

*Magdalena Rosińska-Bukowska\**

**POZYCJA EUROPEJSKICH KORPORACJI TRANSNARODOWYCH W ŚWIATOWYCH RANKINGACH  
(W KONTEKŚCIE POWSTAWANIA ZINTEGROWANEGO  
OBSZARU WALUTOWEGO)**

Proces pogłębiającej się integracji gospodarczej państw europejskich (Unii Europejskiej/EWG) w istoty sposób oddziaływał na funkcjonujące na tym rynku podmioty. Niewątpliwie zmuszał je do określonych zachowań dostosowawczych. Przedsiębiorstwa działające wcześniej w ramach konkretnych gospodarek narodowych (a przynajmniej identyfikowane z konkretnym obszarem narodowym) najpierw zyskiwały przywileje w ramach obszaru unii celnej, następnie stawały się podmiotami jednolitego rynku europejskiego czy wreszcie korzystały ze swobód, (ale i podlegały ograniczeniom) unii gospodarczej i walutowej (UGW). Dla każdego etapu rozwoju procesów integracyjnych można wskazać sfery koniecznych zmian w funkcjonowaniu uczestników (tak państw jak i przedsiębiorstw). Przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu będzie wyłącznie próba oceny zmian na rynku przedsiębiorstw a dokładniej w gronie korporacji sklasyfikowanych w rankingu WIR UNCTAD<sup>1</sup>, w kontekście utworzenia zintegrowanego obszaru walutowego –strefy euro.

W artykule podjęto próbę oceny, w jaki sposób utworzenie unii walutowej w ramach UE wpłynęło na pozycję korporacji transnarodowych pochodzących z Europy. Przeanalizowano pozycję korporacji europejskich (w tym pochodzących ze strefy euro) w gronie 100 największych niefinansowych korporacji świata (uwzględniono jedynie korporacje niefinansowe<sup>2</sup>). Zakres czasowy badania obejmuje lata 1990–2008, co umożliwia ocenę zmian dekadę przed i dekadę po utworzeniu strefy euro. Bardziej szczegółowe analizy przeprowadzono na bazie pierwszej 20 rankingu UNCTAD.

---

\* Dr, adiunkt w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych UE

<sup>1</sup> Coroczne raporty agendy ONZ ds. Handlu i Rozwoju –Światowe Raporty Inwestycyjne z lat 1991–2008

<sup>2</sup> Korporacje finansowe są klasyfikowane osobno. Raporty UNCTAD dla tej grupy podmiotów są publikowane dopiero od roku 2003.

Artykuł podzielony został na trzy części. W pierwszej odwołano się do Światowych Raportów Inwestycyjnych, jako bazy dla wskazania najpotężniejszych korporacji transnarodowych. Wyjaśniono także rozumienie pojęcia „strefa euro” dla potrzeb niniejszej analizy. Celem jest podkreślenie istoty wprowadzonych ograniczeń i uproszczeń. W części drugiej zawężono obszar badań do czołówki rankingu najpotężniejszych korporacji transnarodowych, czyli korporacji sklasyfikowanych w pierwszej dwudziestce rankingu. Część trzecia to próba analizy zmian w strategiach rozwoju wybranych korporacji w kontekście zmian makrootoczenia, czyli ogólnych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw, w tym wypadku w wyniku utworzenia jednolitego obszaru walutowego. Odwołano się do konkretnych przykładów kształtowania swoich strategii rozwojowych przez niemieckie i francuskie przedsiębiorstwa, należące do grona 20 najpotężniejszych korporacji na świecie (a zarazem spełniające wymóg lokalizacji w strefie euro). Zwrócono uwagę na zmiany w systemie powiązań biznesowych korporacji, w postaci fuzji i przejęć, w kontekście utworzenia strefy euro.

### **1. Najpotężniejsze korporacje transnarodowe na świecie według rankingu UNCTAD**

Korporacje transnarodowe są obecnie nieodłącznym elementem gospodarki światowej a zachodzące w nich zmiany mogą stanowić wyznacznik trendów ogólnoswiatowych. Dlatego warto przyjrzeć się zmianom zachodzącym w ich gronie także w kontekście przebudowy uwarunkowań makroekonomicznych, jaką niewątpliwie stanowi powstanie zintegrowanego obszaru walutowego w Europie. Same korporacje to przedsiębiorstwa bardzo zróżnicowane, co do wielkości, zasięgu, przedmiotu, form i metod działania. Dlatego jako grupę podmiotów na bazie, której podjęto się próby oceny wpływu utworzenia strefy euro na kierunki rozwoju gospodarki światowej wybrano setkę najpotężniejszych korporacji. W tym celu posłużono się corocznym raportem ONZ (Agendy ds. Handlu i Rozwoju) za lata 1990–2008.

Ranking UNCTAD wybrano, jako bazowy z uwagi na fakt, że spełnia on wymóg stabilności i kompleksowości. Jest to coroczna klasyfikacja, w której korporacje uszeregowane zostały według wartości zagranicznych aktywów<sup>3</sup>. Podawane są w nim dane o aktywach ogółem jak i zagranicą, wysokości

---

<sup>3</sup>Korporacje w rankingu uporządkowane zostały według aktywów zagranicznych. Należy zwrócić uwagę, że w WIR2009 uporządkowanie korporacji transnarodowych dla roku 2008 nie odpowiada wielkościom ich aktywów zagranicznych. Z uwagi na fakt, że dane dla roku 2008 nie były pełne UNCTAD przedstawiając ranking najpotężniejszych korporacji transnarodowych świata za rok 2008 uporządkował je według aktywów zagranicznych z roku 2007 r., podając równocześnie dostępne dane (wstępne) wszystkich parametrów-aktywów, sprzedaży, zatrudnienia (ogółem i zagranicą).

przychodów ze sprzedaży ogółem jak i zagranicą, wielkości zatrudnienia ogółem jak i zagranicą jak również wskaźnik umiędzynarodowienia działalności (TNI-transnacionalizacji<sup>4</sup>) oraz indeks internacjonalizacji (II- indeks internacjonalizacji<sup>5</sup>). Ranking wydaje się stanowić najbardziej spójne ujęcie zmian na rynku największych korporacji, gdyż analiza dotyczy zawsze 100 KTN. Kluczową kwestią w niniejszym badaniu jest, bowiem stabilność składu poddawanej badaniom grupy korporacji. Daje to możliwość przeprowadzenia analizy zmian w gronie najpotężniejszych KTN w kontekście utworzenia strefy euro.

Dokonując zestawienia korporacji według miejsca lokalizacji siedziby korporacji wyodrębniono trzy obszary: amerykański, azjatycki i europejski. Dodatkowo starając się ocenić zmiany w strukturze geograficznej 100 najpotężniejszych korporacji, po wprowadzeniu wspólnej waluty europejskiej (w 1999 r.) wyodrębniono z grona korporacji europejskich obszar strefy euro. W tabeli 1 przedstawiono dane dotyczące liczby korporacji z poszczególnych obszarów notowanych w raportach UNCTAD za wybrane lata (1990, 1999, 2008) badanego okresu. Do obszaru europejskiego zaliczono wszystkie korporacje z siedzibą w Europie (w tym także np. Rio Tinto, mające siedzibę w Australii i Wielkiej Brytanii). Oczywiście wszystkie korporacje z siedzibami w Austrii, Belgii, Finlandii, Francji, Niemczech, Irlandii, Włoszech, Luksemburgu, Holandii, Portugalii, Hiszpanii, czyli w krajach, które należą do strefy euro od początku jej istnienia zaliczono do tegoż obszaru w tabeli nr 1<sup>6</sup>.

Inaczej sytuacja wygląda dla podmiotów brytyjskich, duńskich i szwedzkich (Wielka Brytania, Dania i Szwecja nie planują przyjęcia euro w najbliższej przyszłości) oraz szwajcarskich i norweskich, korporacje tych krajów klasyfikowane są oczywiście, jako europejskie, ale nie są zaliczane do obszaru strefy euro. Należy jednak zaznaczyć, że jeżeli korporacja deklaruje dwie siedziby główne np. Holandię (w strefie euro) i Wielką Brytanię (poza strefą), jak jest to w przypadku Royal Dutch Shell Group przypisano ją do obszaru strefy euro.

