prostej koordynacji zasobów sieci do bardziej zaawansowanych metod regulacyjnych, zakładających samoorganizację i samokontrolę uczestników). Globalna sieć biznesowa, prezentowana w niniejszym opracowaniu jako model docelowy procesu integracji biznesowej także zakłada podobną fazowość kreowania konkurencyjności.

Fundamentem poprawy pozycji konkurencyjnej we współczesnym świecie jest niewątpliwie wiedza, oczywiście generowana w oparciu o silne fundamenty. Posiadanie odpowiedniego kapitału ekonomicznego pozwala na rozwijanie struktur przystosowanych do kreowania wiedzy – kapitał strukturalny, w tym organizacyjny i innowacyjny. Globalne sieci biznesowe stanowią model regulacyjny, starający się wyważyć proporcje hierarchii i rynku, aby zapewnić optymalizację transferu tego strategicznego zasobu (wiedzy). Wydaje się, że można zaryzykować twierdzenie, że w dobie postępującej globalizacji rozwój powiązań sieciowych będzie postępował, gdyż pozwala na pojawienie się efektu synergii w wyniku pomnażania zgromadzonego potencjału rynkowo-finansowego, dzięki eksploatacji rozproszonego globalnie kapitału intelektualnego. Postępujące procesy integracji biznesowej stwarzają możliwości czerpania korzyści z rozwoju sieci wszystkim interesariuszom systemu – idea zrównoważonego rozwoju GSB. Korzyści nie rozkładają się oczywiście równomiernie, ale niezaprzeczalne jest, że proces nie jest grą o sumie zerowej. Organizacje zintegrowane łatwiej znoszą ponadto wstrząsy, dzięki dywersyfikacji ryzyka i wzajemnej asekuracji. Niestety wzajemne powiązania przyspieszają także przenoszenie zjawisk negatywnych. Nie wydaje się jednak zasadne uznanie tych procesów za równoważne uzyskiwanym korzyściom, płynącym z integracji biznesowej. Istnienie układów sieciowych o zasięgu globalnym stanowi ponadto swoistą gwarancję stabilności systemu gospodarki światowej jako całości. Nie oznacza to bynajmniej pełnej odporności na negatywne wpływy otoczenia, ale utrzymywanie systemu we względnej, długookresowej równowadze oraz relatywnie szybki powrót do stanu umożliwiającego wzrost nawet po głębokim załamaniu (skracanie długości faz cyklu koniunkturalnego w wyniku uelastycznienia systemów gospodarczych).

Konkluzję rozważań podjętych w rozprawie stanowi stwierdzenie, że związek między rozbudową przez korporacje transnarodowe ich struktur sieciowych a ich konkurencyjnością w globalnej przestrzeni biznesowej w długim okresie jest niezaprzeczalny. Rozwój globalnych sieci biznesowych, stanowiących model regulacji, umiejscowiony między rynkiem a hierarchiczną kontrolą stanowi efekt realizacji przez korporacje transnarodowe strategii konkurencyjnych dostosowanych do uwarunkowań globalizacji korporacyjnej⁸.

⁸ „Samodzielne rozszerzanie działalności na kolejne rynki jest bardzo kosztowne i długotrwałe. Tańszą i szybszą metodą „przebiccia się” na globalny rynek może być stworzenie otwartej sieci biznesowej, która zakłada rozwijanie biznesu wspólnie z wieloma partnerami spoza firmy. Rozwijanie globalnej sieci biznesowej to droga, pozwalająca osiągnąć odpowiednią skalę działania i generować środki umożliwiające ciągły rozwój i wprowadzanie innowacji”. A. Rybicki, *I ty możesz stać się globalnym graczem*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec/2006, s. 54–60.

BIBLIOGRAFIA

- Achrol R. S.**, *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing. Toward Network Paradigm*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, Vol. 25.
- Achrol R. S., Reve T., Stern L. W.**, *The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis*, „Journal of Marketing” 1993, No 4.
- Aczel A. D.**, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Alberciak P.**, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Implikacje teoretyczne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2002.
- Amerykański model rozwoju gospodarczego. Istota, efektywność i możliwości zastosowania*, red. W. Bieńkowski, M-J. Radło, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
- Amin A.**, *The Dificult Transition from informal Economy to Marshallian Industrial District*, „Area” 1994, No 26.
- Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jerzmanowska, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006.
- Anderson J. C., Håkansson H., Johanson J.**, *Dyadic Business Relationships Whithin a Business Network Context*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58.
- Aniszewska G.**, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007.
- Appadurai A.**, *Grassroots Globalization and the Research Imagination*, „Public Culture” 2000, No 12.
- Appasamy S., Pujar S. R., Bonito Filipe J. A., Kathiravan Ch.**, *Sustainable Competitive Positional Advantage of English Dailies: A Research Proposal*, „Innovative Marketing” 2008, Vol. 4.
- Argote L., Greve H. R.**, *A Behavioral Theory of the Firm – 40 Years and Counting. Introduction and Impact*, „Organization Science” 2007, Vol. 18, No 3.
- Arrow K. J.**, *Granice organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1985.
- Baker W. E.**, *The Network Organization in Theory and Practice*, Harvard Business School Press, Cambridge 1992.
- Bannock G., Baxter R., Davis E.**, *The Penguin Dictionary of Economica*, Penguin Book, London 1992.
- Bańka W.**, *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2000.
- Barney J. B.**, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17.
- Barney J. B.**, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York 2001.
- Bartnicki M.**, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Bartosik-Purgat M.**, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006.
- Baruk A.**, *Motywowanie i jego znaczenie w zaspokajaniu potrzeb pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 4.
- Boulanger P.**, *Organiser l'entreprise en réseau*, Nathan, Paris 1995, <http://venus.wsb-nlu.edu.pl>.
- Becattini G.**, *Le district marshallien: une notion socio-écomique*, [w:] *Les régions qui gagnent*, ed. G. Benko, A. Lipietz, PUF, Paris 1992.

- Bednarski L.**, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006.
- Begg D., Fisher S., Dornbusch R.**, *Ekonomia*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1995.
- Bertalanffy von L.**, *Ogólna teoria systemów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1984.
- Bialek J., Depta A.**, *Statystyka dla studentów z programem STAT_STUD 1.0*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.
- Bielski M.**, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.
- Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M. K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
- Blaug M.**, *Metodologia ekonomii*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1995.
- Blaug M.**, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1994.
- Blomstermo A., Deo Sharma D.**, *Learning in the Internationalization Process of Firm*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham Northampton, Massachusetts 2003.
- Boruc R., Remisiewicz M.**, *Parada gigantów*, „Wprost” 1999, nr 2.
- Bounfour A.**, *The IC -dVAL Approach*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, Vol. 4.
- Boulanger P.**, *Organiser l'entreprise en réseau*, Nathan, Paris 1995, <http://venus.wsb-nlu.edu.pl>.
- Bożyk P.**, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998.
- Brecher J., Costello T.**, *Global Village or Global Pillage*, Cambridge, Massachusetts 1998.
- Brilman J.**, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.
- Brodzicki T., Szultka S.**, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4.
- Brooking A.**, *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999.
- Brown T. E., Davidsson P., Wiklund J.**, *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity – based Firm Behavior*, „Strategic Management Journal” 2001, No 22.
- Budnikowski A.**, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, wyd.III, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006.
- Budnikowski A.**, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001 .
- Buckley P. J.**, *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprise*, McMillan Press, London 1995.
- Buckley P. J., Cassone M.**, *The Future of Multinational Enterprise*, McMillan Press, London–Basingstoke 1976.
- Bukowitz W. R., Williams R. L.**, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000.
- Burszta W. J.**, *Różnorodność i tożsamość. Antropologia jako kulturowa refleksyjność*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2004.
- Capecchi V.**, *A History of Flexible Specialization and Industrial Districts in Emilia-Romagna*, [w:] *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, eds F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger, International Institute for Labour Studies, Geneva 1992.
- Carter T.**, *Contemporary Sales Force Management*, The Haworth Press, Binghamton, New York 1998.
- Castells M.**, *The Power of Identity*, Blackwell Publishers, Oxford 1997.
- Castells M.**, *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford 2000.
- Chandler A. D.**, *Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise*, „Journal of Economic Perspective” 1992, Vol. 6.
- Chandler A. D.**, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts 1962.
- Chernatony L.**, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

- Chinitz B.**, *Contracts in Agglomeration*, New York and Pittsburg, „American Economic Review: Papers and Proceedings” 1961, Vol. 51.
- Chrościński Z.**, *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 1999.
- Chwisticka-Dudek H., Borczuch A.**, *Alianse jako gra strategiczna*, Wydawnictwo AE, Katowice 2005.
- Ciamaga L.**, *Struktura gospodarki światowej*, Wydawnictwo WSEI, Warszawa 2004.
- Cieciński M.**, *Wywiad biznesowy w korporacjach transnarodowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2009.
- Coase R. H.**, *Essays on Economics and Economists*, The University of Chicago, Chicago 1995.
- Coase R. H.**, *The Nature of the Firm*, Cambridge University Press, 1986.
- Cooke P.**, *Industrial Districts, Innovation Networks and Economic Excellence*, [w:] *Baltic Europe in the Perspective of Global Change*, ed. A. Kukliński, Europe 2010 Series, European Institute for Regional and Local Development, University of Warsaw, Warsaw 1995.
- Cooke J. A.**, *Toyota tune up its Distribution Network*, www.logisticmgmt.com.
- Coyne K. P.**, *Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't*, „Business Horizons” 1986, Vol. 29.
- Crozier M.**, *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak się uczyć zarządzania postindustrialnego*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1993.
- Curven P. J.**, *Theory of the Firms*, Macmillan, New York 1976.
- Cyglar J.**, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2.
- Cyglar J.**, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Cyglar J.**, *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Cyrson E.**, *Korporacje wielonarodowe. Prawidłowości ekspansji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1981.
- Czarny B., Rapacki R.**, *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Czarny E., Kleinert J.**, *Firmy wielonarodowe w gospodarce światowej*, [w:] *Globalizacja do A do Z*, red. E. Czarny, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004, www.nbp.pl.
- Dahlin P., Fors J., Havila V., Thilenius P.**, *Netquakes – Describing Effects of Ending Business Relationships on Business Networks*. IMP 2005, Rotterdam 2005.
- Dawidow W., Malone M.**, *The Virtual Corporation*, „Harvard Business Review” 1998, No 1–2.
- Day G. S., Wensley R.**, *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1988, Vol. 52.
- Deal T. A., Kennedy A. A.**, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, New York 1982.
- DeBresson C.**, *Why Innovative Activities Clusters*, [w:] *Economic Interdependence and Innovative Activity. An Input-Output Analysis*, ed. C. DeBresson, Cheltenham, Brookfield 1996.
- De Wit B., Meyer R.**, *Synteza strategii*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007.
- Dicken P.**, *Global Shift. Internationalization of Economic Activity*, The Guilford Press, New York – London 1992.
- Dicken P.**, *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, Sage Publications Ltd, London 2007.
- Dicken P.**, *Global Shift: Transforming the World Economy*, Guilford Press, New York 1998.
- Dierickx I., Cool K.**, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, No 35.
- DiMaggio P. J., Powell P. P.**, *Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, [w:] *Introduction, The New Institutionalism in*

