

Magdalena Rosińska-Bukowska

Uniwersytet Łódzki

Strategia internacjonalizacji sieciowej. Model ekspansji korporacji transnarodowych

Celem artykułu jest próba wskazania kluczowych zmian w systemie organizacji i zarządzania korporacji transnarodowych (KTN) w efekcie implementacji strategii internacjonalizacji sieciowej. Opracowanie podzielono na trzy części. W pierwszej zaakcentowano różnice między strategią internacjonalizacji sieciowej (SIS) a koncepcją strategicznej przedsiębiorczości korporacyjnej (SPK). W drugiej przedstawiono globalną sieć biznesową jako strukturę będącą efektem implementacji SIS. W ostatniej części odwołano się do wyników badań własnych, dotyczących modeli internacjonalizacji KTN (na grupie 252 korporacji sklasyfikowanych jako *Top 100 non-financial TNCs* w latach 1991–2014). Badaniu poddano ścieżki rozwojowe KTN według modelu integracji biznesowej oraz strukturę zbudowanych powiązań i zgromadzonego kapitału. Wynikiem interpretacji wyników jest ustalenie zestawu kluczowych elementów architektury korporacyjnej badanych KTN. W podsumowaniu przedstawiono parametry istotne dla skutecznej implementacji SIS widoczne w modelach biznesowych najpotężniejszych KTN jako fundamentalne uwarunkowania rozwoju.

Słowa kluczowe: korporacje, konkurencyjność, internacjonalizacja, sieci biznesowe, biznes

Klasyfikacja JEL: F23, D85, L20, L14, M14

Network internationalisation strategy: Model of expansion of transnational corporations

The article attempts to identify the key changes in the system of organization and management of transnational corporations (TNCs) that result from the implementation of the network internationalization strategy. The article is divided into three parts. The first part highlights the differences between the network internationalisation strategy (NIS) and Strategic Corporate Entrepreneurship (SCE). The second part presents a global business network as a structure resulting from the implementation of the NIS. The last part makes reference to the author's own research results concerning models of internationalisation of TNCs (for a group of 252 corporations classified as *Top 100 non-financial TNCs* in the years 1991–2014). The subject of the study were development paths of TNCs according to the adopted business integration models as well as the structure of the established relationships and accumulated capital. The result of the interpretation of the results is the identification of a set of key elements of the enterprise architecture of the surveyed TNCs. The summary shows the relevant parameters for the effective implementation of the NIS visible in business models of the most powerful TNCs as fundamental factors of development.

Keywords: corporations, competitiveness, internationalisation, business networks, business

JEL classification: F23, D85, L20, L14, M14

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka światowa dynamicznie się zmienia, co wymaga adekwatnych reakcji ze strony uczestników rynku. W artykule podjęto próbę wykazania, że współczesne przedsiębiorstwa, chcąc sprostać stale rosnącym wymogom rozwijającej się gospodarki, zmuszone są przyjąć strategię internacjonalizacji sieciowej, a w konsekwencji budowania globalnych sieci biznesowych (GSB). Tezą artykułu jest, że systematyczne rozrastanie się GSB wokół najpotężniejszych KTN, będące efektem wdrożenia SIS, prowadzi do tworzenia wielowarstwowego kapitału korporacji, służącego stałej poprawie ich konkurencyjności. Rozwój GSB ma charakter etapowy, a jego efektem jest przekształcanie się tradycyjnych, monolitycznych KTN w globalne sieci biznesowe zarządzane przez KTN-orkiestratora¹. KTN-orkiestrator to podmiot zdolny do uzyskania „współgrania” elementów sieci, niekoniecznie zespolonych formalnie, a nawet organizacyjnie (w sensie świadomości istnienia wzajemnych relacji). Tak skonstruowany system ma charakter struktury kooperacyjnej, spajanej wspólną wizją kreacji w długim okresie wartości dodanej do stale rosnącego standardu globalnego, co stanowi istotę międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. W artykule odwołano się do filarów systemu konkurencyjności: potencjału, zdolności, przewagi i pozycji, akcentując ich kluczowe cechy niezbędne we współczesnym modelu. Zwrócono uwagę na możliwą różnorodność powiązań sieciowych – warstwy GSB oraz będące ich konsekwencją różne modele operacyjne i strategie zarządzania łańcuchem wartości. Przywołano wyniki badań przeprowadzonych na grupie najpotężniejszych² niefinansowych KTN (według UNCTAD), dotyczących ich strategii internacjonalizacji.