---

<sup>4</sup> Wskaźnik umiędzynarodowienia zwany także indeksem transnacionalizacji (TNI) składa się średnia z trzech wskaźników: stosunek kapitału zagranicznego do jej ogólnego kapitału, stosunek zagranicznej sprzedaży firmy do ogólnej sprzedaży oraz stosunek zatrudnienia za granicą do ogólnego zatrudnienia firmy. TNI wyraża intensywność lokowania za granicą funkcji/operacji realizowanych przez przedsiębiorstwo. Por. Nowakowski M. (red)]; *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*; Key Text; Warszawa 2000; s. 249–253 czy Anioł W; *Paradoksy globalizacji*; Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR; Warszawa 2002; s. 63

<sup>5</sup> Indeks internacjonalizacji oddaje relację liczby zagranicznych filii do liczby wszystkich filii danej korporacji, przy czym liczone są wyłącznie filie o większościowym udziale danego przedsiębiorstwa. Zorska A; *Korporacje Transnarodowe Przemiany, oddziaływania, wyzwania*; Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; Warszawa 2007; s. 99

<sup>6</sup> Korporacje „nowych członków strefy”, czyli państw, które zostały włączone do strefy euro później jak: Grecja (od 2001), Słowenia, Malta, Cypr (od 2008 r.) czy Słowacja (od 2009) potraktowano, jako mające siedziby w strefie. W odniesieniu do tej grupy nie ma to jednak znaczenia, gdyż w gronie 100 najpotężniejszych korporacji świata kraje te nie mają swoich przedstawicieli.

Tabela 1. Korporacje transnarodowe według lokalizacji siedziby (kraju pochodzenia) na podstawie rankingu UNCTAD 100 najpotężniejszych niefinansowych korporacji transnarodowych za lata 1990–2008

Lokalizacja siedziby KTN		Liczba korporacji w danym roku w rankingu WIR		
Obszar lokalizacji siedziby	Państwa reprezentujące obszar	1990	1999	2008
Ameryka Północna i Południowa	Stany Zjednoczone, Kanada, Meksyk, Wenezuela	30	30	21
Azja i Australia	Japonia, Chiny, Hong Kong, Korea Pd., Malezja, Australia, Nowa Zelandia	15	21	17
Europa	Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Włochy, Szwecja, Hiszpania, Belgia, Luksemburg, Niderlandy, Szwajcaria, Finlandia, Norwegia, Irlandia	55	49	62
Ogółem		100	100	100
Strefa „euro” (z grona ogółu korporacji europejskich)	Niemcy, Francja, Włochy, Hiszpania, Luksemburg, Niderlandy, Finlandia, Irlandia	32	39	41

Źródło: opracowanie własne na podstawie: World Investment Report 1991–2009; [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 można stwierdzić, że 62% najpotężniejszych korporacji świata (rok 2009, raport za 2008) ma siedziby zlokalizowane w Europie, z czego 2/3 na terenie krajów strefy euro. Na początku badanego okresu 55 ze 100 notowanych w rankingu podmiotów miało siedziby w Europie, z czego prawie połowa poza obecną strefą euro. Obecnie większość to korporacje działające w państwach należących do zintegrowanego obszaru walutowego. Potwierdzeniem wzrostu zainteresowania firm lokowanie swojej działalności w strefie euro jest analiza rankingu 500 najpotężniejszych korporacji świata według Fortune<sup>7</sup>. Na 500 podmiotów notowanych w roku 2009<sup>8</sup>, aż 179 to korporacje europejskie, w tym 163 pochodzą z Unii Europejskiej.

<sup>7</sup> Ranking Fortune prezentuje korporacje uwzględniając, jako podatkowe wartość przychodów ze sprzedaży dokonywanej przez korporację. Inne rankingi publikowane są także przez magazyn BusinessWeek. „BusinessWeek” stworzył ranking „The Global 2000” (wcześniej Global 1000, Global 1200), klasyfikujący korporacje transnarodowe według wartości rynkowej, co z kolei umożliwia ocenę bieżącej kondycji finansowej korporacji (dodatkowo uwzględnia obok wartości rynkowej spółki także wielkość zysku/straty, wielkość aktywów i wielkość sprzedaży). Szerzej: Rosińska-Bukowska M; Rola korporacji ..op. cit.; s. 131–161

<sup>8</sup> Global 500. Countries; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/countries.html>; 2010.07.15

skiej, wśród których 129 zlokalizowanych jest w państwach strefy euro (m.in.: 40 we Francji, 39 w Niemczech, 12 w Hiszpanii, 12 w Holandii, 10 we Włoszech<sup>9</sup>).

Na początku lat 90. XX w. sytuacja wyglądała inaczej. Dziesięć korporacji notowanych w 1990 r. były to przedsiębiorstwa brytyjskie, (podobnie jest w 2008 r., z tym, że są to już inne podmioty). W rankingu WIR pozostały cały ten okres pozostawały British Petroleum (BP) i British American Tobacco (BAT) Dwie z firm Glaxo i SmithklineBeecham połączyły się i powstało GlaxoSmithkline, Grand Metropolitan przekształcił się w Diageo. Drugim państwem, nienależącym do strefy euro, w którym zlokalizowanych jest kilka liczących się europejskich korporacji jest Szwajcaria. W 1990 r. było ich sześć: ABB, Nestle, Roche, Ciba-geigy, Sandoz i Holderbank. W 2008 r. w rankingu WIR2009 uplasowały się cztery korporacje szwajcarskie: Nestle (pozycja 28), Roche Group (pozycja 32), Holderbank (obecna nazwa Holcim – pozycja 76) i Novartis (powstały w 1996 r. z połączenia wcześniej wymienionych Sandoza i Ciby – pozycja 93). Ze szwedzkiej piątki (Volvo, SKF, Stora, SCA, Electrolux) notowanej w 1990 r. pozostało jedynie Volvo, (które już obecnie właściwie nie jest szwedzką marką).

Przyglądając się bliżej rankingom opracowywanym przez UNCTAD za lata 1990–2008 można stwierdzić, że światowa czołówka KTN właściwie się nie zmienia. Grupa korporacji transnarodowych, posiadających największe majątki zagraniczne (powyżej 100 mld USD każda) to niezmiennie te same podmioty, które jedynie zamieniają się miejscem w rankingu lub zmieniają nazwy. „Nowe” podmioty w rankingu to bowiem najczęściej w istocie efekt polityki konsolidacji majątków wcześniej istniejących przedsiębiorstw, czyli postępującego wraz z rozwojem rynku przedsiębiorstw procesu międzynarodowych fuzji i przejęć (M&As)<sup>10</sup>. Na przykład „numer dwa” w notowaniu za rok 2008, czyli Vodafone Group zdobył swoją pozycję dzięki przejęciu niemieckiej korporacji Mannesmann AG., która jeszcze 1999 roku figurowała w raporcie WIR (pozycja 18) samodzielnie<sup>11</sup>. W ten sposób brytyjski operator (Vodafone) uzyskał dostęp do

---

<sup>9</sup> Belgia posiada w rankingu 5 korporacji, deklarujących ją, jako kraj pochodzenia. Finlandia, Portugalia, Austria ulokowały po 2 korporacje w rankingu, Luksemburg, Irlandia po 1. Spoza strefy euro: 26 Wielka Brytania, 6 Szwecja, 2 Dania, po jednej Polska i Węgry. Państwa europejskie spoza UE i strefy euro Szwajcaria (15) Norwegia (1). Gdyby doliczyć do grona „europejskiego” Rosję (8) i Turcję liczba ta zbliżałaby się niemal do 200 podmiotów.

