

Anna Zorska

Przemiany organizacyjne w korporacjach transnarodowych

Intensyfikacja i globalizacja konkurencji na rynku międzynarodowym zmusza korporacje transnarodowe (KTN) do głębokiej penetracji możliwości podnoszenia zdolności konkurencyjnych w różnych dziedzinach funkcjonowania, m. in. w zakresie przemian własnej, wewnętrznej organizacji i/lub szerszego wykorzystania powiązań międzyorganizacyjnych.

Organizowanie przez przedsiębiorstwo procesów produkcyjno-handlowych (czyli łańcucha działań tworzących wartość dodaną) oraz związanych z nimi transakcji dokonuje się pod wpływem relacji między kosztami ich realizowania w ramach własnej firmy (internalizacja) lub, za pośrednictwem rynku, przez inne przedsiębiorstwa (eksternalizacja). Jednak w praktyce, pośrednictwo rynku wymaga ponoszenia dodatkowych kosztów transakcyjnych, związanych z występowaniem zniekształceń lub zakłóceń w pracy jego mechanizmu. Zniekształcenia te mogą mieć charakter endemiczny (naturalny), wynikający z niepewności, nieprzewidywalności sytuacji lub z nieracjonalności zachowań podmiotów. Zniekształcenia o charakterze strukturalnym tworzone są na skutek działań państwa i/lub przedsiębiorstw, zmieniających funkcjonowanie rynku [1 i 2]. Z kolei realizowanie poszczególnych działań w ramach firmy przez jej własne jednostki organizacyjne wymaga ponoszenia kosztów koordynowania ich działalności. Relatywnie wysokie koszty koordynacyjne składając będą do przekazywania wybranych (mniej efektywnych) działań innym przedsiębiorstwom, a w rezultacie do tworzenia powiązań międzyorganizacyjnych. Natomiast relatywnie wysokie koszty transakcji rynkowych prowadzić będą do podejmowania realizacji działań przez własne jednostki, w ramach wewnętrznych struktur organizacyjnych, do ich rozbudowy i przemian [13].

Na początkowym etapie rozwoju nowoczesnych KTN (ostatnie ćwierćwiecze XIX w.), szybki wzrost potencjału ekonomicznego i postęp organizacyjny dokonywały się przez dodawanie nowych jednostek produkcyjnych, dystrybucyjnych, zaopatrzeniowych. Rozbudowa struktur organizacyjnych najczęściej następowała początkowo w kierunku pionowym (integracja wertykalna), a później – w kierunku poziomym (dywersyfikacja horyzontalna) [4]. Postępowała rozbudowa systemów administracyjnych o charakterze hierarchicznym. W przypadku KTN następowało również podejmowanie działań

i transakcji na obcych rynkach, przez tworzenie tam (w oparciu o zagraniczne inwestycje bezpośrednie) nowych jednostek organizacyjnych – filii zagranicznych. Powstały międzynarodowe struktury hierarchiczne, oparte na relacjach między macierzystymi KTN i ich filiami. Współcześnie, największe KTN posiadają nawet po kilkaset filii zlokalizowanych w kilkudziesięciu krajach [3].

W aspekcie organizacji przedsiębiorstwa, hierarchia jest rozumiana jako z góry określony, względnie trwały system, składający się z podsystemów, z których każdy jest również zorganizowany hierarchicznie. Powstaje struktura, której elementy są dość sztywno uporządkowane, w sposób przypominający piramidę. Przepływy (materialne i niematerialne) są jednokierunkowe i najczęściej dokonują się głównie w układzie pionowym. Hierarchia może być też rozumiana jako jeden z mechanizmów, zapewniających integralność przedsiębiorstwa jako zbioru jednostek organizacyjnych. Przedsiębiorstwo bywa utożsamiane z hierarchią, a w konsekwencji hierarchia staje się alternatywą rynku [6].

Na zasadzie struktury hierarchicznej oparte są podstawowe modele organizacyjne, stosowane obecnie w przedsiębiorstwach (również w KTN). Chodzi o model funkcjonalny, a przede wszystkim dywizyjny (zarówno oparty na kryterium produkcyjnym, jak i geograficznym). Zasada hierarchiczności powiązań jest rozluźniona w stosowanych obecnie często w KTN modelach macierzowych, gdzie jednocześnie stosowane są różne kryteria (funkcjonalne, produktowe, geograficzne) [9]. W KTN dochodzi również kryterium międzynarodowe i regionalne, co znajduje wyraz w tworzeniu dodatkowych szczebli hierarchii w macierzystej korporacji. Jej powiązania z zagranicznymi filiami mogą dokonywać się w różnych układach strukturalnych, które pogrupowane zostały w modele.