¹ Orkiestrator łączy funkcje: lidera-promotora, koordynatora-menedżera i dyrygenta-zarządcy. Pojęcie *orchestrator* wprowadzili John Hagel i John Seely Brown. Istotę angielskiego określenia szerzej omówiono w: [Rosińska-Bukowska, 2012, s. 160–162, 183–196].

² Określenie „najpotężniejsze korporacje transnarodowe” przyjęto za UNCTAD, wykorzystując ukierunkowane badania skoncentrowane na roli przepływu kapitału w gospodarce światowej (w tym za pośrednictwem KTN) zamieszczane w Światowych Raportach Inwestycyjnych. Jest to oczywiście jedna z wielu klasyfikacji przedsiębiorstw międzynarodowych (inne stosuje np. „Forbes”, „Fortune” czy „Financial Times”). Wybór rankingu UNCTAD jako podstawy analizy w niniejszych badaniach uzasadniony jest jednak faktem, że w Top 100 TNCs dokonano rangowania korporacji na podstawie aktywów zagranicznych, których wartość wydaje się mieć kluczowe znaczenie dla uznania, że przedsiębiorstwo osiągnęło etap transnarodowości (po przejściu ścieżki ewolucyjnej: międzynarodowe, wielonarodowe, globalne, transnarodowe – jako etapów dojrzewania korporacji transnarodowej).

1. Strategiczna przedsiębiorczość korporacyjna a strategia internacjonalizacji sieciowej

Punktem wyjścia rozważań jest podkreślenie, że model internacjonalizacji sieciowej (SIS) z wiodącą rolą KTN [Blankenburg, 1995] znacząco różni się od modelu strategicznej przedsiębiorczości korporacyjnej (SPK). Wynika to z faktu, że tzw. tradycyjna korporacja (KTN) różni się od globalnej sieci biznesowej (GSB), będącej efektem przejścia przez KTN etapowej ścieżki rozwojowej. Model SIS stanowi dążenie KTN do kreacji GSB, opartej na koncepcji orkiestracji [Pedersen i in., 2014]. KTN ewoluuje od korporacji międzynarodowej przez wielonarodową, globalną do transnarodowej, spełniając kolejne wymogi w modelu integracji biznesowej – uzyskuje pozycję KTN-orkestratora [Rosińska-Bukowska, 2012]. KTN-orkestrator łączy funkcje: lidera-promotora, koordynatora-menedżera i dyrygenta-zarządcy. 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. Jako dyrygent-zarządca odpowiada za sprawne administrowanie, dobieranie uczestników, podział odpowiedzialności i gromadzenie zasobów, tak aby w pełni wykorzystywać szanse rozwojowe [Brown, Davidsson, Wiklund, 2001].

Kluczowe założenia SPK i SIS odwołują się do inaczej postrzeganego kapitału organizacji. Istotą SPK jest wdrażanie przez KTN-matkę założonej, spójnej strategii ekspansji, narzucającej swoim strukturalom (udziałowcom) określony model zachowań w celu pomnażania kapitału własnego. Podstawowe formy przedsiębiorczości strategicznej to: ciągła regeneracja, odnowa strategiczna, odświeżanie organizacji, rekonfiguracja domeny i przebudowa modelu biznesowego [Bilton, Cummings, 2010]. SIS opiera się natomiast na ujęciu procesowym, w którym wykonanie kolejnych zadań w ramach powstałego systemu (GSB) zdeterminowane jest zachowaniami uczestników wewnętrznych i interesariuszy zewnętrznych. Uczestnicy wewnętrzni to członkowie sieci na różnych poziomach organizacyjnych, którzy odgrywają wiodącą rolę i są powiązani z korporacją-matką na bazie powiązań własnościowych (PW) i strategicznych (PS). Uczestnicy zewnętrzni to podmioty znajdujące się poza systemem postrzeganym jako korporacyjny, ale w istocie oddziałującym na niego w sposób mniej lub bardziej systematyczny – są to powiązania kooperacyjne (PK) o charakterze operacyjnym lub relacje z szerokim otoczeniem instytucjonalnym. Postrzeganie zasobów (w modelu SIS) jako wielowarstwowego systemu będącego fundamentem siły kapitału organizacji zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Zasoby w modelu SIS – warstwy kapitału sieci

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Rosińska-Bukowska, 2012].