<sup>10</sup>Szerzej na temat procesu międzynarodowych fuzji i przejęć z udziałem korporacji transnarodowych: Rosińska-Bukowska M; Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej; Wyd. Marszałek-Dom A. Wyd. Duet; Toruń 2009; s. 203–270

<sup>11</sup>Kiedy Vodafone pojawił się po raz pierwszy po transakcji przejęcia Mannesmann był notowany w rankingu w 2000 r. i uzyskał wówczas pozycję lidera. Por. World Investment Report 2001: Promoting Linkages; United Nations UNCTAD; New York– Geneva 2001; table IV.1.; s. 86

ogromnego rynku telekomunikacyjnego niejako „obchodząc” problemy związane z pozostawaniem poza strefą euro. Konsolidacja aktywów w wyniku podejmowania kolejnych przejęć jest także wykorzystywana przez inne korporacje notowane w czołówce rankingu WIR jako metoda „wciągania” kapitału do strefy euro. W ten sposób m.in. postępowały niemieckie firmy jak: Volkswagen, Daimler, Siemens czy francuskie France Telecom (FT), GDF Suez, EDF, Total jak i zarejestrowany w Luksemburgu ArcelorMittal. Pomysł na ekspansję po utworzeniu zintegrowanego obszaru walutowego polegał na wykorzystaniu internalizacji, jako metody poprawy efektywności na rynkach poza strefą euro. Korporacje realizując strategię ekspansji kupowały aktywa podmiotów w państwach nienależącym do strefy euro (np. w Polsce przejęcie Telekomunikacji Polskiej przez FT czy polskich hut przez Arcelor). W ten sposób korporacje nie tylko poprawiały swoją pozycję rynkową, poprzez wzrost udziału w rynku globalnym, ale „omijały” niedogodności transakcji rynkowych.

Analizując historię korporacji z czołowych dwudziestu miejsc rankingu WIR2009 można zaryzykować tezę, że ustanowienie zintegrowanego obszaru walutowego miało istotny wpływ na modele rozwojowe tych przedsiębiorstw a konkretne odbicie dokonywanych rekonstrukcji znajdujemy w poprawie wskaźników ich potencjału ekonomicznego (zmiany aktywów i wielkości sprzedaży, zwłaszcza dla lat 1999–2001 i po tym okresie).

## **2. Korporacje europejskie w gronie dwudziestu najpotężniejszych korporacji w World Investment Report 2009**

Analizie poddano pierwszą dwudziestkę rankingu World Investment Report UNCTAD z roku 2009 (WIR 2009) – listę przedstawia tabela 2. Wśród 20 korporacji sklasyfikowanych w tym gronie aż 14 to korporacje europejskie, w tym 12 ma siedziby zlokalizowane na terenie strefy euro. Zatem w 2008 r. wśród 20 korporacji najpotężniejszych korporacji transnarodowych 60% stanowią podmioty utożsamiające się z obszarem strefy euro, w większości są to przedsiębiorstwa niemieckie (5) i francuskie (4)<sup>12</sup>, czyli pochodzące z dwóch najpotężniejszych gospodarek jednolitego obszaru walutowego. Przyjmując, jako definicję strefy euro jej obecny obszar w tabeli 3 przedstawiono zestawienie rozkładu geograficznego lokalizacji najpotężniejszych KTN (wg UNCTAD) w roku 1990, 1999 i 2008. Zakres czasowy badania obejmuje lata 1990–2008, co umożliwi ocenę zmian dekadę przed i dekadę po utworzeniu strefy euro.

---

oraz World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 2000; table III.1.; s. 90

<sup>12</sup> Wśród badanych w tej części opracowania korporacji europejskich strefy euro. Ponadto po jednej korporacji ulokowanej w 20 KTN mają Holandia (Shell- wraz z Wielką Brytanią), Luksemburg (ArcelorMittal) i Hiszpania (Telefonica).

Tabela 2. Ranking najpotężniejszych korporacji transnarodowych świata wg World Investment Report UNCTAD za rok 2008 (WIR 2009)

Nazwa korporacji (stosowany skrót nazwy)	Kraj pochodzenia	Wartość aktywów ogółem w mld USD (2008)	Wartość aktywów zagranicznych w mld USD (2008)
1. General Electric (GE)	Stany Zjednoczone	797,8	440,4
2. Vodafone Group Plc (Vodafone)	Wielka Brytania	222,6	204,9
3. Royal Dutch Shell Group (Shell)	Holandia/Wielka Brytania	282,4	222,3
4. British Petroleum Company Plc (BP)	Wielka Brytania	228,2	187,5
5. ExxonMobil (Exxon)	Stany Zjednoczone	228,0	161,2
6. Toyota Motor Corporation (Toyota)	Japonia	320,2	183,3
7. Total (Total)	Francja	164,7	141,4
8. Electricite De France (EDF)	Francja	278,8	128,6
9. Ford Motor Company (Ford)	Stany Zjednoczone	223,0	102,6
10. E.ON AG (E On)	Niemcy	218,6	141,2
11. ArcelorMittal (Arcelor)	Luksemburg	133,1	127,1
12. Telefonica SA (Telefonica)	Hiszpania	139,0	95,4
13. Volkswagen Group (VW)	Niemcy	233,7	123,7
14. ConocoPhillips (Conoco)	Stany Zjednoczone	142,9	77,9
15. Siemens AG (Siemens)	Niemcy	131,5	110,0
16. Daimler AG (Daimler)	Niemcy	184,0	87,9
17. Chevron Corporation (Chevron)	Stany Zjednoczone	161,2	106,1
18. France Telecom (FT)	Francja	132,6	81,4
19. Deutsche Telekom AG (DT)	Niemcy	171,4	95,0
20. GDF Suez (Suez)	Francja	232,7	119,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: World Investment Report 2009; Transnational Corporations, Agricultural Production and Development; Table A.I.10; s. 228

Tabela 3. Liczba korporacji transnarodowych według kraju pochodzenia dla pierwszej 20 rankingu WIR UNCTAD (100 najpotężniejszych niefinansowych korporacji transnarodowych) dla lat 1990, 1999, 2008

Lokalizacja siedziby KTN		Liczba korporacji w danym roku w rankingu WIR		
Obszar lokalizacji siedziby	Państwa reprezentujące obszar	1990	1999	2008
Ameryka Północna i Południowa	Stany Zjednoczone, Kanada, Meksyk, Wenezuela	7	6	5
Azja i Australia	Japonia, Chiny, Hong Kong, Korea Pd., Malezja, Australia, Nowa Zelandia	3	2	1
Europa	Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Włochy, Szwecja, Hiszpania, Belgia, Luksemburg, Niderlandy, Szwajcaria, Finlandia, Norwegia, Irlandia	10	12	14
Ogółem		20	20	20
Strefa „euro” (z grona ogółu korporacji europejskich)	Niemcy, Francja, Włochy, Hiszpania, Luksemburg, Niderlandy, Finlandia, Irlandia	5	9	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie: World Investment Report 1991, 2000, 2009; [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 3 można wyraźnie dostrzec, że tylko obszar europejski, w tym unii walutowej (strefy euro) charakteryzuje się wzrostem liczby korporacji notowanych w pierwszej „dwudziestce” rankingu WIR UNCTAD. Z każdą dekadą spada liczba korporacji amerykańskich jak i azjatyckich. Oczywiście można uznać, że liczba państw zaliczonych do obszaru europejskiego jest nieporównywalnie większa niż w obu pozostałych przypadkach, ale skoro takie dysproporcje nie występują w gronie 100 najpotężniejszych korporacji (por. tabela 1) a jedynie w „ściślejszej” czołówce, wydaje się, że można uznać to za sukces europejskiej ścieżki rozwojowej.

Analiza przemian zachodzących w korporacjach strefy euro ma na celu odpowiedź na pytanie: jak najsilniejsze przedsiębiorstwa na zintegrowanym obszarze walutowym funkcjonowały bezpośrednio przed zastąpieniem walut narodowych ich kraju pochodzenia przez wspólny pieniądź europejski i w jaki sposób dostosowywały się do nowej sytuacji, już po wprowadzeniu euro. Badanie dotyczyć będzie jedynie zmian w strategiach rozwojowych korporacji, a ściślej strukturze własnościowo–organizacyjnej podmiotu.