- Organizational Analysis*, eds P. J. DiMaggio, P. P. Powell, The University of Chicago Press, Chicago 1991.
- Dobraczyński M.**, *Włochy: posegmentowane mocarstwo europejskie Południa*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2002, nr 2–3.
- Doligalski T.**, *Efekty sieciowe, a strategie produktowe*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 11.
- Dolhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H.**, *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Domańska E.**, *Kapitalizm menedżerski*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1986.
- Domański Cz., Pruska K., Wagner W.**, *Wnioskowanie statystyczne przy nieklasycznych założeniach*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1998.
- Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.
- Doz Y. L., Hamel G.**, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Harvard Business School Press/Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Drucker P.**, *The Coming of the New Organization*, „Harvard Business Review” (Academy of Management Review) 1988, Vol. 23.
- Dubois A.**, *The SweFork Case*, [w:] **Håkansson H., Snehota I.**, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995.
- Dubois A., Håkansson H.**, *Relationships as Activity Links*, [w:] *The Formation of Inter-organizational Networks*, ed. M. Ebers, Oxford University Press, Oxford 1997.
- Dunning J. H.**, *Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of Eclectic Theory*, „Oxford Bulletin of Economics and Statistics” 1979, No 4.
- Dunning J. H.**, *International Production and the Multinational Enterprise*, G. Allen and Unwin, London 1981.
- Dunning J. H.**, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham, 1993.
- Dunning J. H.**, *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future*, „International Journal of the Economics of Business” 2001, Vol. 8, No 2.
- Dunning J. H.**, *The Eclectic Paradigm of International Productions: A Restatement of Some Possible Options*, „Journal of International Business Studies” 1988, No 2.
- Dunning J. H.**, *The Global Economy, Domestic Governance, Strategies and Transnational Corporations: Interactions and Policy Implication*, „Transnational Corporations” 1992, No 3.
- Dunning J. H.**, *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*, „Journal of International Business Studies” 1995, No 3.
- Duraj J.**, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa – przewodnik*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M.**, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010
- Easton G.**, *Industrial Networks: A Review*, [w:] *Industrial Networks. A New View of Reality*, eds B. Axelsson, G. Easton, Routledge, London–New York 1992.
- Edvinsson L., Malone A. S.**, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J.**, *Systemic Competitiveness: A New Challenge for Firms and for Government*, [w:] *Milestones in a Process of Innovation, Change and Development*, Special Edition, Buenos Aires/Dortmund 2008.
- Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J.**, *Systemic Competitiveness. New Challenges to Business Politics*, „Economics” 1999, Vol. 59, Institute for Scientific Cooperation, Tubingen.
- Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J.**, *Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development*, Frank Cass, GDI, London 1996.

- Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J.**, *Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development*, GDI Book Series, London 1995.
- Fahey L.**, *Competitor Scenarios: Projecting a Rival's Marketplace Strategy*, Wiley&Sons, „Competitive Intelligence Review” 1999, Vol. 10.
- Faulkner D., Bowman C.**, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
- Fazlagić A. J.**, *Docenić (i zmierzyć) kapitał intelektualny*, CIO Magazyn Dyrektorów IT, <http://cio.cxo.pl>.
- Fitz-Enz J.**, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Flejterski S., Wahl P. T.**, *Ekonomia globalna – synteza*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
- Fołtyn W.**, *Analiza due diligence w integracji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005.
- Fonfara K.**, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004.
- Fonfara K., Gorynia M.** (red. nauk.), **Najlepszy E., Schroeder J.**, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE, Poznań 2000.
- Fonfara K., Hauke A.**, *Podstawy teoretyczne podejścia sieciowego*, [w:] *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. K. Fonfara, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2009.
- Fors J., Nystrom A. G.**, *Network Reactions to Actor's Role Change*, Marseille France, Competitive Paper Annual IMP Conference 2009.
- Fredriksson P.**, *Modular Supply in the Swedish Automotive Sector*, [w:] *Company Strategies and Organizational Evolution in the Automotive Sector: A Worldwide Perspective*, eds A. Bardi, F. Garibaldo, Peter Lang, Berlin 2005.
- Friedman Th. L.**, *Lexus i drzewo oliwne. Zrozumieć globalizację*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2001.
- Fung V. K., Fung W. K., Wind Y.** (Jr.), *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, red. W. Frąckowiak, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998.
- Gadde L., Håkansson H.**, *Interaction in Networks*, [w:] *Handbook of Marketing SAGE Theory*, eds P. Maclaran, M. Saren, B. Stern, M. Tadjewski, Sage, London 2009.
- Gadde L., Håkansson H.**, *Teaching in Supplier Networks*, [w:] *Strategic Networks*, eds M. Gibbert, T. Durand, *Strategic Management Society Series*, Blackwell Publishing, Oxford 2007.
- Gancarczyk J., Gancarczyk M.**, *Konkurencyjność skupisk przemysłu (clusters) – od korzyści zewnętrznych do korzyści sieci*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2002, nr 2–3, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego UW, Warszawa 2002.
- Garofoli G.**, *Economic Development, Organisation of Production and Territory*, „Revue d'Economie Industrielle” 1993, No 64.
- Gaughan P. A.**, *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1996.
- Gendo F., Korschak R.**, *Mythos Lean Production. Die wahren Erfolgskonzepte japanischer Unternehmen*, Verlag Betrieb&Wirtschaft, Essen 1999.
- Ghemawat P.**, *Managing Differences. The Central Challenge of Global Strategy*, „Harvard Business Review”, March/2007.
- Ghemawat P.**, *Sustainable Advantage*, „Harvard Business Review” September–October/1986.
- Gierszewska G., Romanowska M.**, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B.**, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001.
- Goban-Klas T.**, *Glokalizacja jako remedium na globalizację*, [w:] *Oblicza procesów globalizacji*, red. M. Pietraś, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.

- Godłów-Legiędź J.**, *Transformacja ustrojowa z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej*, „*Ekonomista*” 2005, nr 2.
- Godziszewski B.**, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurencyjności*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 1999.
- Gorczyńska A.**, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw: w poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008.
- Gordon I. R., McCann P.**, *Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks*, „*Urban Studies*” 2000, Vol. 37.
- Gorynia M.**, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, [w:] *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, red. E. Najlepszy, „*Zeszyty Naukowe AE*” seria 1/nr 266, Wydawnictwo AE, Poznań 1998.
- Gorynia M.**, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007.
- Gorynia M.**, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE, Poznań 1998.
- Gorynia M., Jankowska B.**, *Klasy i międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R.**, *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „*Ekonomista*” 2005, nr 5.
- Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A.**, *Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1989.
- Grant R. M.**, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publisher, Malden 2002.
- Griffin R. W.**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Gruszecki T.**, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Grycuk A.**, *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, „*Organizacja i Kierowanie*” 2003, nr 3.
- Grzełoińska U.**, *O instytucjonalnej i alternatywnych teoriach przedsiębiorstwa*, [w:] *Gospodarka w okresie przemian*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1999.
- Grudzewski W., Hejduk I.**, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A.**, *Strategic Networks*, „*Strategic Management Journal*” 2000, Vol. 21.
- Guzik M.**, *ExxonMobil jako lider w branży petrochemicznej*, [w:] *Funkcjonowanie i rozwój korporacji wielonarodowych w wybranych sektorach usługowych i produkcyjnych*, red. J. Kubicka, Wydawnictwo WSB, Dąbrowa Górnicza 2008.
- Gwiazda A.**, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2000.
- Haffer R.**, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003.
- Hagel J., Brown J. S.**, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Hagel J., Brown J. S.**, *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
- Håkansson H., Johanson J.**, *A Model of Industrial Networks*, [w:] *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992.

- Håkansson H., Johanson J.**, *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks*, [w:] *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, ed. D. Ford, Harcourt Brace&Company 1993.
- Håkansson H., Snehota I.**, *Developing Relationship in Business Networks*, Routledge, London 1995.
- Håkansson H., Snehota I.**, *No Business in an Island: The Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 1989, Vol. 4.
- Hamel G., Prahalad C. K.**, *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Sizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1994.
- Hamel G., Prahalad C. K.**, *Strategic Intent*, „Harvard Business Review” 1989, Vol. 67.
- Hamel G., Prahalad C. K.**, *The Core Competences of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June/1990.
- Hammer M., Champy J.**, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Hammer M.**, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Hässig K.**, *Zeit als Wettbewerbsstrategie (Time Based Management)*, „Die Unternehmung“ 1994, No 4.
- Hauke A.**, *Podejście sieciowe jako narzędzie trwałej współpracy między przedsiębiorstwami działającymi na rynkach międzynarodowych*, [w:] *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- Hellwig Z.**, *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, „Przegląd Statystyczny” 1968, nr 4.
- Henderson B. D.**, *The Anatomy of Competition*, „Journal of Marketing” 1983, Vol. 47.
- Herdan A., Antolak L.**, *Połączenia przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2005.
- Herman E. S.**, *Threat of Globalization*, „New Politics Winter” 1999, Vol. 7.
- Hill Ch. W. L., Jones G. R.**, *Strategic Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992.
- Hirzel M.**, *Lean Management muss in den Köpfen der Manager beginnen*, „Management Zeitschrift“ 1993, No 3.
- Holma A.**, *Relationship Development in Business Triads – Case Studies in Corporate Travel Management*, „Journal of Business Market Management” 2010, No 4.
- Homburg Ch., Hock G.**, *Change Management durch Reengineering? Eine Bestandsaufnahme*, „Führung und Organisation” 1998, No 5.
- Hooley G. J., Greenley G., Fahy J., Cadogan J.**, *Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance*, „Journal of Marketing Management” 2001, Vol. 17.
- Hooley G. J., Saunders J. A., Piercy N. F.**, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1998.
- Hopej M.**, *Struktura organizacyjna fraktalnego przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 3.
- Hopfenbeck W., Muller M., Peisl T.**, *Wissenbasiertes Management. Ansätze und Strategien Unternehmensführung in der Internet – Ökonomie*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 2001.
- Horvath P., Mayer R.**, *X-Engineering: Neue Potenziale der Prozess-Performance erschliessen*, „Information Management&Consulting” 2002, No 17.
- Hunt S. D., Morgan R. M.**, *The Competitive Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing” 1995, Vol. 59.