W ujęciu klasycznym zasoby znajdują się w posiadaniu KTN, czyli pod jej wyłączną kontrolą, i wejście na rynek zagraniczny wiąże się z ich fizyczną alokacją. W modelu SIS członkowie GSB zdobywają dostęp do zasobów coraz częściej bez konieczności ich fizycznej alokacji. Uzyskanie dostępu do konkretnych kategorii zasobów opiera się na zbudowanym w toku rozwoju sieci systemie relacji, w tym z podmiotami traktowanymi jako elementy sieci (PW i PS) i z podmiotami przeprowadzającymi procesy biznesowe o charakterze usługowym (PK). Relacje PK to często powiązania z podmiotami kontekstowymi, zdeterminowanymi przez otoczenie instytucjonalne [North, 1986]. Zasoby organizacji w modelu SIS należy analizować, uwzględniając zintegrowany kapitał ekonomiczny (rynkowy i finansowy) oraz intelektualny (innowacyjny, organizacyjny i instytucjonalny) [Rosińska-Bukowska, 2012]. Wyróżnikiem sieci powstałej na bazie SIS jest też model kontroli systemu dzięki kompleksowości wiedzy sieciowej – przywództwo z wnętrza organizacji, a nie jak w SPK z jej szczytu. Atrybutem KTN-orkiestratora GSB jest zatem dysponowanie ugruntowaną i zmienną w czasie wiedzą sieciową [Pakulska, Poniatowska-Jach, 2015], zakorzenioną w wielu obszarach kompetencyjnych (wewnętrznych i zewnętrznych), zarówno jawną (twardą i mięką), jak i ukrytą (lepką i wyciekającą).

Konkludując, istotą SIS jest zbudowanie systemu zasobów, który pozwala na długookresowe kreowanie wartości dodanej wokół stale rosnącego standardu globalnego, dzięki wielowarstwowemu kapitałowi ekonomiczno-intelektualnemu wielu zróżnicowanych interesariuszy. W procesie integracji biznesowej do systemu GSB sukcesywnie włączane są nowe podmioty, których relacje mają zróżnicowany charakter (PW, PS, PK). Klucz do sukcesu tak powstałego systemu

leży w ciągłej i kompleksowej diagnozie podmiotów wdrażających SIS, w tym analizach PARTS, łańcucha wartości, grup strategicznych i sieci wartości [Obłój, 2014]. Celem jest identyfikacja potencjalnych szans [McCline, Bhat, Baj, 2000; Shane, Venkataraman, 2000], na bazie których kreowana jest wartość dodana. Podejście ma zatem charakter działań wyprzedzających, a nie jedynie nadążających za zmianami rynkowymi. Wymaga przejścia od konkurowania produktem rzeczywistym do konkurowania produktem potencjalnym [Kotler i in., 2002; Kraus, Kauranen, Reschke, 2011]. Fundamentem trwałości przewagi konkurencyjnej w modelu SIS jest nie tyle sama kompozycja zasobów, co podłoże związków przy czynowo-skutkowych, na których została ona zbudowana.

2. GSB jako efekt wdrażania strategii internacjonalizacji sieciowej

Globalne sieci biznesowe powstają w efekcie wdrażania przez korporacje SIS. Korporacja-matka przekształca się mentalnie w KTN-orkiestratora jako lidera, koordynatora i dyrygenta sieci [Rosińska-Bukowska, 2012]. W ramach GSB funkcjonują różnorodne typy powiązań (sieci wewnętrznych) oraz związane z nimi modele operacyjne. Istotą GSB jako struktury adekwatnej dla SIS jest zatem zarządzanie globalnym łańcuchem wartości poprzez integrację i koordynację półotwartych systemów sieciowych. Oznacza to budowanie struktur hybrydowych, obejmujących wszystkie modele łańcuchów kreowania wartości (rynkowy, modułowy, relacyjny, zakotwiczony, hierarchiczny [Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005]), które są egzemplifikacją globalizacji, gdyż pozwalają na łączenie standardu (wizji globalnej) z „lokalnymi” potrzebami danego członka systemu.