Oczywistym jest, że przedsiębiorstwa podejmują określone działania po to, aby jak najlepiej wykorzystać swoje szanse i zminimalizować ewentualne zagrożenia płynące z otoczenia. Tworzenie zintegrowanego obszaru walutowego



w Europie odbywało się etapami i dlatego większość, zwłaszcza dużych podmiotów odpowiednio wcześniej podjęła kroki zabezpieczające ich interesy. Analizując historię rozwoju poszczególnych korporacji, zwłaszcza między rokiem 1990 a latami 1999–2001 i następnie obserwując zmiany struktur organizacyjnych a przede wszystkim powstający system powiązań (po 2001 roku) można próbować ocenić zdolności dostosowawcze danego podmiotu. Najsprawniej działające korporacje odpowiednio przygotowując się do zachodzących zmian widocznie poprawiły swoje pozycje rynkowe. Przykładami, jak dzięki umiejętnemu wykorzystaniu potencjału zintegrowanego rynku można uzyskać wzrost konkurencyjności mogą być, jak pokazuje analiza przeprowadzona w tabeli 2, niemieckie i francuskie korporacje, które dynamicznie wkroczyły do światowej czołówki najpotężniejszych KTN świata.

W dalszej części opracowania przedstawiono studia przypadków, uwzględniające historię rozwoju danej korporacji oraz zmiany struktury organizacyjnej, w tym systemu powiązań dla tych właśnie korporacji. Każdy przypadek uzupełnia analiza statystyczna aktywów, sprzedaży, zatrudnienia za lata 1990–2008.

### **3. Modele rozwojowe najpotężniejszych niemieckich i francuskich korporacji (w kontekście utworzenia zintegrowanego obszaru walutowego) – studia przypadków**

W tej części opracowania przedstawione zostaną cztery koncepcje rozwojowe konkretnych korporacji, które przynajmniej częściowo można uznać za sposób ich dostosowywania się do zmieniających się uwarunkowań makroekonomicznych, jakimi są m.in. wymogi funkcjonowania w ramach obszaru jednowalutowego. Lata 1999–2001 uznano za okres ukształtowania się zintegrowanego obszaru walutowego (strefy euro)<sup>13</sup>, dlatego analizy prowadzono dekadę przed (1990 r.) i niemal dekadę po zaistnieniu tego faktu (2008 r.)<sup>14</sup>.

Jako studia przypadków przedstawione zostaną modele rozwojowe dwóch francuskich korporacji –Total i EDF oraz dwóch niemieckich –E.ON i Volkswa-

---

<sup>13</sup> Oficjalna decyzja o rozpoczęciu budowy UGW (unii gospodarczej i walutowej) i wprowadzeniu wspólnej waluty zapadła dopiero na początku lat 90. XX w., ale już wcześniej (w 1970 r.) pojawiały się pierwsze takie plany (Plan Wernera). Od 1 stycznia 1999 r. wprowadzono euro w obrocie bezgotówkowym a od 1 stycznia 2002 r. w obrocie gotówkowym, zatem okres 1999–2001 wydaje się uzasadnioną cezurą czasową, oddzielającą system gospodarczy UE przed i po wprowadzeniu wspólnej waluty.

<sup>14</sup> W tym wypadku ograniczenie wynika z faktu dostępności porównywalnych danych. Raporty WIR publikują dane zweryfikowane jednak z opóźnieniem czasowym. Zasadniczo pełne dane za dany rok publikowane są z dwuletnim opóźnieniem. W raporcie WIR2009 wyjątkowo podano dane za 2007 (pełne) i za 2008 (dla niektórych podmiotów jeszcze szacunkowe).

gen. Wybór podmiotów podyktowany jest faktem, że Francja i Niemcy umieściły w rankingu Global 500<sup>15</sup> największą liczbę korporacji, biorąc pod uwagę kraje Unii Europejskiej– odpowiednio 40 i 39 korporacji. Z kolei konkretnie te cztery korporacje to po dwie najwyżej notowane podmioty francuskie i niemieckie w rankingu UNCTAD (podobnie w innych rankingach np. The Global 2000<sup>16</sup>).

**Total** jest wiodącą wielonarodową firmą branży petrochemicznej, zatrudniającą blisko 100 tys. pracowników oraz operującą w ponad 130 krajach. Łącznie z filiami i oddziałami plasuje się na czwartym miejscu na liście przedsiębiorstw handlowych w branży petrochemicznej na świecie (2009). Przychody firmy w 2009 r. wyniosły prawie 235 mld USD.

Korporacja powstała w roku 1924, jako *Compagnie Française des Pétroles* (CFP). Została wówczas założona przez rząd francuski i miała być narodową spółką z branży naftowej. Od początku jej istnienia silnie zaangażowany był w nią kapitał prywatny, jednak dopiero lata 90. XX w. to niemal całkowita prywatyzacja jej majątku<sup>17</sup> i można odnieść wrażenie, że w ten sposób właśnie spółka przygotowywała się do uczestnictwa w jednolitym rynku europejskim. Dzięki temu korporacja, jako podmiot z kapitałem prywatnym mogła rozpocząć rzeczywiste działania rynkowe. W 1999 r. nastąpiła fuzja Total i *PetroFina* (nowa Grupa przybrała nazwę *Totalfina*) a następnie w 2000 r. w wyniku fuzji *Totalfina* i *Elf Aquitaine* powstał *TotalFinaElf* (w 2003 r. zmienił nazwę na Total).

Powstaje pytanie– czy można powiązać te zmiany z tworzeniem zintegrowanego obszaru walutowego, poza zbieżnością czasową? Oczywiście nie wprost, ale niewątpliwie pogłębianie integracji gospodarczej na poziomie państw (wspólny rynek i przejście do UGW) wymusiło zmiany w sferze przedsiębiorstw. Konieczna była chociażby rewizja przepisów dotyczących pomocy państwa (zasady konkurencji na jednolitym rynku) czy uwzględnienie możliwości wejścia na rynek konkurentów z innych państw członkowskich. Tak więc, samo otwarcie rynku nastąpiło już wraz z ustanowieniem wspólnego rynku, ale wprowadzenie wspólnej waluty znacznie usprawniało transakcje wewnątrz jednolitego obszaru. W przypadku Total zmiany struktury własności dodatkowo przestawiły przedsiębiorstwo (stało się typowo rynkowym podmio-

<sup>15</sup> Global 500; [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/full\\_list/2010.03.03](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/full_list/2010.03.03)

<sup>16</sup> W rankingu Global 2000 korporacja Total zajęła pozycję 11, VW pozycję 15 a EDF 27 na notowanych 2000 podmiotów. Wśród niemieckich korporacji niefinansowych w tym rankingu silniejsze od spółki E.ON. (pozycja 62) okazały się Siemens (35 pozycja) i RWE (pozycja 57). Por. Special Report The Global 2000; [http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09\\_The-Global-2000\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html); 2010.03.03

<sup>17</sup> W 1992 r. następuje podział akcji cztery do jednego (*four-for-one stock split*) i rząd Francji redukuje bezpośrednie udziały w Total z 31,7% do 5,4%. W roku 1996 następuje redukcja zaangażowania państwa francuskiego do poziomu 0,97%, co można uznać za całkowitą prywatyzację spółki.

tem) na inne tory. Korporacja musiała opracować nową strategię rozwoju. Model rozwojowy, zakładający konsolidację rynku krajowego sprawił, że Total wszedł do grona najpotężniejszych korporacji petrochemicznych świata<sup>18</sup>. Wówczas dopiero stał się liczącym partnerem dla wiodących spółek sektora paliwowego a dodatkowo uzyskał kolejny atut (wartość dodaną), jako podmiot reprezentujący jednolity obszar walutowy. W konsekwencji rozpoczął wielopłaszczyznową ekspansję, nawiązując współpracę z brytyjsko-holenderskim Shell-em, amerykańskim Exxon-em, fińskim Neste Oil. Pomysł prywatyzacji i ekspansji kapitałowej, niejako wymuszony przez integrację gospodarczą okazał się zatem w pełni trafioną koncepcją.