- Hymer S. H.**, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge Massachusetts 1976.
- Inicjatywy klastrowe na gruncie ekonomii społecznej*, <http://www.pes.efort.pl.pdf>/Białystok 2011.
- Jajuga K.**, *Elementy nauki o finansach. Kategorie i instrumenty finansowe*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007.
- Jakubecki A., Kidyba A., Mojak J., Skubisz R.**, *Prawo spółek – zarys*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Jarczewska-Romaniuk A.**, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2004.
- Jarillo J. C.**, *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth–Heinemann, Oxford 1993.
- Jarillo J. C.**, *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth–Heinemann, Oxford–Auckland–Boston 2002.
- Jasińska J.**, *Planowanie kadr*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002.
- Johansson J. K.**, *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management*, Mc. Graw-Hill, Singapore 2005.
- Johanson J., Mattsson L.**, *Internationalization in Industrial Systems – a Network Approach*, [w:] Buckley P., Ghauri P., *The Internalization of the Firm*, London 1993.
- Johanson J., Vahlne J. E.**, *The Internalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, „Journal of International Business Studies” 1977, No 8.
- Kay J.**, *Economics and Business*, „The Economic Journal” 1991, No 101.
- Kay J.**, *Podstawy sukcesu firmy*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996.
- Kent C. A.**, *Rola przedsiębiorcy w gospodarce*, [w:] *Ekonomia*, red. D. R. Kamerschen, R. B. McKenzie, C. Nardinelli, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991.
- Kieser A.**, *Business Process Reengineering – neue Kleider für den Kaiser?*, „Führung und Organisation” 1996, No 3.
- Kisielnicki J.**, *Wirtualne, czyli inteligentne. Zalety i wady nowego sposobu współpracy firm*, „Zarządzanie w XXI Wieku” 2000, nr 1.
- Kładź K.**, *Klustry – forma współpracy przedsiębiorstw* [w:] *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, red. H. Brdulak, E. Dulinić, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Koehane R. O., Nye J. S. (Jr.)**, *Globalization: What's New? What's Not? (And So What?)*, „Foreign Policy”, Spring 2000.
- Kogut B., Zander U.**, *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of Multinational Corporation*, „Journal of International Business Studies” 2003, Vol. 34.
- Kolenda M.**, *Taksonomia numeryczna. Klasyfikacja, porządkowanie i analiza obiektów wielocechowych*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006.
- Kolka M. A.**, *Korporacje transnarodowe – ich znaczenie w erze globalizacji*, <http://globeconomy.pl>. *Kompendium wiedzy o konkurencyjności międzynarodowej*, red. M. Gorynia, E. Łązniewska, Wydawnictwo AE, Poznań 2008.
- Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.
- Kotler Ph., Caslione J. A.**, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Wydawnictwo New Media s.r.l./Aliberti editore, Warszawa 2010.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Seitawan I.**, *Marketing 3.0*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010
- Koźmiński A. K.**, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

- Król H., Ludwicyński A.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.**, *Koncepcje strategii organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2009.
- Krzyżanowska M.**, *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 9.
- Krzyżanowska M.**, *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 8.
- Kuc B. R.**, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.
- Kukuła K.**, *Metoda unitaryzacji zerowanej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kultura przedsiębiorczości*, red. B. Berger, Oficyna Literatów Rój, Warszawa 1994.
- Landes D. S.**, *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2007.
- Landreth H., Colander D. C.**, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998.
- Lawrence P. R., Lorsch J. W.**, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1967, No 12.
- Leppert R.**, *Nauczyciel jako adaptacyjny technik, refleksyjny praktyk, transformatywny intelektualista*, [w:] *Rozwój nauczyciela w okresie transformacji*, red. W. Prokopiuk, Trans Humana, Białystok 1998.
- Leuvensteijn M., Bikker J. A., Rixtel A., Sorensen C. K.**, *A New Approach to Measuring Competition in the Loan Markets of the Euro Area*, EBC, „Working Paper Series” 2007, No 768.
- Lewandowski M.**, *Struktura rynku kontroli, a fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, [w:] *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, red. M. Lewandowski, Wydawnictwo WIG-Press, Warszawa 2001.
- Liberańska B.**, *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, [w:] *Globalizacja: mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.
- Lichtarski J.**, *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” nr 34, Wrocław 2008.
- Liker J. K.**, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
- Liker J. K., Hoseus M.**, *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.
- Likert R.**, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York 1967.
- Lindstrom M.**, *Brand sense – marka pięciu zmysłów*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2009.
- Lou Y.**, *Toward Coopetition within a Multinational Enterprise*, „Journal of World Business” 2005, Vol. 40.
- Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do UE*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.
- Łobejko S.**, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w gospodarce globalnej*, Ekspertyza EMAR Research Marketing, Warszawa 2009.
- Machala R.**, *Przejęcia i fuzje. Wpływ na wartość przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Unimex, Wrocław 2005.
- Macneil L. R.**, *Contracts: Adjustments of Long term Economic Relations under Classical Neoclassical and Relational Contract Law*, „Northwestern University Law Review” 1978, No 72.
- Maige Ch., Muller J. L.**, *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1995.
- Makowski K.**, *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002.

- Makro i mikro ekonomia. Podstawowe problemy*, red. S. Marciniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Malara Z.**, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Malina A., Zeliaś A.**, *On Building Taxonomic Measures on Living Conditions*, „Statistics in Transition” 1998, Vol. 3.
- Mantura W.**, *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo PTE, Poznań 2002.
- Markusen A.**, *Sticky Places in Slippery Space – A Typology of Industrial Districts*, „Economic Geography” 1996, No 72.
- Martyniak Z.**, *Czego powinny nas nauczyć niepowodzenia reengineeringu i zarządzania jakością całkowitą (TQM)?*, „Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa” 2001, nr 7.
- Marzęda K.**, *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa–Lublin 2007.
- Maskell P.**, *The Economic Importance of Geographical Location. Some Observations in Relation to Arne Isaksen’s Thesis on the Growth of New Industrial Spaces and Specialized Areas of Production*, Norsk Geografisk Tidsskrift, „Norwegian Journal of Geography” 1996, Vol. 50.
- Merkisz-Guranowska A., Merkisz J.**, *Wybrane aspekty globalizacji w przemyśle motoryzacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2007, nr 6.
- Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, red. E. Gatnar, M. Walesiak, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- Meyer-Stamer J.**, *Konkurencyjność systemowa*, „Gospodarka Narodowa” 1996, nr 3.
- Meyer-Stamer J.**, *Systemic Competitiveness and Local Economic Development*, http://www.meyer-stamer.de/2008/Systemic+LED_SouthAfrica.pdf.
- Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J.**, *Klaster na świecie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Mikulec A.**, *Metody porządkowania liniowego*, [w:] *Nieklasyczne metody oceny efektywności i ryzyka*, red. Cz. Domański, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011.
- Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.**, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Milgrom P., Roberts J.**, *Economics Organization and Management*, Prentice–Hall, Englewood Cliffs 1992.
- Mintzberg H.**, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice–Hall, New Jersey 1983.
- Misala J.**, *Teorie międzynarodowej wymiany gospodarczej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1990.
- Misala J.**, *Wymiana międzynarodowa i gospodarka światowa. Teoria i mechanizmy funkcjonowania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- von Mises L.**, *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, „Prakseologia” 1996, nr 3–4.
- Mohnen P., Th. ten Raa.**, *Competition and Performance: The Different Roles of Capital and Labor*, Maastricht Economic Research. Institute on Innovation and Technology, <http://arno.unimaas.nl>.
- Modelski G.**, *Transnational Corporations and World Order: Readings in International Political Policy Economy*, W. H. Freeman and Company, San Francisco 1979.
- Moraczewska A.**, *Korporacje transnarodowe w procesach globalizacji*, [w:] *Oblicza procesów globalizacji*, red. M. Pietraś, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- Morawski M.**, *Nowy kształt organizacji poddanej logice sieci*, [w:] *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, red. E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.

- M'Pherson P. K., Pike S.**, *Accounting, Empirical Measurement and Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, No 3.
- Nelson R. R., Winter S. G.**, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press/Harvard University, Cambridge–London 1992.
- Nizard G.**, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998.
- Nohria N., Ghoshal S.**, *The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey–Bass Publishers, San Francisco 1997.
- Nonaka I., Takeuchi H.**, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
- Nonaka I., Toyama R., Konno T.**, *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, Long Range Planning, Konno 2000.
- North D. C.**, *The New Industrial Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1986, No 142.
- Nowak E.**, *Analiza sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005.
- Nowak S.**, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1985.
- Nowak-Far A.**, *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2000.
- Nowakowski M. K.**, *Japońskie przedsiębiorstwo na rynkach światowych*, PAN Zakład Nauk Zarządzania, Warszawa 1987.
- Nowakowski M. K.**, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999.
- Oblój K.**, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998.
- Oblój K.**, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007.
- Oziewicz E.**, *Globalizacja we współczesnej gospodarce światowej i jej skutki*, [w:] *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Oziewicz, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006.
- Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M.**, *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2009.
- Penc J.**, *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, Wydawnictwo SLG International Training Center, Warszawa 2010.
- Penrose E. T.**, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York 1959.
- Perechuda K.**, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1998.
- Perechuda K.**, *Organizacja wirtualna*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków 1997.
- Perroux F.**, *Economic Space. Theory and Applications*, „Quarterly Journal and Economics” 1950, Vol. 64.
- Peteraf M. A.**, *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14.
- Picot A., Reichwald R., Wigand R.**, *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, Wiesbaden 1996.
- Pierścionek Z.**, *Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*, www.centrumwiedzy.edu.pl.
- Pierścionek Z.**, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Pietrasieński P.**, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005.
- Pietraś Z. J.**, *Podstawy teorii stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1986.
- Pietrobelli C.**, *Competitiveness and its Socio-Economic Foundations: Empirical Evidence of the Italian Industrial Districts*, [w:] *The Competitive Advantage of Industrial Districts – Theoretical and Empirical Analysis*, eds M. Bagella, L. Becchetti, Physica–Verlag, Heidelberg 2000.