W efekcie w ramach GSB funkcjonują równocześnie sieci strategiczne, skoordynowane i kooperacyjne. Sieci strategiczne (scentralizowane) oparte są głównie na integracji pionowej (na bazie łańcucha produkcyjnego), charakteryzują się silną strukturalizacją (wyraźnie określone pozycje, cele i funkcje poszczególnych członków) oraz posiadają centrum strategiczne, które wyznacza wspólną strategię i obszary aktywności członków. Powiązania międzyorganizacyjne mają dla partnerów sieci scentralizowanych znaczenie strategiczne niezależnie od formy relacji. Sieci skoordynowane (zdecentralizowane) oparte są na integracji poziomej (o charakterze branżowym) i charakteryzują się słabą strukturalizacją (współzależności między uczestnikami nie są klarowne ani jednorodne). Zasadniczo nie występuje w nich celowe kreowanie wspólnych struktur i podział zadań. Pozycje członków sieci w układzie skoordynowanym wynikają z zajmowanej pozycji w branży, która określa zdolność wpływania na decyzje pozostałych uczestników. Sieci kooperacyjne (orkiestryjne) opierają się na kooperacji (współpraca oraz konkurencja) i orkiestracji (kilka ruchomych centrów kompetencji oraz or-

kiestrator). Charakteryzują się mieszaną strukturalizacją – istnieją wiodące punkty (wewnętrzne sieci strategiczne), budujące widoczną zewnętrzną strukturę organizacyjną, oraz liczne elementy o zróżnicowanym sposobie zespolenia z siecią (wielopoziomowe powiązania) [Gulati, Nohria, Zaheer, 2000].

GSB stanowi kreatywną kompilację wszystkich wymienionych typów sieci wokół orkiestratora i dzięki jego sile. W efekcie można dopatrywać się czterech poziomów otoczenia sieci [Achrol, Reve, Stern, 1993]:

- rdzeń – korporacja-matka i jej najbliższe otoczenie zespolone wspólną strategią (*primary task environment*),
- kontekst sieci – relacje pośrednie rdzenia i jego kluczowych uczestników w obrębie sektora oraz przemysłów wspomagających (*secondary task environment*),
- otoczenie bliższe – pośrednie, nie zawsze świadome relacje rdzenia i kontekstu z dalszym otoczeniem, wynikające z istnienia pajęczynowych sieci wokół poszczególnych członków systemu (*third task environment*),
- otoczenie dalsze – powiązania z podmiotami makrootoczenia, wynikające z relacji niekoniecznie biznesowych, w tym z uwarunkowań kulturowo-społecznych, standardów, umów międzynarodowych, przepisów oraz innych regulacji instytucjonalnych (*macro environment*).

GSB stanowią zatem swoiste makrosieci węzłowe – oparte na długookresowej współpracy wszystkich typów podmiotów zainteresowanych własnym rozwojem i mniej lub bardziej świadomych konieczności współdziałania z bliższym i dalszym otoczeniem. GSB wygląda jak mapa z zaznaczonymi wielkimi aglomeracjami, miastami i miasteczkami, stanowiącymi węzły sieci o różnym potencjale, łączące się między sobą z różną siłą, bezpośrednio lub pośrednio, a wokół każdego węzła koncentrują się spontanicznie liczne mniejsze podmioty, zazwyczaj nieświadome pełnego składu uczestników sieci.

Źródłem przewagi konkurencyjnej GSB są kluczowe kompetencje, będące wypadkową różnorodnych zasobów i umiejętności posiadanych przez poszczególne sieci w ramach GSB. Ujawniają się one dopiero w efekcie kolektywnego uczenia się i pogłębiania integracji oraz odpowiedniej orkiestracji sieci. Kluczowe znaczenie ma kreowanie efektywnych sieci wiedzy, w których wielokierunkowy, wewnątrzsieciowy transfer służy wzbogacaniu wiedzy – istotą jest eksploracja, nie tylko eksploatacja. Wymaga to zbudowania adekwatnych struktur łączących standard z możliwością dopasowań lokalnych (specyfiki geograficzne, produktowe, kulturowe), uwidacznia się tu więc rola kapitału intelektualnego. Absorpcja wspólnej wiedzy przez poszczególnych członków GSB wymaga odpowiedniej architektury więzi korporacyjnych. Oznacza to, że nie muszą one być silne w znaczeniu relacji własności, ale w znaczeniu adekwatnej kultury organizacyjnej. W konsekwencji obok tradycyjnych typów wiedzy: *know-what* (oppanowanie wiedzy specjalistycznej) i *know-how* (umiejętności zastosowania jej w praktyce), w modelu

GSB większe znaczenie przypisuje się wiedzy typu: *know-why* (znajomość przyczyn i skutków wdrożenia, wpływ danego rozwiązania na system) oraz *care-why* (wola i motywacje członków sieci do osiągnięcia sukcesu, kreatywność) [Pakulska, Poniatowska-Jach, 2015].

