

*Anna Zorska*

# Ewolucja działalności i sieci korporacji transnarodowych w warunkach integracji regionalnej

**Konieczność dostosowania się korporacji transnarodowych (KTN) do zmian zachodzących na rynkach branżowych i geograficznych wywołuje różnego rodzaju przemiany w ich działalności i organizacji, których celem jest podniesienie konkurencyjności i efektywności. Przekształcenia te stają się intensywne na rynkach integrujących się regionów, czego przykładem są doświadczenia firm działających w Unii Europejskiej. W związku z polityką pogłębiania i poszerzania UE, również w Polsce należy oczekiwać zmian w przyszłej działalności KTN.**

## Działalność KTN a regionalna integracja

**D**la interesów KTN, integrowanie krajowych (lokalnych) rynków w ramach dużo większego i coraz bardziej swobodnego rynku regionalnego jest korzystnym procesem. Dotyczy to przede wszystkim firm z siedzibą w integrującym się regionie („wewnętrznych”), a coraz bardziej również firm spoza regionu („zewnętrznych”). Te ostatnie, dzięki lokatom zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB), tworzą w integrującym się regionie liczne filie i spółki, wobec których – przynajmniej formalnie – na obszarze UE stosowana jest zasada „narodowego traktowania”, zgodnie z umową podpisaną w ramach OECD.

KTN dokonują zmian w swej działalności na integrującym się rynku w dostosowaniu do polityki integracyjnej, której efekty stopniowo ujawniają się w gospodarce regionu. Polityka ta może dotyczyć działalności KTN w sposób bezpośredni i pośredni. W przypadku UE, wpływ bezpośredni ma polityka liberalizacji przepływów towarów i kapitałów, a także polityka konkurencji (m.in. regulująca duże fuzje i wykup firm). Dużo szerszy jest wpływ pośredni, związany z realizacją wielu innych polityk (np. budżetowej, walutowej, przemysłowej, strukturalnej, socjalnej itd.), których efekty oddziałują na wszystkie przedsiębiorstwa w integrującym się regionie [Dunning, Robson, 1988]. Warunki działania stają się bardziej korzystne dla przedsiębiorstw pochodzących z danego regionu niż spoza niego. W wielu przypadkach skłania to te drugie, czyli „zewnętrzne” (głównie KTN), do bezpośredniego angażowania się w działalność produkcyjno-handlową, w integrującym się regionie.

Warunki działalności KTN (a także mniejszych przedsiębiorstw) zmieniają się zależnie od etapu procesu integracyjnego, który charakteryzuje się stopniowym wzrostem zakresu, intensywności i głębokości zmian w gospodarce regionu, pod wpływem różnego rodzaju instrumentów polityki integracyjnej. Sam proces gospodarczego integrowania regionu ewoluje od strefy wolnego handlu i unii celnej do jednolitego rynku, unii gospodarczo-walutowej, a następnie politycznej. Integracja ekonomiczna implikuje liberalizację, rozszerzanie i wyrównywanie warunków działalności oraz intensyfikowanie zarówno konkurencji, jak i współpracy przedsiębiorstw w regionie [Molle, 1995]. Obecne pogłębianie integracji UE przez tworzenie Unii Gospodarczo-Walutowej oraz rozszerzanie UE na Wschód mieć będą bardzo znaczący wpływ na zmianę warunków działalności wszystkich przedsiębiorstw w regionie, prowadzić do zaostrzenia ich konkurencji i wymuszać różnego rodzaju dostosowania. Dotyczy to „wewnętrznych”, a także tych „zewnętrznych” KTN, których filie i spółki są zlokalizowane na unijnym rynku. Należy przy tym pamiętać, że wpływające na działalność KTN czynniki, związane z integracją regionalną, występują niejako dodatkowo, obok czynników makroekonomicznych, koniunkturalnych i sektorowych (branżowych).