- Pietruszka-Ortyl A.**, *Proces zarządzania kapitałem intelektualnym*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 6.
- Pietrzyk I.**, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Pike S., Roos G.**, *Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach (HVA)*, „Works Institute Journal” (Japan) 2000, Vol. 42.
- Piotrowicz A.**, *Teoria organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Czynniki określające strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 3.
- Piórko K.**, „Władza” korporacji transnarodowych w stosunkach międzynarodowych, Wydawnictwo Grado, Toruń 2008.
- Pocztowski A.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.
- Podobiński J.**, *Jak pogłębić analizę rentowności firmy – model Du Ponta*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 4.
- Podstawy statystyki*, red. W. Starzyńska, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo AE, Katowice 1999.
- Pomiar i ocena procesów kreowania wartości w badaniu efektywności przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, Wydawnictwo Fundacja UE, Kraków 2009.
- Porter M. E.**, *Clusters and Competition: New Agendas for Companies Governments and Institutions*, [w:] *On Competition*, ed. M. E. Porter, Boston: A Harvard Business Review Book, Boston 1998.
- Porter M. E.**, *Porter o konkurencji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001.
- Porter M. E.**, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990.
- Prahalad C. K.**, *Inside-out Strategy. Explanation of Core Competence of Hamel and Prahalad*, <http://www.ckprahalad.com>.
- Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Oziewicz, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006.
- Przybylski G.**, *Badanie ukrytych przesłanek kultury organizacyjnej: propozycje metodologiczne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 1.
- Pyke F., Sengenberger W.**, *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, [w:] *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labour Studies, ed. F. Pyke, W. Sengenberger, Geneva 1992.
- Quinn J. B.**, *The Intelligent Enterprise. A New Paradigm for a New Era*, The Free Press. A Division of McMillan, New York 1992.
- Radło M.-J.**, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, [w:] W. Bieńkowski i in., *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, „Prace i Materiały” nr 284, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa 2008.
- Ratajczak-Mrozek M.**, *Główne cechy relacji sieciowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4.
- Ratajczak-Mrozek M.**, *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 8.
- Ratajczak-Mrozek M.**, *Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2009, nr 7–8.
- Robbins S.**, *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004.
- Robertson R.**, *The Relativization of Societies: Modern Religion and Globalization*, [w:] *Cults, Culture and the Law*, eds. T. Robins et al., Scholars Press, Chico, California 1985.
- Rokita J.**, *Zarządzanie strategiczne: tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M.**, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1997.
- Rosenfeld S.**, *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” 1997, Vol. 5.

- Rosińska-Bukowska M.**, *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków*, Wydawnictwo WSSM, Łódź 2011.
- Rosińska-Bukowska M.**, *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009.
- Rosińska M.**, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa w oparciu o teorie instytucjonalne – koncepcja „instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw”*, „Acta Universitatis Lodzianis” 2008, Folia Oeconomica 221.
- Rosińska M.**, *Globalne systemy produkcyjne jako strategia ekspansji korporacji transnarodowych*, [w:] *Regionalizacja globalizacji*, red. J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk, Wydawnictwo AE, Wrocław 2008, t. 2.
- Rosińska M.**, *Kierunki globalnych przepływów kapitałowych a znaczenie miękkich czynników lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych w procesie decyzyjnym*, [w:] *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w budowaniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw i regionów*, red. W. Karaszewski, Wydawnictwo UMK, Toruń 2007.
- Rosińska M.**, *Przemiany w gospodarce światowej z perspektywy przedsiębiorstwa – fazy rozwoju kapitalizmu i ich konsekwencje dla podmiotów gospodarczych*, [w:] *Unia Europejska w gospodarce światowej*, „Acta Universitatis Lodzianis” 2007, Folia Oeconomica 209.
- Rosińska M.**, *Zmiany organizacyjne na poziomie przedsiębiorstw jako konsekwencja globalizacji – modele organizacyjne współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Regionalizacja a globalizacja we współczesnym świecie*, red. J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007.
- Rouvinen P., Yla-Anttila P.**, *Finnish Cluster Studies and new Industrial Policy Making*, [w:] *Boosting Innovation. The Cluster Approach. OECD Proceedings*, Paris 1999.
- Rozwikalska M.**, *Zarządzanie międzynarodowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Rubner A.**, *The Might of the Multinationals: The Rise and Fall the Corporate Legend*, Praeger, New York 1990.
- Rugman A.**, *Regional Strategy and the Demise of Globalization*, University of International Business and Economics in Pekin, site.uibe.edu.cn.
- Rugman A.**, *The end of Globalization: Why Global Strategy is a Myth and how to Profit from the Realities of Region Markets*, Amocom, New York 2001.
- Rugman A., Lecraw D., Booth L.**, *International Business. Firm and Environment*, Mc Graw-Hill, New York 1985.
- Ryan L. V.**, *Wyzwania moralne w czasach transformacji gospodarczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1996, nr 1.
- Rymarczyk J.**, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004.
- Rymarczyk J.**, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996.
- Ryśnik J.**, *Czynniki pozakonomiczne funkcjonowania dystryktów przemysłowych*, http://www.dbc.wroc.pl/praca_doktorska/pdf.
- Samson D.**, *Manufacturing and Operations Strategy*, Prentice Hall, New York 1991.
- Saoud M. A., Aboyen S. M.**, *Analiza i ocena polityki cen wewnętrznych w przedsiębiorstwie (korporacji)*, „Eksper” 1997, nr 2.
- Sarvary M.**, *Knowledge Management and Competition In the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, No 2.
- Sawicki J.**, *Kooperacja – strategia przyszłości*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 3.
- Scholte J. A.**, *Globalization: A Critical Introduction*, St. Martin’s Press Inc, New York 2000.
- Schumpeter J. A.**, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1995.
- Scitovsky T.**, *Two Concepts of External Economies*, „Journal of Political Economy” 1954, Vol. 62.

- Senge P. M.**, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Shimizu K.**, *Maverick at the Age of Mega-Fusion and Mega-Merger? Toyota's Global Strategies*, www.e.okayama-u.ac.jp/pdf.
- Shimokawa K.**, *Restructuring and Global Strategy of the Japanese Automobile Industry and its Perspective*, www.imvp.mit.edu.
- Sierpińska M., Jachna T.**, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Sikorski Cz.**, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2006.
- Sikorski Cz.**, *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma*, Wydawnictwo Antykwa, Kluczbork–Łódź 2000.
- Simon H. A.**, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1976.
- Skawińska E., Zalewski R. I.**, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2009.
- Skyrme D. J.**, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
- Sojak S., Baćkowski D.**, *Ceny transferowe. Aspekt Podatkowy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003.
- Sokolowska A.**, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Solow R. M.**, *A Contribution to the Theory of Economic Growth*, „Quarterly Journal of Economics” 1956, No 70.
- Sowa K.**, *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- Sporek T.**, *Korporacje transnarodowe jako podmioty współczesnej gospodarki światowej*, [w:] *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005.
- Sporek T.**, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie główną strategią korporacji transnarodowych*, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 1998.
- Srinivan R., Lilien G. L., Rangaswamy A.**, *First in, First out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68.
- Stalk G., Evens P., Shulman L.**, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, Vol. 70.
- Stankiewicz M. J.**, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Starzyńska W.**, *Statystyka praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Steward T. A.**, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty – First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
- Stępień B.**, *Procesy przystosowawcze przedsiębiorstw postsocjalistycznych do warunków rynkowych*, Wydawnictwo AE, Poznań 2001.
- Stępień K.**, *Rentowność a wypłacalność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- Stiglitz J. E.**, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Stonehouse G., Hamill J., Campell D., Purdie T.**, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Stoner J., Wankel Ch.**, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996.
- Stöhr W. B.**, *Regional Innovation Complexes*, „Papers of Regional Science Association” 1986, Vol. 59.

- Sulejewicz A.**, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, „Monografie i Opracowania” nr 427, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- Sulimowska-Formowicz M.**, *Kompetencje przedsiębiorstwa a przewaga konkurencyjna*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Implikacje dla Polski*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.
- Sulkowski Ł.**, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005.
- Supernat J.**, *Podjęmowanie decyzji w organizacji – problemy podstawowe*, www.supernat.pl.
- Sveiby K. E.**, *Methods for Measuring Intellectual Capital*, www.sveiby.com.
- Sveiby K. E.**, *The Intangible Asset Monitor*, „Journal of Human Resources Costing and Accounting” 1997, nr 2.
- Swan T. W.**, *Economic Growth and Capital Accumulation*, „Economic Record” 1956, No 32.
- Szczepankowski P. J.**, *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Świerkocki J.**, *Zarys ekonomii międzynarodowej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011.
- Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym*, red. A. Zeliaś, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000.
- Tellis G. J., Yin E., Niraj R.**, *Does Quality Win? Network Effects versus Quality in High-Tech Markets*, „Journal of Marketing Research” 2009, Vol. 46.
- Teoria organizacji i zarządzania*, red. J. Kurnal, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1979.
- The Virtual Corporation*, ed. M. Malone, „Harvard Business Review” 1998, No 1-2.
- Thompson E. V.**, *A Brief History of Major Oil Companies In the Gulf Region*, University of Virginia, www.virginia.edu/igpr/APAG2010.
- Thomson G., Frances J., Levacic R., Mitchell J.**, *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*, Sage Publications, London 1991.
- Tsing A.**, *Conclusion: The Global Situation* [w:] *The Anthropology of Globalization*, eds. J. X. Inda, R. Rosaldo, Blackwell Publishing, Oxford 2002.
- Tullock G.**, *The Theory of Public Choice*, [w:] *Government Failure. A Primer in Public Choice*, eds G. Tullock, A. Seldon, G. L. Brady, CATO Institute, Washington 2002.
- Ujwary-Gil A.**, *Kapitał intelektualny, a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.
- Uzzi B.**, *Social Structure and Competition in Interfirm Network: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42.
- Vernon R.**, *In the Hurricane's Eyes: The Troubled Prospects of Multinational Enterprises*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1998.
- Viedma J. M.**, *ICBS Intellectual Capital Benchmarking System*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2.
- Walesiak M.**, *Syntetyczne badania porównawcze w świetle teorii pomiaru*, „Przegląd Statystyczny” 1990, nr 1–2.
- Wernecke H-J.**, *Revolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Wernerfelt B.**, *A Resource – Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5.
- Westney D. E., Zaheer S.**, *The Multinational Enterprise as an Organization*, [w:] *The Oxford Handbook of International Business*, eds A. M. Rugman, T. L. Brewer, Oxford University Press, Oxford 2001.
- Wieloński A.**, *Geografia przemysłu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Williamson O. E.**, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998.
- Williamson O. E.**, *Transaction Cost Economics. How It Works? Where is Headed?*, „The Economist” 1998, No 1.
- Wilkins M.**, *Multinational Corporations. An Historical Account*, [w:] *Transnational Corporations and the World Economy*, eds R. Kozul-Wright, R. Rowthorn, Wider-McMillan Press-St. Martin Press, London–New York 1998.