Sprawność modelu GSB wymaga przejścia od koncepcji zarządzania konwencjonalnego, stawiającego za cel organizacji pomnażanie i ochronę posiadanych zasobów, do koncepcji zarządzania zintegrowanego, którego fundamentem jest elastyczność strategii, zasobów i struktur oraz odejście od bieżącego wyszukiwania okazji rynkowych i wprowadzania adekwatnych zmian (nadażanie za wymogami) na rzecz działań wyprzedzających, kreujących nowe wartości powyżej aktualnego standardu. Elastyczność GSB oznacza, że system musi być zdolny stale reagować na turbulentność otoczenia. Dotyczy to zarówno zasobów (surowce, materiały, praca), jak i jednostek uczestniczących w sieci (rozkład centrów sterujących przebiegiem procesów) czy ich funkcji (zróznicowanie organizacyjne, wariantowość kierunków rozwoju, możliwa suwerenność finansowa, udział w systemie B+R).

Istota GSB jako struktury adekwatnej dla implementacji SIS polega na tym, że każdy element systemu może być inny i realizować własną strategię rozwoju, wpisaną jednak w kulturę organizacyjną sieci. Konsekwencją są różne zakresy poziomu standaryzacji i integracji członków systemu: koordynacja, unifikacja, replikacja i dywersyfikacja [Ross, Weill, Robertson, 2010; Johnson, Sholes, Whittington, 2010]. Rolą KTN-orkiestratora GSB jest kodyfikacja wiedzy sieci w taki sposób, aby umożliwić wykorzystanie potencjału różnorodności. Poszczególne GSB wybierają adekwatne dla siebie zasady działania – modele operacyjne.

Model sieci skoordynowanych, działających jako zbiór indywidualnych marek, oznacza, że członkowie mają wspólny przynajmniej jeden z elementów: klienci, produkty, partnerzy, ale działają w oparciu o różne priorytety. Koordynacja opiera się na silnej integracji (np. własnościowej) i znacznej niezależności członków systemu (słaba standaryzacja). Członkowie bazują na wiedzy o przyzwyczajeniach i możliwościach „swojego” klienta (kreowanie pragnień, dodatkowych opcji). Unifikacja to model obejmujący rdzeń i kontekst sieci (podmioty formalnie niezależne do KTN-matki, ale postrzegane tak przez rynek). Oznacza ona silną standaryzację i silną integrację. KTN-orkiestrator buduje system silnych więzi (np. segmentacja rynku „wewnętrznego” GSB), wykorzystując zróżnicowane zasoby. Model może przybierać różne formy, takie jak: strategia marki wspólnej (sieci strategiczne) czy strategia portfela marek (sieci zintegrowane). Modelem stosowanym przez najwyżej rozwinięte systemy GSB jest replikacja, która opiera się na silnej standaryzacji, ale słabej integracji (wystandaryzowana niezależność). Pozwala ona na budowanie sieci kooperacyjnych (równocześnie kilka strategii marki). Wówczas w architekturze korporacyjnej punktem wyjścia są wystandaryzowane procesy, które kształtują technologie, struktury podstawowe jednostek

uczestniczących i standard (powtarzalności), powyżej którego obsługiwany jest klient (dopasowanie do „lokalnych” specyfik). Odmianą modelu operacyjnego charakteryzującą się słabą standaryzacją i niskim poziomem integracji elementów systemu jest dywersyfikacja. Dotyczy podmiotów GSB, które „ocierają się” o siebie w toku wypełniania swoich funkcji, ale nie postrzegają swoich relacji jako istotnych (niezależność przy współdzielonych usługach). Mają relatywnie niewielu wspólnych klientów, dostawców i zwykle odmienne metody prowadzenia działalności (relacje te często dotyczą otoczenia instytucjonalnego).

Konkludując, istotą GSB jako obrazu wdrażania SIS jest połączenie w jednym systemie różnorodnych modeli operacyjnych, w tym równoczesne wykorzystywanie kilku przez jeden podmiot (uczestnika, który sam może być typem sieci). Wymogiem czerpania korzyści z takiego zabiegu jest sprawność systemu zarządzania zintegrowanego, które musi opierać się na synergii strategicznej zasobów, struktur oraz kultur organizacyjnych. Wypracowanie takiego systemu działania wymaga czasu i systematycznego wdrażania konkretnych reguł (model etapowej integracji biznesowej, której efektem jest GSB wokół KTN-orkiestratora).