Ewolucja sytuacji gospodarczej w integrującym się regionie zwiększyła skłonność „zewnętrznych” KTN do bezpośredniego angażowania się, głównie w formie ZIB. Po pierwsze, dlatego że napływ kapitałów nie podlegał tak silnym restrykcjom, jak napływ towarów. Po drugie, regionalna integracja gospodarcza wpływa stymulująco na trzy warunki podejmowania przez przedsiębiorstwa ZIB: korzyści



z posiadania międzynarodowo konkurencyjnych atutów, z ich wykorzystania we własnych strukturach organizacyjnych (filiach, spółkach) za granicą, z połączenia atutów z walorami lokalizacyjnymi w obcych krajach (chodzi o ich rynki zbytu, zasoby i zdolności wytwórcze, bodźce inwestycyjne itd.)<sup>1)</sup>. Dzięki integracyjnej polityce wzrastają korzyści z zastosowania i umacniania posiadanych atutów na dużym rynku regionalnym, ze zmniejszania kosztów transakcyjnych i zwiększania korzyści z działalności zagranicznych filii oraz spółek, w powiązaniu z wykorzystaniem coraz lepszych walorów lokalizacyjnych regionu [Dunning, 1993]. Należy podkreślić, że właśnie w zakresie podnoszenia wspomnianych walorów oraz tworzenia nowych opcji lokalizacyjnych w ramach regionu, długofalowy wpływ polityki integracyjnej na działalność KTN jest bardzo znaczący.

Polityka integracyjna i jej efekty w gospodarce regionu stanowią więc kompleks czynników, które kształtują przemiany w zasadniczych aspektach działalności KTN: ich motywacjach, formach zaangażowania, strategiach i strukturach organizacyjnych. Integracja regionalna wzmacnia działanie wszystkich zasadniczych grup motywów ekspansji inwestycyjnej KTN: rynkowych, zasobowych, efektywnościowych oraz strategicznych. Znaczenie poszczególnych grup motywów zmienia się zależnie od etapu integracji, przy czym obecnie na rynku UE motywy efektywnościowe i strategiczne wydają się mieć wysoką rangę.

Jeśli chodzi o formy zaangażowania KTN w integrującym się regionie, to wyżej wspomniano o wzroście znaczenia lokat ZIB<sup>2)</sup>. Należy podkreślić, że ich lokaty służą tworzeniu zagranicznych filii i spółek (głównie z udziałem „wewnętrznych” podmiotów), czyli podstawowych jednostek organizacyjnych KTN na rynkach zagranicznych (również regionalnych). Jednostki te oraz ich powiązania stanowią systemy/sieci korporacyjne, działające w wielu krajach. Wzrasta też znaczenie umów i porozumień wszystkich przedsiębiorstw działających w regionie, dla których alianse strategiczne stają się ważnym sposobem umacniania międzynarodowej konkurencyjności. Znaczenie handlu w działalności KTN na regionalnym rynku nie musi spadać, lecz zmienia się jego struktura. Dostawy gotowych wyrobów (zwłaszcza spoza regionu) są zastępowane przez dostawy produktów półprzetworzonych, będących przedmiotem dynamicznie rozwijających się obrotów wewnątrz korporacyjnych. Zauważmy, że dostawy te stanowią jednocześnie coraz większą część rosnącej wymiany wewnątrzregionalnej oraz wewnątrzregionalnej.

Konieczność dokonywania zmian w realizowanych strategiach dotyczy wszystkich ich rodzajów, ale dla KTN ważne znaczenie ma ewolucja strategii ponadgranicznych<sup>3)</sup>. Wraz z postępowaniem regionalnej integracji gospodarczej następuje przechodzenie korporacji od strategii wielonarodowych do między-