Wartość rynkowa Total (według rankingu *Global 2000*<sup>19</sup>) zmieniła się znacząco w latach 1999–2000, gdyż wzrosła z 30,20 mld USD do 116,32 mld USD (zmiana o blisko 300%), co było właśnie związane z polityką fuzyjną firmy. W kolejnych latach w konsekwencji podjętych działań umiędzynaradawiających działalność korporacji<sup>20</sup> wartość rynkowa Total systematycznie rosła (w roku 2008 osiągnęła maksymalną wartość ponad 180 mld USD<sup>21</sup>), podobnie jak inne parametry (np. między rokiem 1998 a 1999 nastąpiło niemal potrojenie aktywów rok do roku – tabela 4), obrazujące sytuację rynkową przedsiębiorstwa. Stałe zapotrzebowanie na surowce pozwala sądzić, że trend ten utrzyma się, bowiem korporacja kontynuuje swoją politykę ekspansji, którą opiera na silnych podstawach, czyli konsolidacji majątku wymuszonej niejako postępami integracji europejskiej. W ten właśnie sposób można powiązać poprawę sytuacji spółki z procesem integracji a nasilenie w latach 1999–2000 już konkretnie z budowaniem zintegrowanego obszaru walutowego.

---

<sup>18</sup> W roku 1999 Elf zajmował 40 pozycję w rankingu (WIR2001) i posiadał trzykrotnie mniejsze aktywa (43 mld USD) od potentatów branży – Exxon (pozycja 2, aktywa 144 mld USD) i Shella (pozycja 3, aktywa 114 mld USD). W roku 2000 TotalFinaElf zajął pozycję 19 z aktywami 81,7 mld USD (WIR2002) a w 2001 już 10 (WIR2003) posiadając aktywa 78,5 mld USD. Por. World Investment Report 2001; table III.1.; s. 90, World Investment Report 2002: Transnational Corporations and Export Competitiveness; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 2002; table IV.1.; s. 86 oraz World Investment Report 2003: FDI Policies for Development: National and International Perspectives; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2003; Annex table A.I.1.; s. 187.

<sup>19</sup> Special Report Global 2000; op. cit.

<sup>20</sup> Na przykład w roku 2005 Total nabywa 30 filii detalicznych ExxonMobil w 14 krajach Afryki, uzyskuje zgodę władz chińskich na założenie *joint venture* z firmą *Snochem* w celu stworzenia sieci 200 stacji benzynowych.

<sup>21</sup> Rok 2009 to znaczny jej spadek, spowodowany nie tylko kryzysem finansowym, który dotknął wszystkie korporacje, ale także skandalami wokół firmy. Dotyczy to m.in. oskarżeń członków zarządu Total (w tym najwyższego kierownictwa) o naruszanie prawa w realizacji wydobycia ropy w Iraku i współpracy z reżimem Saddama Husajna. Wykryto m.in. znaczące nieprawidłowości w realizacji ONZ-owskiego programu „Ropa za żywność”.

Tabela 4. Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie Total w latach 1990–2008

Lata	Aktywa ogółem w mld USD			Aktywa zagranicą w mld USD			Sprzedaż ogółem w mld USD			Sprzedaż zagranicą w mld USD			Zatrudnienie ogółem w tys. osób			Zatrudnienie zagr. w tys. osób		
	T	P	E	T	P	E	T	P	E	T	P	E	T	P	E	T	P	E
1990	20,6	12,3	42,6	10,8*	9,4*	17,0	23,6	17,4	32,4	17,1	5,7	11,4	46,0	23,8	90,0	23,8	38,2*	33,9
1991	20,7	11,5	43,8	11,4	9,4	19,1	24,7	17,0	34,2	16,0	9,2	12,3	48,5	19,2	88,9	26,0	20,0	71,0
1992	20,9	10,7	45,1	12,6*	9,5*	21,6*	25,9	16,7	36,2	14,9	15,0*	13,2	51,1	15,5	87,9	28,5	10,5	32,0*
1993	9,0	11,1	45,5	6,4	8,3	22,4	22,9	17,7	35,5	16,7	15,0	14,9	49,8	14,5	94,2	27,2	9,9	44,6
1994	10,3	11,3	48,9	7,0	7,8	27,7	25,6	18,2	38,9	19,1	15,0	26,2	51,8	14,1	89,5	29,3	9,6	43,9
1995	28,4	11,5	49,4	15,0*	7,3	26,9*	27,2	18,7	42,5	19,6	15,0	27,8	53,5	13,6	85,5	30,2	9,3	40,6
1996	30,3	11,6	47,5	23,0*	7,8	29,3	34,0	19,8	44,8	25,8	15,9	26,6	57,6	13,6	85,4	43,7*	9,2	41,6
1997	25,2	42,0	18,4*	26,7	31,9	42,3	23,4	25,6	54,4	83,7	39,8*	40,5						
1998	27,0	43,2	18,6*	20,7	28,6	37,9	20,8	21,8	57,2	85,0	35,1	42,0						
1999	77,6	43,2	54,6*	18,8	39,6	35,8	31,6	25,7	74,4	57,4	50,5	29,7*						
2000	81,7			33,1			105,8			82,5			123,3			30,0		
2001	78,5			70,0			94,4			74,6			122,0			69,0		
2002	89,4			79,0			97,0			77,5			121,5			68,5		
2003	101,0			87,8			118,1			94,7			110,8			60,9		
2004	114,6			98,7			152,4			123,3			111,4			62,2		
2005	125,7			108,1			178,3			133,0			112,9			64,1		
2006	138,6			120,6			192,9			146,7			95,1			57,2		
2007	167,1			143,8			233,7			177,8			96,4			59,1		
2008	164,7			141,4			250,5			189,8			97,0			59,9		

(Total – T, Petrofina – P, Elf Acquitane – E)

<sup>a</sup> dane oszacowane na podstawie średniej arytmetycznej

\* obliczono, jako iloczyn aktywów (sprzedaży, zatrudnienia) ogółem i wartości TNI w danym roku; dla lat 1990 i 1992 obliczono wskaźnik TNI ze wzoru.

\*\* Dane dla 1991, 1993, 1994 roku liczone, jako średnia geometryczna z lat 1990 i 1992.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org

Drugą analizowaną spółką francuską jest notowana na pozycji 8 rankingu WIR2009 *Electricité de France (EDF)*, która powstała w 1946 r. w wyniku nacjonalizacji przemysłu energetycznego na rynku francuskim. Obecnie EDF jest jedną z największych firm energetycznych na świecie, która zajmuje się nie tylko obrotem energią, ale przede wszystkim projektowaniem, budową i eksploatacją źródeł energii elektrycznej, sieci przesyłowych i rozdzielczych.

W przypadku EDF sytuacja jest specyficzna mamy, bowiem do czynienia z przedsiębiorstwem państwowym o wręcz autarkicznym nastawieniu. Dopiero w 1992 r. kierownictwo EDF podjęło decyzję o międzynarodowym rozwoju firmy. Zaczęto wówczas skupować udziały w elektrowniach i przedsiębiorstwach energetycznych w Europie (także na świecie). W ten sposób budując potencjał na obszarze jednolitego rynku. W roku 2001 spółka po raz pierwszy pojawia się w rankingu WIR, mając ulokowane zagranicą 28 mld USD. W roku 2004 dyrektywy unijne zmuszają Francję do otwarcia 70% rynku energii, co powoduje wprowadzenie wolnej konkurencji i skutkuje dalszą reorganizacją firmy (korporacja zmieniła status na publiczną spółkę akcyjną, ale państwo zachowało 85% udziałów w firmie). Kolejne kroki to uruchamianie programu inwestycyjnego związanego z przygotowaniem EDF na całkowitą komercjalizację rynku (2006–2007). W roku 2008 korporacja posiadała już aktywa zagraniczne blisko 130 mld USD a jej wartość rynkowa osiąga 170 mld USD<sup>22</sup>. Aktywa korporacji między rokiem 2001 a 2008 wzrosły ze 120 mld do 280 mld USD (por. tabela 5).