3. Wdrażanie modelu SIS – wnioski z badania GSB wokół najpotężniejszych KTN

W tej części artykułu odwołano się do wyników badań przeprowadzonych na grupie *Top 100 non-financial TNCs* klasyfikowanych przez UNCTAD w latach 1990–2013 [WIR, 1991–2015]. W badaniu uwzględniono 252 korporacje, podzielone na dziewięć obszarów, osiem sektorów branżowych oraz holdingi wielobranżowe:

- motoryzacyjny (produkcja i sprzedaż samochodów osobowych i ciężarowych),
- elektroniczny (elektronika, wyposażenie elektroniczne, komputery),
- petrochemiczny (wydobycie, rafinerie, dystrybucja),
- chemiczno-farmaceutyczny (farmaceutyki, chemia, kosmetyki),
- telekomunikacyjno-medialny (usługi medialne i telekomunikacyjne, telewizja, internet, film, wydawnictwa, prasa, produkcja telefonów, elektroniczne usługi biznesowe),
- dóbr i usług konsumpcyjnych (produkty spożywcze, napoje, wyroby tytoniowe, dobra luksusowe, handel detaliczny, hotele, restauracje),
- dóbr i usług przemysłowych (surowce naturalne, górnictwo, wydobywanie, produkcja mineralna, produkty metalowe i niemetalowe, plastik, guma, papier i opakowania, usługi produkcyjne),
- usług użyteczności publicznej (gaz, energia, woda, poczta, wyposażenie transportu, przemysł zbrojeniowy, lotniczy).

Badanie obejmowało analizę etapów rozwoju (według modelu integracji biznesowej), wyodrębnienie typów powiązań jednostek (PW, PS, PK) oraz charakterystykę pięciu warstw kapitału każdej sieci (rynkowy, finansowy, innowacyjny, organizacyjny, instytucjonalny). Badano modele rozwojowe korporacji w celu ustalenia, które z nich osiągnęły poziom KTN-orkiestratora GSB. Na podstawie przeprowadzonych analiz dodatkowo ustalano znaczenie danego typu powiązań oraz zbudowanego na ich podstawie kapitału w KTN zaliczonych do jednego sektora. Z uwagi na rozległość badania w artykule zaprezentowano jedynie ogólne wnioski w ujęciu sektorowym (tab. 1).

Ustalono, że w toku systematycznego ewoluowania najpotężniejsze korporacje, niezależnie od sektora, stały się zdolne skonstruować sprawną architekturę korporacyjną, zapewniającą zróżnicowanym członkom orkiestrowanej GSB wymianę wiedzy wewnątrz organizacji i z jej otoczeniem. Architektura ta obejmuje [Ross, Weill, Robertson, 2010]:

- procesy biznesowe (sekwencja działań tworzenia produktu/usługi),
- transfer wiedzy (standardy współdzielenia, metody eksploracji),
- segmentację rynku (kluczowi klienci, strategię marki),
- technologie sieciowe (kodeksy dobrych praktyk, systemy pośredniczące, usprawniające i automatyzujące).

Najwyższy poziom zaawansowania procesów kooperencji, rozwoju zintegrowanego zarządzania oraz włączania zróżnicowanych grup interesariuszy do systemu zaobserwowano na poziomie globalnym w sektorach: motoryzacyjnym, konsumpcyjnym oraz elektronicznym. Prowadziło to do oligopolizacji sektorów – tworzenia wielopoziomowych systemów wokół kilku głównych KTN „obrastających” systematycznie mniejszymi podmiotami. Należy podkreślić, że wiązało się to ze znaczącym wzrostem aktywów oraz wskaźników rentowności (KFn); rozrostem struktur, w tym pozyskaniem lokalnych zasobów (KRn); tworzeniem wielośrodkowych systemów B+R (KInn); licznymi zmianami reorganizacyjnymi, wzrostem umiędzynarodowienia oraz rozbudową portfela marek (KOrg); zbudowaniem sieci relacji instytucjonalnych ze zróżnicowanym gronem interesariuszy ulokowanych w globalnej przestrzeni, w tym z klientami, konkurentami, władzami lokalnymi i organizacjami pozarządowymi (KIns). Najniższy stopień zaawansowania w kreacji GSB wykazały sektory: telekomunikacyjny, usług użyteczności publicznej i petrochemiczny, co może wskazywać, że proces ten wymaga czasu, a w tych sektorach z uwagi na relatywnie późne ich sprywatyzowanie rozpoczął się on z opóźnieniem.