- Wiedersheim-Paul F., Olson H. C., Welch L. S.**, *Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization*, „Journal of International Business Studies” 1978, Vol. 9.
- Wojna L.**, *Fraktologia ilościowa. Podstawy i komputerowe wspomaganie badań*, „Zeszyt Naukowy” nr 2, Politechnika Krakowska, Kraków 1990.
- Wolf E.**, *Europe and the People without History*, University of California Press, Berkeley 1997.
- Womack J. P., Jones D. T., Roos D.**, *Die zweite Revolution in Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus Massachusetts Institute of Technology*, Campus Verlag, Frankfurt am Main–New York 1994.
- Wujek G.**, *Reglamentacja prawa przedsiębiorstw wielonarodowych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1982.
- Yip G. S.**, *Strategia globalna*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004.
- Yoneji M.**, *Computopia*, thewartek.wordpress.com.
- Zairi M.**, *Effective Benchmarking. Learning from the Best*, Chapman & Hall, London 1996.
- Zaliwski A.**, *Korporacyjne bazy wiedzy*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2000.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005.
- Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005.
- Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2004.
- Zeitlin J.**, *Industrial Districts and Local Economic regeneration: Overview and Comment*, [w:] *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, eds F. Pyke, W. Sengenberger, International Institute for Labour Studies, Geneva 1992.
- Zimniewicz K.**, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.
- Zineldin M.**, *Co-operation: The Organisation of the Future, Marketing*, „Intelligence&Planning” 2004, Vol. 22.
- Zorska A.**, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007.
- Zorska A.**, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998.
- Zydlowska A.**, *Decyzje strategiczne w marketingu na rynku instytucjonalnym*, [w:] *Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. T. Gołębiowski, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.

WYKAZ WYKORZYSTANYCH RAPORTÓW

- Annual Report BMW Group 2010**, www.annualreports/Company/5845/bmwgroup.com.
- Annual Report BMW Group 2009**, www.bmweducation.co.uk/BMW-Group_Annual-Report-2009.pdf
- Annual Report BMW Group 2007**, *BMW Facts and Figures*, www.bmwgroup.com/pdf.
- Annual Report BMW Group 2005**, *Driving Performance. Facts and Figures*, www.bmwgroup.com/pdf.
- Annual Report BMW Group 2003**, Abridged Version, www.bmwgroup.com/pdf.
- Annual Report BMW Group 2001**, *Profitable Growth with Premium Brands*, www.bmwgroup.com/pdf.
- Annual Report and Form 20-F 2010 British Petroleum**, www.bp.com/pdf.
- Annual Report BP's**, *Annual Summary of the Group's Strategy and Performance 2010*, www.bp.com/pdf.
- Annual Report and Accounts 2009 British Petroleum**, www.bp.com/pdf.
- Annual Review BP 2009**, *Operating at the Energy Frontiers*, www.bp.com/pdf.
- Annual Review BP 2008**, *100 Years of Operating at the Frontiers*, www.bp.com/pdf.
- Annual Review BP 2007 British Petroleum**, *Our Key Priorities: Safety, People, Performance*, www.bp.com/pdf.
- Annual Review BP 2006**, *Four Steps Into the Future*, www.bp.com/pdf.
- Annual Review BP 2005**, *Making Energy More*, www.bp.com/pdf.
- Annual Review BP 2004**, *Making the Right Choices*, www.bp.com/pdf.
- Annual Review BP 2003**, *British Petroleum*, www.bp.com/pdf.
- Annual Report BP 2002**, *Our Business is strong. Our Company is soundly managed. Our People are determined to be the Best in their Field*, www.bp.com/pdf.
- Annual Report BP 2001**, *Performance for All our Futures*, www.bp.com/pdf.
- Annual Report Daimler 2011**, *The Group 2011.125 Years Inventor of the Automobile*, www.daimler.com/pdf.
- Annual Report Daimler 2010**, *Innovation from Tradition*, www.daimler.com/pdf.
- Annual Report Daimler 2010**, *Annual Financial Report*, www.daimler.com/pdf.
- Annual Report Daimler 2009**, *Pioneers of Sustainable Mobility*, www.daimler.com/pdf.
- Annual Report Daimler 2007**, www.daimler.com/pdf.
- Annual Report DaimlerChrysler 2004**, *Innovations for our Customers*, www.daimlerchrysler.com/pdf.
- Annual Report DaimlerChrysler 2002**, *Our Brands. Our Heritage. Our Future*, www.daimlerchrysler.com/pdf.
- Annual Report DaimlerChrysler 2000**, *Driving...*, www.daimlerchrysler.com/pdf.
- Annual Report ExxonMobil Corporation 2010**, *Summary. Taking on the World's toughest Energy Challenges*, www.exxonmobil.com/pdf.
- Annual Report ExxonMobil Corporation 2009**, *Financial and Operating Review*, www.exxonmobil.com/pdf.
- Annual Report ExxonMobil Corporation 2007**, *Summary*, www.exxonmobil.com/pdf.
- Annual Report ExxonMobil 2006**, *Summary. Consistency. Integrity. Discipline. Reliability. Ingenuity*, www.exxonmobil.com/pdf.
- Annual Report Fiat SpA 2010**, *Fiat SpA 2010*, www.fiatspa.com/pdf.

- Annual Report Fiat Industrial 2010**, <http://www.fiatindustrial.com>.
- Annual Report Fiat 2010**, *Fiat Group Consolidated Financial Statements*, www.fiatgroup.com/pdf.
- Annual Report Fiat 2009**, *Fiat S.P.A. Statutory Financial Statements*, www.fiatspa.com/pdf.
- Annual Report Fiat 2005**, *100th Fiscal Year. Consolidated and Statutory Financial Statements*, www.fiatgroup.com/pdf.
- Annual Report Fiat 2003**, *98th Fiscal Year. Consolidated and Statutory Financial Statements*, www.fiatgroup.com/pdf.
- Annual Report Fiat 2001**, *The Fiat Group in 2001. Consolidated and Statutory Financial Statements*, www.fiatgroup.com/pdf.
- Annual Report Fiat 2000**, *The Fiat Group in 2000. Consolidated and Statutory Financial Statements*, www.fiatgroup.com/pdf.
- Annual Report Ford Motor Company 2010**, *ONE Ford. One Team. One Plan. One Goal*, <http://origin-corporate.ford.com/pdf>.
- Annual Report Ford Motor Company 2009**, *ONE Ford*, <http://origin-corporate.ford.com/pdf>.
- Annual Report Ford Motor Company 2008**, *More Products People Want*, <http://origin-corporate.ford.com/pdf>.
- Annual Report Ford Motor Company 2007**, *Progress and Priorities*, <http://origin-corporate.ford.com/pdf>.
- Annual Report Ford Motor Company 2006**, *Fast Forward*, <http://origin-corporate.ford.com/pdf>.
- Annual Report Ford Motor Company 2005**, *Driving Innovation*, <http://origin-corporate.ford.com/pdf>.
- Annual Report Ford Motor Company 2004**, *Forward*, <http://origin-corporate.ford.com/pdf>.
- Annual Report Ford Motor Company 2003**, *Fast and Fun*, <http://origin-corporate.ford.com/pdf>.
- Annual Report Ford 2002**, *Ford Motor Company 100 Years. Starting our second Century*, <http://origin-corporate.ford.com/pdf>.
- Annual Report General Electric 2010**, *Growth Starts Here*, www.ge.com/pdf.
- Annual Report General Electric 2009**, *Reset. Renew*, www.ge.com/pdf.
- Annual Report General Electric 2008**, *Infrastructure. Finance. Media. We are GE*, www.ge.com/pdf.
- Annual Report General Electric 2008**, *CitizenShip*, www.corporateregister.com
- Annual Report General Electric 2007**, *Invest and Deliver Every Day*, www.ge.com/pdf.
- Annual Report General Electric 2006**, *Invest and Deliver*, www.ge.com/pdf.
- Annual Report General Electric 2004**, *Real Time. Driving Growth Today*, www.ge.com/pdf.
- Annual Report General Electric 2003**, *Five Questions. Five Answers. One Growth Strategy*, www.ge.com/pdf.
- Annual Report General Electric 2002**, *Now is the best Time to be at GE*, www.ge.com/pdf.
- Annual Report General Motors Company 2010**, *This is the New GM. A New Vision a New Business Model*, http://investor.gm.com/pdfs/Annual_Report.pdf.
- Annual Report General Motors Corp.** *Form 10-K(2006–2008)*/[pdf](http://investor.gm.com/pdfs/Annual_Report.pdf).
- Annual Report General Motors Corporation 2007**, *GM Next. 100 Years of Leadership. 100 Years of Innovation*, <http://bigthreeauto.procon.org/pdf>.
- Annual Report General Motors Corporation 2004**, *Hands on the Wheel. Eyes on the Road*, <https://www.motorsliquidation.com/pdf>.
- Annual Report Honda FY2011**, *World Report Honda 2010*, <http://world.honda.com>.
- Annual Report Honda 2010**, *Consolidated Financial Results for the Fiscal third Quarter 31.12.2010*, <http://world.honda.com/pdf>.
- Annual Report Honda FY2010**, <http://world.honda.com/pdf>.
- Annual Report Honda 2010**, *The Power of Dreams*, http://world.honda.com/investors/library/annual_report/2010/pdf.
- Annual Report Honda FY2009**, <http://world.honda.com/pdf>.