Tabela 5. Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie Electricite de France w latach 2001–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)	
	ogółem	zagranicą	ogółem	zagranicą	ogółem	Zagranicą
2001	120,1	28,1	36,5	12,5	162,5	38,1
2002	151,8	47,4	45,7	12,6	172,0	50,4
2003	185,5	67,1	50,7	16,1	167,3	51,8
2004	200,1	65,4	55,8	17,9	156,2	50,5
2005	202,4	91,5	63,6	26,1	161,6	17,8
2006	235,9	111,9	74,0	33,9	156,0	17,2
2007	274,0	129,0	87,8	40,3	154,0	17,0
2008	278,8	128,6	89,5	41,8	155,9	17,2

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991–2009; www.unctad.org

<sup>22</sup> The Global 500; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2006/index.html> oraz The Global 2000; [http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09\\_The-Global-2000\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html) (03.03.10)

Interpretacja strategii rozwoju francuskiego EDF w kontekście budowy jednolitego obszaru walutowego to przede wszystkim uzmysłowienie sobie daty wkroczenia przez przedsiębiorstwo na „nową” ścieżkę rozwoju. Właśnie w roku 1992, czyli momencie ustanowienia jednolitego rynku europejskiego i przejścia do budowy UGW w Europie, EDF postanowiło z narodowej spółki energetycznej przekształcić się w liczącego się gracza rynku ogólnoeuropejskiego. W tym miejscu warto odwołać się od razu do kolejnego studium przypadku analizowanego w niniejszym opracowaniu, czyli niemieckiej spółki energetycznej E.ON. (notowanej w WIR2009 na pozycji 10). Dostrzec można, bowiem pewne podobieństwo zasad koncepcji rozwojowej E.ON. i EDF, mimo różnych krajów pochodzenia i całkowicie innych źródeł kapitału.

E.ON. jest to korporacja, która powstała w roku 2000 na skutek fuzji przedsiębiorstw VEBA (*Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks Aktiengesellschaft*) oraz VIAG – była to największa fuzja w historii niemieckiego przemysłu. Obecnie E.ON. jest jedną z kluczowych spółek użyteczności publicznej w Europie. Wartość rynkowa korporacji między rokiem 2001 (12 mld USD) a rokiem 2008 (126 mld USD) wzrosła aż 10-krotnie<sup>23</sup> a aktywa 7-krotnie (odpowiednio 2001 r.– 90 mld a 2008 r.– 220 mld USD – tabela 6).

Analiza zmian wskaźników dla korporacji E.ON. z pewnością odzwierciedla strategię umacniania pozycji na zintegrowanym rynku UE a także budowanie „przyczółków” na obszarze państw wówczas jeszcze kandydujących do członkostwa. Proces ten jest odpowiednikiem ekspansji EDF na rynki zagraniczne, rozpoczętej wraz z decyzją o umiędzynaradawianiu działalności tej dotychczas narodowej spółki. I tak, w 2001 r. miało miejsce porozumienie E.ON Energie z *City Council of Espoo* w celu zakupu 34% udziałów *Espoon Sähkö*. W 2002 r. E.ON. przejął brytyjski Powergen (i jego amerykańskie filie – LG&E Energy), niemiecką korporację Thüga (*Thüringer Gas AG*) oraz węgierskiego *Észak-dunántúli Áramszolgáltató (Édász)*. Podpisał też *joint venture* z *Allianz Capital Partners* oraz otrzymał zgodę na przejęcie Ruhragas (ostatecznie przejął Ruhragas AG w 2003 r). Rok 2004 to także umowy o współpracy przy strategicznych projektach z OAO Gazprom oraz z bułgarskim rządem na większościowe dostawy energii do Gorna Oryahovitza i Varna. Spektakularne wejście firmy na rynki Europy Środkowo-Wschodniej rozpoczęło przejęcie węgierskiego MOLa (2004 r.) i rumuńskiej Electrica Moldova (2005 r.). Kolejne działania umacniały pozycję korporacji na rynku strefy euro, głównie Hiszpanii, Francji, Beneluxu, Włoch. Kluczowe znaczenie miało przejęcie portfolio aktywów Endesy (2007 r.) oraz podpisanie umowy *joint venture* RWE i E.ON. (elektrownie jądrowe w Wielkiej Brytanii).

---

<sup>23</sup> „The BusinessWeek Global 1000”; „The BusinessWeek Global 1200” i „The Global 2000”; [http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09\\_The-Global-2000\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html); 2010.03.03

Tabela 6. Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i wskaźnik umiędzynarodowienia E.ON.  
(Veba Group i Viag AG) w latach 1990–2008

Lata	Aktywa ogółem w mld USD		Aktywa zagranicą w mld USD		Sprzedaż ogółem w mld USD		Sprzedaż zagranicą w mld USD		Zatrudnienie ogółem w tys. osób		Zatrudnienie zagr. w tys. osób	
	Veba	Viag	Veba	Viag	Veba	Viag	Veba	Viag	Veba	Viag	Veba	Viag
1990	30,8	–	6,6*	–	32,9	–	9,5	–	106,9	–	14,7	–
1991**	31,3	–	6,7*	–	30,2	–	7,7	–	122,7	–	21,8	–
1992	32,4	–	6,5*	–	39,4	–	10,5	–	129,8	–	21,7	–
1993	32,0	–	12,2*	–	35,3	–	10,8	–	128,3	–	32,3	–
1994	38,6	23,3	7,7	11,2	43,7	17,8	12,4	8,6	126,9	86,0	23,9	41,3
1995**	40,1	25,4	8,3	12,5	44,3	19,9	13,2	10,0	127,7	88,3	25,7	43,5
1996**	41,7	27,6	8,9	14,0	44,9	22,2	14,1	11,7	128,4	90,7	27,7	45,9
1997	45,0	32,7	10,4	17,4	46,2	27,6	16,0	15,9	130,0	95,6	32,2	51,0*
1998	52,2	34,8	14,7*	19,2*	49,0	27,9	14,7	16,3	116,8	85,7	39,2	42,0
1999	55,8	34,2	15,1*	14,8*	39,1	19,6	24,5	11,1	131,6	81,8	49,6	41,7
2000	115,0		45,3*		86,9		41,8		186,8		83,3	
2001	87,8		34,1		71,4		22,8		152,0		64,3	
2002	118,5		52,3		35,1		13,1		107,9		42,1	
2003	141,3		64,0		52,3		18,7		69,4		29,7	
2004	155,4		72,7		61,0		22,0		72,5		32,8	
2005	149,9		80,9		83,2		29,2		78,0		45,8	
2006	167,6		94,3		87,0		32,2		80,6		46,6	
2007	202,1		123,4		101,2		41,4		90,8		53,3	
2008	218,6		141,2		120,7		50,4		96,6		57,3	

\* Obliczono, jako iloczyn aktywów (sprzedaży, zatrudnienia) ogółem i wartości TNI w danym roku.

\*\* Dane dla 1991 roku liczone, jako średnia geometryczna z lat 1990 i 1992; odpowiednio 1996 z lat 1997 i 1994 a 1995 z lat 1996 i 1994.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991–2009; www.unctad.org

W konsekwencji przyjętej ścieżki rozwoju, będącej niewątpliwie przygotowaniem zarówno EDF jak i E.ON. do funkcjonowania na zintegrowanym i wysoce konkurencyjnym jednolitym rynku unijnym (strefy euro) obie korporacje zgromadziły wysokie 130–140 miliardowe<sup>24</sup> aktywa zagraniczne. Dzięki

<sup>24</sup> EDF 128,6 mld USD a E.ON. 141,2 mld USD. Por. World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2009; Annex Table A.I.10.; s. 228

temu z narodowych dostawców energii stały się korporacjami transnarodowymi zdolnymi wpływać na europejski a nawet globalny rynek dóbr publicznych (energia, gaz, woda). Procesy coraz głębszego scalania państw UE a zwłaszcza strefy euro, w kontekście faktu, że energia to dobro strategiczne miały niewątpliwie kluczowe znaczenie.