Tabela 1. Znaczenie poszczególnych typów powiązań oraz kapitału KTN – ujęcie sektorowe

Ocena KTN (252)	Motor. (17)	Elektr. (26)	Petroch. (25)	Chem. (30)	Telek. (38)	Kons. (36)	Przem. (40)	Użytk. publ. (29)	Wielobr. (11)
Integracja biznesowa	10 (59%)	13 (50%)	6 (24%)	11 (37%)	8 (21%)	21 (58%)	15 (37%)	4 (14%)	2 (18%)
Typy powiązań – znaczenie	PW	+++	++	+++	+	+	++	++	+
	PS	+++	+++	++	++	+++	+	++	+
	PK	++	+	++	+++	++	+	+	++
Warstwy kapitału – znaczenie	KFn	++	++	+++	+	+	++	++	+
	KRn	+++	+	++	++	+++	+	++	+
	KInn	+++	+++	+	+++	+	+	+	+
	KOrg	++	+	+++	+	+++	+	+	+
	KIns	+	+	++	++	+++	+++	++	++

Znaczenie: + podstawowe, ++ istotne, +++ kluczowe

GSB: podano % udział KTN-orkiestratorów w liczbie notowanych w rankingu KTN

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Cechą najbardziej zaawansowanych GSB było pomnażanie kapitału ekonomicznego dzięki wiedzy organizacji (kapitał intelektualny) – efekt dojrzewania KTN, polegający na uzyskiwaniu zdolności do kooperencji i orkiestracji. Pozwalało to na zwiększenie efektywności łańcucha kreacji wartości (potwierdziły to badania z wykorzystaniem miernika syntetycznego). Dodatkowo badanie wykazało swoiste „rozluźnienie” powiązań korporacyjnych (PW na rzecz PS i PK), dające poszczególnym jednostkom organizacyjnym, a w konsekwencji także GSB większą elastyczność. Ustalono, że GSB we wszystkich branżach stosują różne poziomy standaryzacji i integracji (koordynacja, unifikacja, replikacja, dywersyfikacja). We wszystkich sektorach zaobserwowano wzrost internacjonalizacji, gdyż – jak wskazują badania – bez względu na formę sprzyja ona innowacyjności i procesowi uczenia się [Szymura-Tyc, 2015]. W najsilniejszych GSB odnotowano nacisk na wykorzystywanie wiedzy typu *care-why* i *know-why* w procesie eksploracji wiedzy sieciowej oraz tworzenia innowacji produktowych, marketingowych, organizacyjnych i zarządczych. Wymogi takie były wpisywane jako kluczowe w zbiorach dobrych praktyk.

Badania potwierdzają, że najpotężniejsze korporacje nie tylko zrozumiały istotę omawianych wyzwań, ale i systematycznie dostosowują do nich swoje modele rozwojowe. Immanentną cechą analizowanych modeli rozwojowych (niezależnie od branży) jest wdrażanie założeń SIS, co skutkuje umacnianiem GSB wokół oligopolistów branżowych.

Podsumowanie

W artykule podjęto próbę wskazania kluczowych przeobrażeń w systemie organizacji i zarządzania korporacji transnarodowych w efekcie wdrożenia strategii internacjonalizacji sieciowej, uwzględniając m.in. zmiany organizacyjne (powstawanie GSB, warstwowość kapitału), mentalne (idee orkiestracji, kooperencji, globalizacji) i zarządcze (kompilacja modeli operacyjnych i tworzenie różnorodnych typów sieci wewnętrznych). Odwołanie do tych wszystkich elementów służyło podkreśleniu złożoności przeobrażeń zachodzących w KTN.