W modelu wielonarodowym (*multidomestic*) zagraniczne filie są jednostkami stanowiącymi podobną, lecz pomniejszoną wersję firmy macierzystej. Filie powiązane są z centralą własnościowo i technologicznie, a mają znaczny zakres swobody bieżących decyzji (jeśli są rentowne). W modelu międzynarodowym (*international*), zagraniczne filie realizują ściśle określoną produkcję zaopatrzeniową na potrzeby innych jednostek (filii, centrali). Razem tworzą one system zintegrowany pionowo, w ramach którego poszczególne jednostki realizują wybrane i sekwencyjnie ustalone fragmenty procesu

produkcyjnego. Powiązania i przepływy wewnątrzorganizacyjne mają charakter typowo hierarchiczny i wertykalny, podejmowanie decyzji jest scentralizowane. Kształtujący się obecnie model transnarodowy (lub inaczej – kompleksowo zintegrowany, czy też globalny) cechuje duże, geograficzne rozproszenie licznych zagranicznych filii. Ich działalność jest zracjonalizowana, wyspecjalizowana (często – funkcjonalnie), prowadzona na dużą skalę, a jednocześnie dość silnie zintegrowana (raczej współzależnie niż sekwencyjnie). Przepływy wewnątrzorganizacyjne dokonują się we wszystkich możliwych kierunkach i układach struktury korporacyjnej oraz w ściśle określonych układach sojuszniczych (z innymi firmami). Jednocześnie działalność filii jest stale monitorowana, a część decyzji jest scentralizowana w regionalnych sztabach i w samej centrali.

Jednak rosnącej skali działania przedsiębiorstw i złożoności formalnych struktur hierarchicznych nie zawsze towarzyszy właściwa sprawność organizacyjna. Zaczynają pojawiać się nowe zjawiska w funkcjonowaniu przedsiębiorstw: niewydolność ich struktur organizacyjnych, potrzeba kontroli poza strukturami, komunikacja boczna (lateralna) między jednostkami, zmiana podejścia do kształtowania i wykorzystania przewagi konkurencyjnej. Okazało się, że w wielu dziedzinach gospodarki hierarchiczne struktury i mechanizmy już nie zapewniają szybkości i elastyczności działania – cech niezbędnych w warunkach ostrej konkurencji międzynarodowej.

Reakcją na ujawniającą się niewydolność hierarchicznych struktur jest spontaniczny rozwój nowego mechanizmu organizowania działalności wewnątrz przedsiębiorstwa. Heterarchia jest alternatywnym (wobec hierarchii) mechanizmem stale dokonującym selekcji działalności i transakcji (a także pracowników) oraz ściślejszej ich integracji dla realizowania określonego celu. Elementy heterarchii są powiązane na trzech płaszczyznach: wiedzy, działania oraz pozycji władzy. Sposób uporządkowania tych elementów jest nie określony z góry, zmienny w czasie, okolicznościach i kierunkach. Dominuje jednak tendencja do integracji elementów na płaszczyźnie horyzontalnej. Spoiwem elementów współdziałających heterarchicznie są wspólne cele, wiedza, symbolika, wspólna kultura organizacyjna [6]. Działanie mechanizmu hierarchicznego może przejawiać się na przykład w podjęciu wspólnej dystrybucji kilku produktów wytwarzanych przez różne działy firmy lub we wdrażaniu wspólnego opakowania dla produktów poprzednio sprzedawanych oddzielnie (przez różne działy). Celem tego typu akcji jest uzyskanie synergicznych korzyści, do których z własnej inicjatywy, samodzielnie dążą współdziałające podmioty [7]. Jednocześnie może następować uelastycznienie, rozluźnienie i spłaszczenie wewnętrznej, hierarchicznej struktury organizacyjnej wielu przedsiębiorstw, w tym również KTN.

W nowych warunkach technicznych i ekonomicznych – ukształtowanych w dużej mierze przez wysoko zaawansowane technologie – obniżeniu uległy również koszty transakcji rynkowych (np. komunikacji między przedsiębiorstwami). Co ważniejsze, nastąpiły duże przemiany w procesach produkcyjno-handlowych (np. wdrażanie elastycznych systemów poddostaw na czas), implikujące zmiany w strukturze kosztów wytwarzania oraz w organizacji produkcji. Pod presją ostrej konkurencji, przedsiębiorstwa zmuszone są do koncentrowania się na działaniach opartych na kluczowych kompetencjach, podczas gdy inne działania powierzane są zewnętrznym poddostawcom lub podwykonawcom. Postępuje specjalizacja przedsiębiorstw w zakresie wytwarzania produktów, a przede wszystkim usług produkcyjnych [8]. Rozwija się kooperacja, a właściwie szeroko rozumiana współpraca przedsiębiorstw. Co ważne, nabiera ona charakteru strategicznego, tzn. służy zwiększaniu przewagi konkurencyjnej i rynkowego udziału przynajmniej jednego z partnerów.