Ostatnie przywołane w niniejszym opracowaniu studium przypadku to model rozwojowy korporacji **Volkswagen Group**, reprezentującej branżę motoryzacyjną. W tym przypadku przemyślana strategia rozwoju, realizowana konsekwentnie i czasem nawet wydawałoby się opieszale okazała się bardzo skuteczną receptą na sukces w długim okresie. Volkswagen Group w całym badanym okresie utrzymywała się w pierwszej dwudziestce rankingu WIR (od pozycji 6 do 18<sup>25</sup>). Strategia VW opiera się, podobnie jak w poprzednich analizowanych korporacjach na gromadzeniu aktywów, w tym zwłaszcza zagranicznych. Dla VW było to włączanie pod skrzydła koncernu (VW GROUP) kolejnych marek<sup>26</sup>, aby w ten sposób dokonać niemal pełnego pokrycia rynku. W konsekwencji aktywa korporacji wzrosły w okresie 1990–2008 ponad 5-krotnie (z 42 mld do 233 mld USD), a zagraniczne nawet 6-krotnie (z 20 mld do 124 mld USD), sprzedaż zwiększyła się niemal 4-krotnie (z 42 mld USD do blisko 160 mld USD) a liczba pracowników powiększyła się o blisko 100 tys. osób (tabela 7).

Koncepcja rozwoju grupy VW także bazowała, zatem na konsolidacji aktywów, poczynając od rynku krajowego (przejęcie Auto Union, właściciela marki Audi) a następnie ekspansji na inne rynki. W modelu rozwojowym koncernu możemy dostrzec dość wyraźną zbieżność z procesem integracji gospodarczej w Europie. I tak, w 1986 r. Hiszpania zostaje przyjęta w poczet członków EWG a VW przejmuje 51% udziałów w hiszpańskim *Sociedad Española de Automóviles de Turismo, SA* (SEAT, w latach 90. XX w. udział ten wzrósł do 99,9%). Perspektywa włączania krajów Europy Środkowo-Wschodniej w struktury Wspólnoty skłaniała koncern do „spojrzenia” na potencjał tego rynku. W 1990 r. nastąpiło przejęcie przez VW czeskiej ŠKODA, automobilová a.s. Kolejne kroki w podbijaniu rynku europejskiego to przejęcie firmy Bentley (1998 r.) i zakup od amerykańskiego Chryslera włoskiej marki Lamborghini. Szczególnie istotna w kontekście tych rozważań była megafuzja VW AG i Scania AB (Szwecja)<sup>27</sup>, zmierzająca do zdobycia silnej pozycji na rynku produkcji ciężarówek i autobusów. Nie tylko umocniła ona korporację, jako jednego z liderów rynku motory-

<sup>25</sup> Wyjątek rok 1993 pozycja 27, ale z kolei już w 1994 i 1995 awans na pozycję 6, najlepsze pozycje VW w rankingu.

<sup>26</sup> Na Volkswagen Group składa się obecnie 10 znanych marek: Volkswagen, Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, SEAT, Skoda, Suzuki oraz Volkswagen Commercial Vehicles (w tym: MAN, Scania).

<sup>27</sup> W 2006 r. VW zakupił kolejny pakiet akcji Scanii, uzyskując 69% i 37,7% głosów. 2008 r. VW zwiększył swoje udziały w Scanii do blisko 70% głosów.



zacyjnego, ale wskazywała na ścisły związek jej posunięć rozwojowych z makroekonomicznymi uwarunkowaniami rozwoju. Transakcja miała miejsce w roku 2000 a zatem po inauguracji strefy euro (w obrocie bezgotówkowym) i decyzji Szwecji o wycofaniu się z uczestnictwa w tym procesie. W ten sposób korporacja „wessała” w swoją orbitę wpływów silną markę spoza strefy euro.

Tabela 7. Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie Volkswagen Group w latach 1990–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)	
	ogółem	zagranicą	ogółem	zagranicą	ogółem	zagranicą
1990	42,0	20,2*	42,1	25,5	268,7	95,9
1991**	44,2	21,1*	48,0	27,4	270,8	102,2
1992	46,6	21,8*	54,7	29,4	273,0	109,0
1993	45,9	15,6	44,4	24,5	253,0	103,0
1994	52,4	43,3*	49,3	29,0	242,3	96,5
1995	58,7	49,8	61,5	37,4	257,0	114,0
1996	60,8	33,5*	64,4	41,0	260,8	123,0
1997	57,0	32,4*	65,0	42,7	279,9	133,9
1998	70,1	33,9*	80,2	52,3	297,9	142,5
1999	64,3	32,9*	70,6	47,8	306,3	147,9
2000	76,0	42,7	79,6	57,8	324,4	160,3
2001	92,5	47,5	79,4	57,4	324,4	157,6
2002	144,2	57,1	82,2	59,7	324,9	157,9
2003	150,4	57,8	98,3	71,2	334,9	160,3
2004	172,9	84,0	110,5	80,0	342,5	165,1
2005	157,6	82,6	118,6	85,9	345,2	165,8
2006	180,0	91,8	131,6	95,8	324,9	155,9
2007	214,0	104,4	160,3	120,8	328,6	153,4
2008	233,7	123,7	158,4	119,9	357,2	179,3

\* Obliczono, jako iloczyn aktywów (sprzedaży, zatrudnienia) ogółem i wartości TNI w danym roku; dla lat 1990 i 1992 obliczono wskaźnik TNI ze wzoru.

\*\* Dane dla 1991 roku liczone, jako średnia geometryczna z lat 1990 i 1992.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org

Koncepcja rozwoju przyjęta przez VW Group w zasadzie nie różni się wizji budowania konkurencyjności pozostałych przedstawionych podmiotów. Charakterystyczne jest, że także w tym przypadku można powiązać ekspansję z procesami integracyjnymi kontynentu. Drugim ważnym elementem strategii VW jest bardzo systematycznie postępująca realizacja przemysłanej ścieżki „za-

właszczania” przestrzeni całego rynku branżowego (motoryzacyjnego). Grupa posiada w konsekwencji w ofercie i pojazdy luksusowe jak: Bentley, i sportowe jak: Porsche, Bugatti i Lamborghini, użytkowe: Scania, Man, czy wreszcie pełne pokrycie tzw. tradycyjnego rynku konsumpcyjnego: od Skody, przez VW, Seata, Suzuki do Audi. Zgromadzony portfel marek pozwala na poprawę pozycji konkurencyjnej dzięki przenoszeniu sprawdzonych rozwiązań między produktami i niwelowanie wahań poszczególnych segmentów rynku. Krytycy koncepcji VW wskazywali na „kanibalizację”<sup>28</sup> jednych marek przez inne, należące do tego samego właściciela. Okazało się jednak, że straty z tego tytułu są znacznie mniejsze, niż zyski z połączenia. Można dokonać tu porównania, że podobnie wyglądała sprawa włączenia Niemiec (marki niemieckiej –DEM) do zintegrowanego obszaru walutowego. Sama DEM była silna jak VW, ale nie na tyle by sprostać wyzwaniom globalnej gospodarki XXI w., stąd wejście do strefy euro i stworzenie grupy VW, to przemyślana reakcja na nowe globalne uwarunkowania rynkowe.

**Podsumowując** podjęte rozważania, pozostaje odpowiedź na pytanie, na ile można „wysyp” fuzji i przejęć, stanowiących drogę konsolidacji majątków poszczególnych korporacji powiązać z utworzeniem jednolitego obszaru walutowego w Europie? Wydaje się, że we wszystkich analizowanych przypadkach istnieje taki związek, ale o charakterze pośrednim. Niewątpliwie zmiany w makrootoczeniu, jakie stanowi utworzenie zintegrowanego obszaru walutowego, jako kolejny krok liberalizacji rynku wewnętrznego UE to impuls do przebudowy systemów organizacyjnych korporacji. Poszukiwanie nowych korzystniejszych lokalizacji a tym samym ustanawianie sieci powiązań zewnętrznych, przy równoczesnym dostrzeganiu korzyści z funkcjonowania w „zintegrowanym” środowisku powoduje chęć przenoszenia transakcji do wnętrza systemu. Okazuje się, że najlepiej działać w ramach własnej struktury, co prowadzi do internalizacji (a zatem fuzji i przejęć). Konsolidacja aktywów na rynku krajowym pozwala korporacjom na zgromadzenie majątku (przewaga własnościowa), umożliwiającą dalszą ekspansję na obszar UE (w tym kandydatów do członkostwa) a także całej gospodarki światowej (przewaga lokalizacyjna) i rozbudowę własnych struktur organizacyjnych w celu poprawy konkurencyjności (przewaga internalizacyjna)