- Annual Report Honda 2008**, <http://world.honda.com/pdf>.
- Annual Report Honda 2008–2010**, *Financial Highlights – Summary of Operating Results by Business*, <http://world.honda.com/pdf>.
- Annual Report Honda FY2008**, <http://world.honda.com/pdf>.
- Annual Report Honda FY2007**, <http://world.honda.com/pdf>.
- Annual Report Honda 2001**, *Environmental Annual Report*, <http://world.honda.com/pdf>.
- Annual Report Honda 2001**, *The Power of Dreams*, <http://world.honda.com/pdf>.
- Annual Report Honda 2001**, *Environmental Honda 2001*, <http://environmental.honda-eu.com/reports/pdf>.
- Annual Report IBM 2010**, *Celebrating of 100 Year the Progress*, www.ibm.com/pdf.
- Annual Report IBM 2009**, *A Decade of Generating Higher Value at IBM*, www.ibm.com/pdf.
- Annual Report IBM 2008**, *A New Era—and a New IBM*, www.ibm.com/pdf.
- Annual Report IBM 2004**, www.ibm.com/pdf.
- Annual Report IBM 2000**, *It's the Story of big Battles, stinging Defeats & Gritty Comebacks. Unexpected Alliances, Daring forays & Game-changing Discoveries*, www.ibm.com/pdf.
- Annual Report Nissan 2010**, *Nissan: Enriching People's Lives*, www.nissan-global.com/pdf.
- Annual Report Nissan 2010**, *Consolidated Financial Information 2010*, www.nissan-global.com/pdf.
- Annual Report Nissan Motor 2005–2009**, *Financial Highlights*, www.nissan-global.com/pdf.
- Annual Report Nissan Motor 2004**, *Financial Results – Consolidated and Non-Consolidated*, www.nissan-global.com/pdf.
- Annual Report Nissan Motor 2003**, *Global Nissan Group*, www.nissan-global.com/pdf.
- Annual Report Nissan Motor 2003**, *Consolidated Financial Statements*, www.nissan-global.com/pdf.
- Annual Report Nissan Motor 2001**, *Consolidated Subsidiaries Fiscal Years 2001, 2000, 1999, 1998, 1997*, www.nissan-global.com/pdf.
- Annual Report Renault 2010**, *Drive the Change*, www.renault.com/pdf.
- Annual Report Renault 2009**, *Promoting Sustainable Mobility for All*, www.renault.com/pdf.
- Annual Report Renault 2008**, *Renault 2008*, www.renault.com/pdf.
- Annual Report Renault 2006**, *Alliance: United for Performance*, www.renault.com/pdf.
- Annual Report Renault 2004**, *2004 Earning Report*, www.renault.com/pdf.
- Annual Report Renault 2003**, www.renault.com/pdf.
- Annual Report Renault 2002**, www.renault.com/pdf.
- Annual Report Renault 2001**, *Let's go Further*, www.renault.com/pdf.
- Annual Review Royal Dutch Shell**, *Summary Financial Statements (2001–2009)*, www.shell.com/pdf.
- Annual Report Royal Dutch Shell 2010**, *Form 20-F*, www.shell.com/pdf.
- Annual Report Royal Dutch Shell 2010**, *Stepping up Our Performance, Everyday*, www-static.shell.com/pdf.
- Annual Report Royal Dutch Shell 2009**, *Surpassing Limits*, www-static.shell.com/pdf.
- Annual Report Royal Dutch Shell 2008**, *An Unwavering Commitment*, www-static.shell.com/pdf.
- Annual Report Royal Dutch Shell 2007**, *High Reliability. People Excellence*, www-static.shell.com/pdf.
- Annual Report Royal Dutch Shell 2006**, *A Culture of Sustainable Progress*, www-static.shell.com/pdf.
- Annual Report Siemens 2010**, *Our Path to Sustainable Value Creation*, www.siemens.com/pdf.
- Annual Report Siemens 2009**, *How can we ensure Sustainability while Generating Profitable Growth?*, www.siemens.com/pdf.
- Annual Report Siemens 2008**, *What will the World look like in the Future?*, www.siemens.com/pdf.

- Annual Report Siemens 2007**, *Answers to the World's toughest Questions Confronting. Industry, Energy and the Environment, and Healthcare*, www.siemens.com/pdf.
- Annual Report Siemens 2006**, www.siemens.com/pdf.
- Annual Report Siemens 2005**, www.siemens.com/pdf.
- Annual Report Siemens 2003**, *Go for Profit and Growth!*, www.siemens.com/pdf.
- Annual Report Toyota 2011**, *Corporate Governance at Toyota Motor Corporation*, www.toyota.co.jp/pdf.
- Annual Report Toyota 2011**, *FY2011 Financial Summary 01.04.2010–31.03.2011*, www.toyota.co.jp/pdf.
- Annual Report Toyota 2010**, www.toyota.co.jp/pdf.
- Annual Report Toyota 2009**, *Toyota in the World 2009*, www.toyota-global.com/pdf.
- Annual Report Toyota 2008**, *Toyota in the World 2008*, www.toyota-global.com/pdf.
- Annual Report Toyota 2007**, *Toyota in the World 2007*, www.toyota-global.com/pdf.
- Annual Report Toyota 2006**, *The Year in Review*, www.toyota.co.jp/pdf.
- Annual Report Toyota 2005**, *The Year in Review*, www.toyota.co.jp/pdf.
- Annual Report Toyota 2001**, *FY2000 Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations*, www.toyota.co.jp/pdf.
- Annual Report Toyota 2000–2009**, *Vehicle Production, Sales and Exports by Region*, www.toyota-global.com/pdf.
- Annual Report Volkswagen 2010**, *Strategy 2018*, <http://annualreport2010.volkswagenag.com>.
- Annual Report Volkswagen 2009**, *Driving Ideas*, www.volkswagen.co.uk/pdf.
- Annual Report Volkswagen 2008**, *Driving Ideas*, www.volkswagenag.com/pdf.
- Annual Report Volkswagen 2007**, *Driving Ideas*, www.volkswagenag.com/pdf.
- Annual Report Volkswagen 2005**, *Volkswagen AG*, www.volkswagen.co.uk/pdf.
- Annual Report Volkswagen 2004**, *Mobility 2004*, www.volkswagen.co.uk/pdf.
- Annual Report Volkswagen 2003**, *In Touch with Live*, www.volkswagen.com/pdf.
- Annual Report Volkswagen 2002**, *Volkswagen AG*, www.volkswagen.com/pdf.
- Annual Report Volkswagen 2001**, *Volkswagen AG*, www.volkswagen.com/pdf.
- Annual Report Volkswagen 2000**, *Volkswagen AG*, www.volkswagen.com/pdf.
- Fortune Global 500 Report 2011** z 25.07.2011, <http://money.cnn.com/pdf>.
- Fortune Global 500 Report 2010** z 26.07.2010, <http://money.cnn.com/pdf>.
- Fortune Global 500 Report 2009** z 20.07.2009, <http://money.cnn.com/pdf>.
- Fortune Global 500 Report 2008** z 21.07.2008, <http://money.cnn.com/pdf>.
- Fortune Global 500 Report 2007** z 23.07.2007, <http://money.cnn.com/pdf>.
- Fortune Global 500 Report 2006** z 24.07.2006, <http://money.cnn.com/pdf>.
- Fortune Global 500 Report 2005** z 25.07.2005, <http://money.cnn.com/pdf>.
- Fortune 500 Companies 1955–2005**, *Archived List of Best Companies*, <http://money.cnn.com/magazines>.
- Globalization and Liberalization**. *Development In the Face of Two Powerful Currents*, UNCTAD, New York–Geneva 1996.
- Human Development Report 1999**, *Human Development in this Age of Globalization*, New York 1999.
- IFI's 2010**, *Top-50 Patent Assignees*, <http://www.ificlaims.com>.
- IFI's 2009**, *Top-50 Patent Assignees*, <http://www.ificlaims.com>.
- IFI's 2006**, *Top-35 Patent Assignees*, <http://www.ificlaims.com>.
- IFI's 2005**, *Top-55 Patent Assignees*, <http://www.ificlaims.com>.
- IFI's 2004**, *Top-50 Patent Assignees*, <http://www.ificlaims.com>.
- IFI's 2003**, *Top-50 Patent Assignees*, <http://www.ificlaims.com>.
- IFI's 2002**, *Top-56 Patent Assignees*, <http://www.ificlaims.com>.
- IFI's 2000**, *Top-53 Patent Assignees*, <http://www.ificlaims.com>.

- International Federation of Accountants**, *The Measurement and Management of Intellectual Capital*, IFAC, New York 1998. *Largest Privates Companies 1996–2011*, <http://www.forbes.com/privateland.html>.
- The Best Global Brands 2010**, Bloomberg/„BusinessWeek“, 21.09.2010, www.businessweek.com/pdf.
- The Best Global Brands 2009**, Bloomberg/„BusinessWeek“, 28.09.2009, www.businessweek.com/pdf.
- The Best Global Brands 2008**, Bloomberg/„BusinessWeek“, 30.06.2008, www.businessweek.com/pdf.
- The Best Global Brands 2007**, Interbrand Report/„BusinessWeek“, 06.08.2007, www.businessweek.com/pdf.
- The Best Global Brands 2006**, Interbrand Report/„BusinessWeek“, 06.08.2006, www.businessweek.com/pdf.
- The Best Global Brands 2005**, Interbrand Report/„BusinessWeek“, 01.08.2005, www.businessweek.com/pdf.
- The Best Global Brands 2004**, Interbrand Report/„BusinessWeek“, 02.08.2004, www.businessweek.com/pdf.
- The Best Global Brands 2003**, Interbrand Report/„BusinessWeek“, 04.08.2003, www.businessweek.com/pdf.
- The Best Global Brands 2002**, Interbrand Report/„BusinessWeek“, 05.08.2002, www.businessweek.com/pdf.
- The Best Global Brands 2001**, Interbrand Report/„BusinessWeek“, 06.08.2001, www.businessweek.com/pdf.
- The Businessweek Global 1200, 2005 Leaders**. „BusinessWeek“, 26.12.2005, www.businessweek.com/pdfs.
- The Businessweek Global 1000, 2004 Leaders**. „BusinessWeek“, 26.07.2004, www.businessweek.com/pdfs.
- The Businessweek Global 1000, 2003 Leaders**. „BusinessWeek“, 14.07.2003, www.businessweek.com/pdfs.
- The Businessweek Global 1000, 2002 Leaders**. „BusinessWeek“, 15.07.2002, www.businessweek.com/pdfs.
- The Businessweek Global 1000, 2001 Leaders**. „BusinessWeek“, 09.07.2001, www.businessweek.com/pdfs.
- The Businessweek Global 1000, 2000 Leaders**. „BusinessWeek“, 10.07.2000, www.businessweek.com/pdfs.
- The Businessweek Global 1000, 1999 Leaders**. „BusinessWeek“, 12.07.1999, www.businessweek.com/pdfs.
- The Businessweek Global 1000, 1998 Leaders**. „BusinessWeek“, 13.07.1998, www.businessweek.com/pdfs.
- The Businessweek Global 1000, 1997 Leaders**. „BusinessWeek“, 07.07.1997, www.businessweek.com/pdfs.
- The Global Brand Scoreboard 2008**, *The 100 Top Brands 2008/2007*, „BusinessWeek“, 02.06.2008. http://www.businessweek.com/interactive_reports/global_brand_2008.html.
- The Global Brand Scoreboard 2007**, *The 100 Top Brands 2007/2006*, „BusinessWeek“, 06.08.2007, http://www.businessweek.com/pdfs/2007/0732_globalbrands.pdf.
- The Global Brand Scoreboard 2005**, *The 100 Top Brands 2005/2004*, „BusinessWeek“, 01.08.2005, http://www.businessweek.com/pdfs/2005/0531_globalbrand.pdf.
- The Global Brand Scoreboard 2004**, *The 100 Top Brands 2004/2003*, „BusinessWeek“, 02.08.2004, http://www.businessweek.com/pdfs/2004/0431_brands.pdf.