Rozwój powiązań międzyorganizacyjnych z udziałem KTN dokonuje się głównie w trzech formach, którymi są: alianse strategiczne, poddostawy międzynarodowe oraz sieci transnarodowe. Powiązania te oparte są na różnego rodzaju porozumieniach i umowach, których spektrum zawiera się między transakcjami rynkowymi a przejściem innej firmy. W relacjach między niezależnymi przedsiębiorstwami powstają hybrydalne formy organizacyjne, stanowiące uelastycznienie i dopełnienie wewnętrznej organizacji przedsiębiorstw [12]. Służy to firmom do umacniania zdolności konkurencyjnych, których tworzenie nie jest już ściśle limitowane przez granice własności zasobów poszczególnych przedsiębiorstw.

Odnosi się to zwłaszcza do aliansów strategicznych, stanowiących kontraktową formę organizacji współpracy rywalizujących ze sobą przedsiębiorstw, które zawieszają walkę konkurencyjną na ściśle określonym odcinku i podejmują współpracę (np. przy opracowaniu nowej technologii). Może to pozwolić na umocnienie ich pozycji wobec innych konkurentów (np. w sprzedaży wyrobów wytworzonych z udziałem tej technologii), a czasem – wobec partnera. Skomplikowana gra interesów i silnych bodźców sprawia, że alianse są nietrwałą formą współpracy przedsiębiorstw, chociaż partnerzy mogą świadomie działać na rzecz zwiększenia jej efektywności i trwałości [10].

W praktyce, działania przedsiębiorstw – w tym też KTN – integrowane są w różne struktury i formy organizacyjne, a ich efektem jest powstanie powiązań typu sieciowego (o charakterze wewnętrznym lub zewnętrznym). Elementami zewnętrznymi sieci są inne przedsiębiorstwa (dostawcy, odbiorcy, instytucje), które współdziałają w procesie produkcyjno-handlowym, są powiązane kontraktami i / lub porozumieniami z wiodącą firmą i realizują jej

strategię. Zewnętrzne sieci stanowią dla wiodących przedsiębiorstw alternatywę wobec własnych struktur organizacyjnych, na płaszczyźnie integracji pionowej oraz dywersyfikacji poziomej [11]. Wyodrębnia się trzy rodzaje sieci: regionalne i gałęziowe skupiska (*clusters*) oraz sieci transnarodowe. Jeśli chodzi o te ostatnie, to dla zilustrowania rozmiarów można podać przykład jednej z KTN, firmy Philips, która w połowie lat 80. miała ok. 350 filii (o pełnej i mieszanej własności), 800 strategicznych aliansów oraz kilka tysięcy umów o stałej współpracy z poddostawcami i odbiorcami [5]. Jeszcze większe rozmiary, bardziej złożoną strukturę oraz różnorodne powiązania (w tym też kapitałowe) cechują japońskie sieci – *keiretsu*. Przewidywalnie, przyszły rozwój struktur organizacyjnych KTN zmierzać będzie w kierunku rozwijania sieci (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych), z wykorzystaniem doświadczeń japońskich przez inne, globalnie konkurujące korporacje.

Anna Zorska

Tekst jest fragmentem opracowania w ramach grantu KBN „Kierunki i metody restrukturyzacji gospodarki polskiej na tle doświadczeń rozwojowych innych krajów”.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAIN J.S., *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1956.
 [2] DUNNING J.H., *International Production and the Multinational Enterprise*, G. Allen and Unwin, London – Boston – Sydney 1981.

[3] DUNNING J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison – Wesley, Wokingham 1993.

[4] CHANDLER A.D., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1990.

[5] GILROY B.M., *Networking in Multinational Enterprises. The Importance of Strategic Alliances*, University of South Carolina Press, Columbia 1993.

[6] HEDLUND G., *Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of Multinational Corporation*, w pracy zbiorowej pod red. S. GHOSHAL, D.E. WESTNEY *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, New York 1993.

[7] LIMERICK D., CUNNINGTON B., *Managing the New Organization. A Blueprint for Networks and Strategic Alliances*, Jessey – Bass Publishers, San Francisco 1993.

[8] QUINN J.B., *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York 1992.

[9] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

[10] SULEJEWICZ A., *Współpraca konkurencyjna przedsiębiorstw w świetle teorii gier*, IGKR, Warszawa 1994.

[11] THORELLI H.B., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal”, No 1/1986.

[12] WILLIAMSON O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York 1985.

[13] WILLIAMSON O.E., *The Logic of Economic Organization* w pracy zbiorowej pod red. O.E. WILLIAMSON, S.E. WINTER *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York – Oxford 1993.

Autorka jest adiunktem w Instytucie Gospodarki Krajów Rozwijających się SGH w Warszawie



Akademia Controllingu

*prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu*

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawnicza
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OSRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78,
tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85, ftx: 0512346