W celu wzmocnienia wniosków teoretycznych odwołano się do wyników badań własnych dla grupy 252 KTN notowanych w rankingu UNCTAD jako *Top 100 non-financial TNCs* [WIR, 1991–2015]. Z uwagi na ogromny zakres przeprowadzonego badania w niniejszym opracowaniu ograniczono się jedynie do wskazania kluczowych zmian w systemie organizacji i zarządzania najpotężniejszych korporacji w ujęciu sektorowym (wymusiły to wymogi objętości artykułu³). Wyniki

³ Przykładowo zaprezentowanie obszerniejszych wyników badań dla jednego z sektorów (motoryzacyjnego) wymagało ponad 200 stron [Rosińska-Bukowska, 2012, s. 248–465].

badania jednoznacznie potwierdzają jednak, że SIS jest dominującą strategią rozwojową najpotężniejszych KTN we wszystkich obszarach branżowych. Ustalono, że kluczowe parametry istotne dla skutecznej implementacji SIS to:

- podejście systemowe – kompleksowa analiza potencjału wszystkich podsystemów sieci,
- współbrzmienie strategiczne – architektura korporacyjna, zapewniająca zgranie sprecyzowanych celów poszczególnych interesariuszy systemu z wizją długookresowego rozwoju całej organizacji,
- dynamiczne przebudowywanie struktur – zróżnicowane modele operacyjne, zapewniające koordynację i integrację wyspecjalizowanych, często rozproszonych elementów w różnych konfiguracjach,
- interaktywny transfer wiedzy – modyfikacje decyzji operacyjnych, taktycznych i strategicznych w efekcie stałych interakcji członków systemu,
- zarządzanie zintegrowane – system prokreatywny pobudzania zasobów poszczególnych uczestników sieci w modelu wyprzedzającym trendy rynkowe.

Konkludując, w literaturze przedmiotu wielokrotnie pojawiają się próby zdefiniowania nowego modelu: zrównoważony, zintegrowany, społecznie odpowiedzialny etc. Wspólną cechą tak określanych organizacji jest dążenie do wykorzystywania wiedzy członków systemu (niewyczerpalnego zasobu – kapitału intelektualnego). Zmiany organizacyjno-zarządcze opierają się na zrozumieniu idei przywództwa z wnętrza organizacji, kreowaniu ruchomych centrów kompetencji, docenianiu roli wszystkich interesariuszy i przyjęciu założeń modelu regulacyjnego. Kluczowe jest zbudowanie wielowarstwowego systemu kapitału, który pozwala (lub nie) tworzyć zróżnicowane powiązania, zasady współgrania różnych modeli operacyjnych i systemów zarządzania łańcuchem wartości.

Bibliografia

- Achrol R.S., Reve T., Stern L.W., 1993, *The Environment of Marketing Channel Dyads. A Framework for Comparative Analysis*, Journal of Marketing, no. 4.
- Bilton C., Cummings S., 2010, *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Blankenburg D., 1995, *A Network Approach to Foreign Market Entry*, [w:] *Business Marketing. An Interaction and Network Perspective*, eds. K. Moller, D. Wilson, Kluwer Academic Publisher, Norwell.
- Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J., 2001, *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity – based Firm Behavior*, Strategic Management Journal, vol. 22, no. 10.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., 2005, *The governance of global value chains*, Review of International Political Economy, vol. 12, no. 1.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A., 2000, *Strategic Networks*, Strategic Management Journal, vol. 21, no. 3.

- Hagel J., Brown J.S., 2005, *The Only Sustainable Edge. Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, Boston.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2010, *Podstawy strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2002, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kraus S., Kauranen I., Reschke C., 2011, *Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach*, *Management Research Review*, vol. 34, no. 1.
- McCline R., Bhat S., Baj P., 2000, *Opportunity recognition. An exploratory investigation of a component of the entrepreneurial process in the context of the health care industry*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, no. 2.
- North D.C., 1986, *The New Industrial Economics*, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, no. 142.
- Oblój K., 2014, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pakulska T., Poniatowska-Jach M., 2015, *Non-Equity Modes as international business strategy. From Ownership to Control*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken.
- Pedersen T., Venzin M., Devinney T.M., Tihanyi L. (eds.), 2014, *Orchestration of the Global Network Organization*, *Advances in International Management*, vol. 27.
- Rosińska-Bukowska M., 2012, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ross J., Weill P., Robertson D., 2010, *Architektura korporacyjna jako strategia. Budowanie fundamentu w biznesie*, Harvard Business School Press Studio EMKA, Warszawa.
- Shane S., Venkataraman S., 2000, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, *Academy of Management Review*, no. 1.
- Szymura-Tyc M., 2015, *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Difin, Warszawa.
- WIR, 1991–2015, *World Investment Report*, UNCTAD, www.unctad.org [dostęp: 22.03.2016].