Z analizy historycznej rozwoju poszczególnych spółek wynika, że wszystkie najpotężniejsze korporacje świata budowały swoją potęgę stopniowo, wykorzystując elementy paradygmatu OLI<sup>29</sup>. Należy przy tym zauważyć, że

---

<sup>28</sup> Kanibalizacja marki oznacza „zjadanie” jednej marki tego samego koncernu przez drugą tego samego właściciela, z uwagi na ich upodabnianie się. Niektórzy np. twierdzą, że rozwinięty projekt Skody Superb „zjada” VW. A audi Q5 Porsche Cayene,

<sup>29</sup> Można tu odwołać się do paradygmatu OLI-. Dunninga J.H. Korporacje mając przewagę własnościową (konsolidacja majątku, marka), pogłębiają ekspansję na rynki zewnętrzne (poszuki-

w przypadku wskazanych korporacji europejskich, choć historia podmiotów była różna to model rozwojowy (np. E.ON. i EDF) po roku 2000 okazał się bardzo podobny. Międzynarodowy rozwój firm zaczął się, kiedy podęły decyzję o internacjonalizacji swoich przewag własnościowych (potencjału zbudowanego na rynku narodowym). Zwiększając swoje udziały w przedsiębiorstwach konkurencyjnych i pokrewnych (fuzje horyzontalne i wertykalne) realizowały postulat internalizacji z wykorzystaniem najkorzystniejszych lokalizacji. Interesujące (a nawet intrygujące) jest jednak, że bez względu na branżę czy kraj pochodzenia korporacji (Total- Francja, petrochemia, VW- Niemcy, motoryzacja) okres nasilenia ekspansji czasowo się pokrywa. Wyjaśnieniem może być właśnie pogłębienie integracji w ramach UE. Lata 1999–2002 przyjęte, jako wprowadzenie jednolitego obszaru walutowego okazały się okresem nasilenia procesów konsolidacyjnych, co może oznaczać, że wydarzenie to działało jak stymulator ich działań. Gdyby, bowiem bazować wyłącznie na analizie historii rozwoju poszczególnych podmiotów dla każdego z nich wydarzenia te winny być umiejscowione w innym momencie, gdyż ścieżki rozwoju nie pokrywały się. Oczywiście należy tutaj zaznaczyć, że lata te odpowiadają również piątej fali fuzji i przejęć międzynarodowych (M&As)<sup>30</sup>, co nie pozwala z pewnością na jednoznaczne uznanie, że utworzenie strefy euro miało wpływ bezpośredni na proces konsolidacji korporacji europejskich. Zasadne w tej sytuacji jest uznanie, że M&As aktywizowały się z uwagi na tworzenie strefy euro, ale równocześnie były wynikiem ogólnoświatowej koniunktury.

Równocześnie warto jednak zauważyć, że po raz pierwszy M&As w Europie były intensywniejsze niż na wiodącym dotychczas pod tym względem rynku amerykańskim. W 1999 roku wartość transakcji fuzji i przejęć w Europie była wyższa niż w Stanach Zjednoczonych<sup>31</sup>. Przyczyną wzmożonej aktywności korporacji europejskich były postępujące procesy integracyjne, w tym właśnie wprowadzenie wspólnej waluty. W konsekwencji pozycja Unii Europejskiej na rynku fuzji i przejęć istotnie się poprawiła. Jeszcze w roku 1987 udział UE w światowych M&As wynosił mniej niż jedną piątą, wraz z utworzeniem wspólnego rynku i rozpoczęciem budowy zintegrowanego obszaru walutowego drastycznie wzrósł (65% w 1992 r.). Obecnie udział UE w światowych M&As oscyluje stale wokół 50–60%.

---

wanie lepszych lokalizacji) a równocześnie chcąc ominąć niedogodności rynkowe stawiają na rozbudowę własnych struktur (internalizacja).

<sup>30</sup> W historii gospodarczej wskazuje się dotychczas sześć takich fal, oznaczających nasilenie procesów konsolidacji przedsiębiorstw. Fala pierwsza miała miejsce na przełomie wieku XIX i XX, druga wystąpiła w późnych latach 20. XX w., trzecia w latach 60. XX w., czwarta w latach 80. XX w., piąta w latach 90. XX w. a szósta w latach 2004–2007 (zakończona w związku z globalnym kryzysem finansowym).

<sup>31</sup> Por. Rosińska-Bukowska M; Rola korporacji..op. cit.; s. 229–231 oraz Dziworska K; Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw na świecie; [w:] Wybrane problemy współczesnej gospodarki rynkowej; Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 2003; s. 63

Potwierdzeniem poprawy pozycji korporacji europejskich rankingach światowych, w związku z wprowadzeniem wspólnej waluty może być, przywoływany już ranking Global 500. Na 500 podmiotów 40% to korporacje europejskie (w tym ponad 70% z nich zlokalizowana jest w państwach strefy euro), 35% amerykańskie i 25% azjatyckie<sup>32</sup>. Przewaga Europy nad pozostałymi dwoma kręgami kulturowo–cywilizacyjnymi niewątpliwie jest odzwierciedleniem sukcesu procesu integracji kontynentu, w tym utworzenia wspólnej waluty, którą już obecnie, jako walutą narodową posługują się 22 państwa (16 w strefie i 6 poza nią), a kolejne planują jej przyjęcie (np. już od 2011 Estonia).

Konkludując rozważania –pozycja korporacji europejskich w światowych rankingach, a zatem w światowej gospodarce rośnie i z pewnością przynajmniej częściowo można odnosić to do utworzenia i rozszerzania zintegrowanego obszaru walutowego.

### Bibliografia

1. Anioł W; Paradoxy globalizacji; Oficyna Wydawnicza ASPRA–JR; Warszawa 2002; s. 63
2. Dziworska K; Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw na świecie; [w:] Wybrane problemy współczesnej gospodarki rynkowej; Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 2003
3. Nowakowski M. (red)]; Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych; Key Text; Warszawa 2000
4. Rosińska–Bukowska M; Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej; Wyd. A. Marszałek–Dom Wyd. Duet; Toruń 2009
5. Special Report The Global 2000; [http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09\\_The-Global-2000\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html)
6. The BusinessWeek Global 2000; [http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09\\_The-Global-2000\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html)
7. The Global 500; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2006/index.html>
8. World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development; UN–UNCTAD; New York and Geneva 2009
9. World Investment Report 2003: FDI Policies for Development: National and International Perspectives; UN–UNCTAD; New York and Geneva 2003
10. World Investment Report 2002: Transnational Corporations and Export Competitiveness; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 2002
11. World Investment Report 2001: Promoting Linkages; United Nations UNCTAD; New York–Geneva 2001
12. World Investment Report 2000: Cross–border Mergers and Acquisitions and Development; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 2000
13. Zorska A; Korporacje Transnarodowe Przemiany, oddziaływania, wyzwania; Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; Warszawa 2007

---

<sup>32</sup> Liczba korporacji amerykańskich wynosi 154, w tym 140 ze Stanów Zjednoczonych i 14 z Kanady. Liczba korporacji azjatyckich 120, w tym 68 japońskich, 37 chińskich, 14 południowo-koreańskich. Występują ponadto przedsiębiorstwa z Wenezueli, Meksyku, Malezji, Australii- stąd podane liczby nie sumują się do 500.

*Magdalena Rosińska-Bukowska*

(Summary)

The main aim of the paper is to analyse the changes in the group of the world's top transnational corporations (TNCs) in the context of creation of integrated currency area – the Eurozone.

The author tried to assess how creation of the monetary union affected the position of transnational corporations of European origin. Researches were done on the group of a hundred items (non-financial TNCs) classified in the UNCTAD ranking during the period 1990–2008. More specific examination was done for top 20 corporations.

The paper is divided into three parts. In the first one authors cites World Investments Reports, upon which corporations, for further analysis, were selected. In the next part of the paper researcher concentrated on the world's top 20 TNCs. The third part consists of case studies. The world top 20 German and French corporations were taken as examples.