- The Global Brand Scoreboard 2003**, *The 100 Top Brands 2003/2002*, „BusinessWeek“, 04.08.2003, http://www.businessweek.com/pdfs/2003/0331_globalbrands.pdf.
- The Global Brand Scoreboard 2002**, *The 100 Top Brands 2002/2001*, „BusinessWeek“, 05.08.2002, <http://www.businessweek.com/pdfs/2002/0231-brands.pdf>.
- The Global Brand Scoreboard 2001**, *The 100 Top Brands 2001/2000*, „BusinessWeek“, 06.08.2001, <http://www.businessweek.com/pdfs/2001/0132-toprank.pdf>.
- The Global Competitiveness Report**, <http://www.weforum.org>.
- The Global Innovation 1000/ 2009**, www.booz.com, Winter 2010.
- The Global Innovation 1000/ 2008**, www.booz.com, Winter 2009.
- The Global Innovation 1000/ 2007**, www.booz.com, Winter 2008.
- The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2010**, <http://www.forbes.com/listes/2010/21.04.2010>.
- The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2009**, <http://www.forbes.com/listes/2009/04.08.2009>.
- The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2008**, <http://www.forbes.com/listes/2008/04.02.2008>.
- The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2007**, <http://www.forbes.com/listes/2007/29.03.2007>.
- The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2006**, <http://www.forbes.com/listes/2006/30.03.2006>.
- The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2005**, <http://www.forbes.com/listes/2006/31.03.2005>.
- The Intangible Economy Impact and Policy Issues**, European Commission, October 2000, www.edis.sk/ekes/intangible.pdf.
- The International 500/2003**, „Forbes“ 07.03.2003, <http://www.forbes.com>.
- The International 500/2002**, „Forbes“ 07.02.2002, <http://www.forbes.com>.
- The Most Competitive Countries in 2009**, *World Leaders in Economic Strength, World Economic Forum's Annual Global Competitiveness Report 2009–2010*, 09.09.2009.
- The Most Profitable Companies 2010**, 26.07.2010, <http://money.cnn.com/pdf>.
- The Most Profitable Companies 2009**, 20.07.2009, <http://money.cnn.com/pdf>.
- The Most Profitable Companies 2008**, 09.07.2008, <http://money.cnn.com/pdf>.
- The Most Valuable Global Brands 2011**, *The 2011 BrandZ Top 100*, Millward Brown Optimor and Bloomberg, Financial Times Special Report, 12.05.2011.
- The Most Valuable Global Brands 2010**, *The 2010 BrandZ Top 100*, Millward Brown Optimor and Bloomberg, Financial Times Special Report, 01.05.2010. http://c1547732.cdn.cloudfiles.rackspacecloud.com/BrandZ_Top100_2010.pdf.
- The Most Valuable Global Brands 2009**, *The 2009 BrandZ Top 100*, Millward Brown Optimor and Bloomberg, Financial Times Special Report, 29.04.2009. www.brandz.com/upload/BrandZ/2009/report.pdf.
- The Most Valuable Global Brands 2008**, *The 2008 BrandZ Top 100*, Millward Brown Optimor and Bloomberg, Financial Times Special Report, 30.04.2008. www.brandz.com/upload/BrandZ-2008-RankingReport.pdf.
- The World's Best Companies 2009**, *Special Report A.T. Kearney for BusinessWeek*, „BusinessWeek“, 01.10.2009, www.businessweek.com.
- The World's 50 Most Innovative Companies 2011**, Fast Company Magazine, 19.02. 2011, <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011>.
- The World's 50 Most Innovative Companies 2010**, Bloomberg BusinessWeek, 15.04.2010, www.businessweek.com/interactive_reports/innovative_companies_2010.
- The World's 50 Most Innovative Companies 2009**, Bloomberg BusinessWeek, 09.04.2009, www.businessweek.com/interactive_reports/innovative_50_2009.

- The World's 50 Most Innovative Companies 2008**, „BusinessWeek”– Boston Consulting Group, 17.04.2008, www.businessweek.com/interactive_reports/innovative_companies.
- The World's 100 Most Innovative Companies 2007**, „BusinessWeek”– Boston Consulting Group, 04.05.2007, www.businessweek.com.
- The World's 100 Most Innovative Companies 2006**, „BusinessWeek”– Boston Consulting Group, 24.04.2006, www.businessweek.com.
- Top Industries: Fastest Growing, Report 2009**, „Fortune”, 20.07.2009. <http://money.cnn.com/fortune500/2009>.
- Top 20 Best-Selling Car Manufacturers and Brands in Europe/2010**, <http://www.suite101.com>.
- Top 50 World's Most Admired Companies 2011**, „Fortune”, 21.03.2011, <http://money.cnn.com>.
- Top 50 World's Most Admired Companies 2010**, „Fortune”, 22.03.2010, <http://money.cnn.com>.
- Top 50 World's Most Admired Companies 2009**, „Fortune”, 16.03.2009, <http://money.cnn.com>.
- Top 50 World's Most Admired Companies 2008**, „Fortune”, 17.03.2008, <http://money.cnn.com>.
- Top 50 World's Most Admired Companies 2007**, „Fortune”, 19.03.2007, <http://money.cnn.com>.
- Top 50 World's Most Admired Companies 2006**, „Fortune”, 06.03.2006, <http://money.cnn.com>.
- Top 50 World's Most Respected Companies 2005**, „Financial Times”, <http://finfacts.ie>.
- United States Patent and Trademark Office**, <http://patft.uspto.gov>.
- World Investment Report 2011**, *Non-Equity Modes of International Production and Development*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2011, www.unctad.org.
- World Investment Report 2010**, *Investing in the Low-carbon Economy*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2010, www.unctad.org.
- World Investment Report 2009**, *Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2009, www.unctad.org.
- World Investment Report 2008**, *Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2008, www.unctad.org.
- World Investment Report 2007**, *Transnational Corporations, Extractive, Industries and Development*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2007, www.unctad.org.
- World Investment Report 2006**, *FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2006, www.unctad.org.
- World Investment Report 2005**, *Transnational Corporation and the Internationalization of R&D*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2005, www.unctad.org.
- World Investment Report 2004**, *The Shift Towards Services*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2004, www.unctad.org.
- World Investment Report 2003**, *FDI Policies for Development National and International Perspectives*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2003, www.unctad.org.
- World Investment Report 2002**, *Transnational Corporations and Export Competitiveness*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2002, www.unctad.org.
- World Investment Report 2001**, *Promoting Linkages*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2001, www.unctad.org.
- World Investment Report 2000**, *Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2000, www.unctad.org.
- World Investment Report 1999**, *Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 1999, www.unctad.org.
- World Investment Report 1998**, *Trends and Determinants*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 1998, www.unctad.org.
- World Investment Report 1997**, *Transnational Corporations, Market Structure Competition Policy*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 1997, www.unctad.org.
- World Investment Report 1996**, *Investment, Trade and International Police Agreements*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 1996, www.unctad.org.

World Investment Report 1995, *Transnational Corporations and Competitiveness*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 1995, www.unctad.org.

World Investment Report 1994, *Transnational Corporations, Employment and the Workplace*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 1994, www.unctad.org.

World Investment Report 1993, *Transnational Corporations and Integrated International Production*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 1993, www.unctad.org.

World Investment Report 1992, *Transnational Corporations as Engines of Growth*, UNCTAD, New York and Geneva 1992, www.unctad.org.

World Investment Report 1991, *The Triad In Foreign Direct Investment*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 1991, www.unctad.org.

WYKAZ TABEL

Tabela 1.1.	Najpotężniejsze korporacje transnarodowe wg <i>WIR2009</i>	31
Tabela 1.2.	Korporacje o najwyższej wartości rynkowej (w 2010 r.).....	32
Tabela 1.3.	Najcenniejsze marki świata (w 2010 r.) wg „BusinessWeek”/Interbrand	33
Tabela 1.4.	Najcenniejsze marki świata (w 2010 r.) wg „Financial Times”	35
Tabela 1.5.	Korporacje o najwyższej wartości sprzedaży (w 2010 r.)	36
Tabela 1.6.	Fazy globalizacji <i>sensu largo</i>	46
Tabela 1.7.	Struktura piramidy budującej eklektyczną teorię J. H. Dunninga.....	53
Tabela 2.1.	Zasady analizy i oceny podsystemów organizacji.....	106
Tabela 3.1.	Etapy integracji państw a rozwój systemu powiązań przedsiębiorstw	180
Tabela 4.1.	Korporacje transnarodowe w podziale na sektory branżowe (na podstawie klasyfikacji <i>100 KTN UNCTAD WIR 2009</i>)	218
Tabela 4.2.	Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora motoryzacyjnego w latach 1990–2008	226
Tabela 4.3.	Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora elektronicznego w latach 1990–2008	228
Tabela 4.4.	Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora petrochemicznego w latach 1990–2008.....	229
Tabela 4.5.	Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora chemiczno-farmaceutycznego w latach 1990–2008.....	231
Tabela 4.6.	Wartość nakładów na B+R korporacji sektora chemiczno-farmaceutycznego w latach 2000–2010	233
Tabela 4.7.	Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora telekomunikacyjno-medialnego w latach 1990–2008	235
Tabela 4.8.	Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora usług użyteczności publicznej w latach 1990–2008	236
Tabela 4.9.	Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora dóbr i usług przemysłowych w latach 1990–2008	237
Tabela 4.10.	Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora dóbr i usług konsumpcyjnych w latach 1990–2008	239
Tabela 4.11.	Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI sektora holdingów wielobranżowych w latach 1990–2008	240
Tabela 4.12.	Kształtowanie sieci powiązań Toyota Motor Corporation	250
Tabela 4.13.	Kształtowanie sieci powiązań Ford Motor Company	258
Tabela 4.14.	Kształtowanie sieci powiązań Volkswagen Group	265
Tabela 4.15.	Etapy powstawania sieci General Electric	273
Tabela 4.16.	Powiązania budujące sieć Siemens AG	281
Tabela 4.17.	Rozwój sieci powiązań globalnych IBM.....	288
Tabela 4.18.	Budowa systemu powiązań Royal Dutch Shell.....	295

Tabela 4.19.	Powiązania budujące globalną sieć British Petroleum	303
Tabela 4.20.	Powiązania budujące sieć ExxonMobil	309
Tabela 5.1.	Koncepcja <i>Ideenmanagement</i> i jej efekty dla VW Group	336
Tabela 6.1.	Dane bazowe dla Toyota Motor	394
Tabela 6.2.	Dane bazowe dla Ford Motor	394
Tabela 6.3.	Dane bazowe dla Volkswagen AG	395
Tabela 6.4.	Dane bazowe dla Daimler AG (DaimlerChrysler)	395
Tabela 6.5.	Dane bazowe dla BMW	396
Tabela 6.6.	Dane bazowe dla Honda Motor	396
Tabela 6.7.	Dane bazowe dla Nissan Motor	397
Tabela 6.8.	Dane bazowe dla General Motors	397
Tabela 6.9.	Dane bazowe dla Fiat Spa	398
Tabela 6.10.	Dane bazowe dla Renault S.A.	398
Tabela 6.11.	Korelacja wskaźników zdolności korporacji do kreacji wartości dodanej w czasie (cz. 1)	405
Tabela 6.12.	Korelacja wskaźników zdolności korporacji do kreacji wartości dodanej w czasie (cz. 2)	406
Tabela 6.13.	Wskaźniki diagnostyczne zdolności korporacji do kreacji wartości dodanej	406
Tabela 6.14.	Miernik syntetyczny zdolności badanych korporacji do kreacji wartości dodanej	421
Tabela 6.15.	Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Honda Motor	424
Tabela 6.16.	Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla General Motors	426
Tabela 6.17.	Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla BMW	429
Tabela 6.18.	Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Volkswagen AG	432
Tabela 6.19.	Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Toyota Motor	434
Tabela 6.20.	Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Daimler AG	436
Tabela 6.21.	Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Nissan Motor	439
Tabela 6.22.	Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Renault S.A.	439
Tabela 6.23.	Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Fiat Spa	440
Tabela 6.24.	Wartość miernika syntetycznego i jego wskaźników składowych dla Ford Motor	443
Tabela 6.25.	Miernik syntetyczny zdolności badanych dziesięciu korporacji do kreacji wartości dodanej	448
Tabela 6.26.	Wartość rynkowa badanych korporacji w latach 2000–2010 (w mld USD)	449
Tabela 6.27.	Współczynniki korelacji rang korporacji według miernika syntetycznego i wartości rynkowej w latach 2000–2010	450

Tabela 6.28.	Wartość wskaźnika umiędzynarodowienia badanych korporacji w latach 2000–2010 (w %)	451
Tabela 6.29.	Współczynniki korelacji rang korporacji według miernika syntetycznego i wskaźnika umiędzynarodowienia w latach 2000–2010	452
Tabela 6.30.	Wskaźnik zysku na akcję badanych korporacji w latach 2000–2010 (w USD)	453
Tabela 6.31.	Współczynniki korelacji rang korporacji według miernika syntetycznego i wskaźnika EPS w latach 2000–2010	454
Tabela 6.32.	Miernik syntetyczny zdolności do kreacji wartości dodanej dla wybranych sześciu korporacji	455
Tabela 6.33.	Wartość marek badanych korporacji w latach 2000–2010 (w mld USD)	455
Tabela 6.34.	Współczynniki korelacji rang korporacji według miernika syntetycznego i wartości marki w latach 2000–2010	456
Tabela 6.35.	„Wycena” jakości zarządzania badanych korporacji według rankingu MAC dla lat 2005–2010	457
Tabela 6.36.	Miernik syntetyczny zdolności do kreacji wartości dodanej dla badanych korporacji w latach 2005–2010	458
Tabela 6.37.	Współczynniki korelacji rang korporacji według miernika syntetycznego i wartości MAC w latach 2000–2010	459

WYKAZ SCHEMATÓW

Schemat 1.1.	Atrybuty korporacji transnarodowych jako system	24
Schemat 1.2.	Fazy rozwoju procesów globalizacyjnych	42
Schemat 1.3.	Forma zaangażowania międzynarodowego jako etap internacjonalizacji działalności	57
Schemat 1.4.	Strategia ekspansji przedsiębiorstw w globalnej przestrzeni biznesowej	71
Schemat 1.5.	Ewolucja strategii korporacyjnych a fazy globalizacji	75
Schemat 2.1	Typologia zasobów a budowanie konkurencyjności organizacji	99
Schemat 2.2.	Elementy strategii konkurencyjności	101
Schemat 2.3.	Elementy systemu konkurencyjności międzynarodowej	111
Schemat 2.4.	Koncepcje zarządzania w ujęciu retrospektywnym jako baza nowoczesnych modeli	122
Schemat 2.5.	Źródła kapitału wiedzy organizacji w modelu „uczestniczącym”	126
Schemat 3.1.	Miejsce sieci między rynkiem a hierarchią	158
Schemat 3.2.	Sieć jako struktura regulacji na rynku globalnym	162
Schemat 3.3.	Globalna sieć biznesowa na tle wybranych klasyfikacji układów typu sieciowego	174
Schemat 3.4.	Kapitał przedsiębiorstwa jako system współdziałających aktywów	211
Schemat 4.1.	Struktura organizacyjna Toyota Motor Corporation	257
Schemat 4.2.	System zarządzania siecią Ford Motor	266
Schemat 4.3.	VW AG jako <i>orchestrator</i> sieci VW Group	271
Schemat 4.4.	Model regulacyjny sieci General Electric	279
Schemat 4.5.	Schemat organizacyjny sieci Siemens	286
Schemat 4.6.	System organizacyjny sieci IBM	293
Schemat 4.7.	Struktura organizacyjna sieci Shell	302
Schemat 4.8.	System organizacyjny sieci BP	308
Schemat 4.9.	System organizacyjny sieci ExxonMobil	315
Schemat 5.1.	Filary modelu ekspansji Toyota Motor	322
Schemat 5.2.	Filary modelu ekspansji Ford Motor	330
Schemat 5.3.	Filary modelu ekspansji Volkswagen Group	333
Schemat 5.4.	Filary modelu ekspansji Daimler AG	340
Schemat 5.5.	Filary modelu ekspansji BMW	347
Schemat 5.6.	Filary modelu ekspansji Honda Motor	352
Schemat 5.7.	Filary modelu ekspansji Nissan Motor	358
Schemat 5.8.	Filary modelu ekspansji General Motors Company	361
Schemat 5.9.	Filary modelu ekspansji Fiat Spa	369
Schemat 5.10.	Filary modelu ekspansji Renault SA	380

WYKAZ WYKRESÓW

Wykres 1.1.	Liczba korporacji transnarodowych na świecie w latach 1969–2009	30
Wykres 6.1.	Rentowność kapitałów własnych korporacji dla wybranych lat okresu 2000–2010 (%)	412
Wykres 6.2.	Nakłady na B+R na jednego zatrudnionego badanych korporacji dla wybranych lat okresu 2000–2010 (USD)	413
Wykres 6.3.	Udział aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości sprzedaży badanych korporacji dla wybranych lat okresu 2000–2010	415
Wykres 6.4.	Udział aktywów za granicą w aktywach ogółem badanych korporacji dla wybranych lat okresu 2000–2010.....	418
Wykres 6.5.	Udział zatrudnionych za granicą w zatrudnieniu ogółem badanych korporacji dla wybranych lat okresu 2000–2010	419
Wykres 6.6.	Zdolność badanych korporacji do kreacji wartości dodanej dla wybranych lat	422
Wykres 6.7.	Ranking 10 badanych podmiotów według miernika syntetycznego	449
Wykres 6.8.	Ranking 10 badanych podmiotów według wartości rynkowej.....	450
Wykres 6.9.	Ranking 10 badanych podmiotów według wskaźnika umiędzynarodowienia	452
Wykres 6.10.	Ranking 10 badanych podmiotów według wskaźnika zysku na akcję	453
Wykres 6.11.	Ranking sześciu badanych podmiotów według wartości portfela marek korporacji- <i>orchestratora</i>	456
Wykres 6.12.	Ranking 10 badanych podmiotów według jakości zarządzania (na podstawie wskaźnika MAC)	457

OD REDAKCJI

Magdalena Rosińska-Bukowska ukończyła studia na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego (kierunek: ekonomika i organizacja handlu zagranicznego) w 1994 r. Napisała pracę magisterską pt. *Integracja po II wojnie światowej – wnioski dla GATT*. Następnie ukończyła studia doktoranckie z zakresu ekonomii i zarządzania. Stopień doktora nauk ekonomicznych uzyskała w 2000 r. na podstawie rozprawy *Problemy dostosowania polskiego rolnictwa do wymogów Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej* napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr. hab. Janusza Bilskiego.

Autorka brała aktywny udział (wraz z przygotowaniem referatów) w ponad 50 konferencjach naukowych o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Kierowała także czterema projektami naukowo-badawczymi Komitetu Badań Naukowych.

Magdalena Rosińska-Bukowska jest autorką ponad 60 recenzowanych publikacji naukowych, w tym dwóch książek: *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej* (2009) oraz *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków* (2011). Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na problematyce międzynarodowych stosunków gospodarczych oraz zarządzania międzynarodowego, w tym szczególnie zagadnieniach odnoszących się do przyczyn i konsekwencji rozwoju korporacji transnarodowych.

Autorka pracuje od 1997 r. w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych UE (poprzednia nazwa: Handlu i Finansów Międzynarodowych) – od 2001 r. na stanowisku adiunkta. Prowadzi wykłady z marketingu międzynarodowego, zarządzania w biznesie międzynarodowym, funkcjonowania korporacji transnarodowych, procesów kształtowania globalnych sieci biznesowych oraz globalizacji i regionalizacji w gospodarce światowej. W ramach prowadzonych przez nią seminariów powstało dotąd ponad 200 prac magisterskich z zakresu stosunków międzynarodowych. Pięć prac, których była promotorem, zostało wyróżnionych.

Magdalena Rosińska-Bukowska posiada ponadto doświadczenie zawodowe związane z praktyką funkcjonowania przedsiębiorstw (w tym międzynarodowych) w sektorach medyczno-farmaceutycznym i motoryzacyjno-petrochemicznym.