narodowych, a następnie do globalnych lub transnarodowych (zależnie od poziomu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw). Najczęściej dokonywane zmiany dotyczą rozwijania strategii międzynarodowych, które nierzadko nazywane są regionalnymi. Strategie te są realizowane przez grupę filii/spółek KTN, prowadzących działalność produkcyjno-handlową nie na potrzeby jednego rynku lokalnego (krajowego), lecz większej liczby rynków, np. w regionie. Poszczególne filie/spółki specjalizują się w wytwarzaniu określonych wyrobów gotowych lub przetwarzaniu półproduktów, które są dostarczane innym jednostkom KTN do dalszego przetwarzania lub zbytu na goszczącym je rynku. Działające na określonym, większym obszarze „międzynarodowe” filie/spółki stają się bardziej wyspecjalizowane, zintegrowane i skoordynowane, a ich wymiana bardziej intensywna. Powiązane funkcjonalnie filie/spółki tworzą zatem sieć „osadzoną” w integrującym się regionie lub będącą fragmentem dużo większej sieci (globalnej, transnarodowej). Regionalne sieci KTN ulegają przemianom pod wpływem czynników rynkowych, zmieniających się m.in. wraz z pogłębianiem integracji oraz rozszerzaniem ugrupowań integracyjnych.

### Restrukturyzacja sieci KTN

**P**owody przekształceń sieci KTN mogą mieć charakter endogeniczny lub egzogeniczny. Pierwsze z nich są związane z funkcjonowaniem samego systemu korporacyjnego, jak np. zbyt mała sprzedaż produktów filii na danym rynku, czy nadmiernie wysokie koszty. Natomiast przyczyny egzogeniczne są związane z ogólnymi warunkami działania na rynku [Dicken, 1992]. Dość często jest to pogorszenie sytuacji: spadek popytu, zaostrzenie konkurencji, wzrost cen nakładów, przepisy administracyjne, konflikty społeczne itp. Możliwa jest też korzystna zmiana sytuacji rynkowej, polegająca na pojawieniu się nowych możliwości produkcyjnych (pozyskanie nowych technologii) lub na otwarciu nowych rynków zbytu (np. w Europie Środkowej i Wschodniej). Tworzenie ugrupowań integracyjnych jest coraz ważniejszym i pozytywnie działającym czynnikiem przekształceń w zakresie organizacji, realizowanych funkcji oraz lokalizacji poszczególnych filii/spółek, wydzielonych fragmentów lub całych sieci KTN. UE jest dla KTN szczególnie ważnym ugrupowaniem, ze względu na wysoki poziom rozwoju gospodarczego i zaawansowanie integracji regionalnej.

Potrzeba dostosowania przedsiębiorstw do zmian w jego otoczeniu zewnętrznym może występować w różnych dziedzinach jego działalności, w związku z czym wyróżnia się trzy rodzaje restrukturyzacji: finansową, portfelową (biznesową) oraz organizacyjną [Bowman, Singh, 1993]. W dalszych rozważaniach skoncentrujemy się na restrukturyzacji biznesowej, czyli dotyczącej zakresu produktów i ryn-

ków, objętych działalnością i strukturą (siecią) przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja sieci korporacyjnych może być dokonywana w różny sposób: przez „przekwalifikowanie” istniejącej jednostki (czyli przez jej reorganizację wewnętrzną), przez likwidację określonych jednostek lub ich sprzedaż innym podmiotom. Istnieją trzy możliwości sprzedaży: niezależnemu inwestorowi spoza danej branży, inwestorowi działającemu w danej branży, kierownictwu lub pracownikom danej jednostki. Transakcje kupna-sprzedaży prowadzą do częściowego wykupu, pełnego przejęcia lub wchłonięcia danej jednostki przez inną firmę. Trzeba jednak zaznaczyć, że tzw. koszty wyjścia są znaczne i decyzja o pozbyciu się jednostki przez macierzystą firmę musi być dobrze umotywowana. Z drugiej strony, zwykle następuje tworzenie nowych, własnych filii/przedsięwzięć lub akwizycja istniejących jednostek lub całych przedsiębiorstw, których „obecność” w podlegającym przebudowie systemie korporacyjnym jest uzasadniona ekonomicznie.

W dużych KTN występują cztery warianty sieci w układzie narastającej dywersyfikacji produktowej i rynkowej, tak jak przedstawia to rysunek 1<sup>4</sup>). Należy wyjaśnić, że pojęcie „produkty” obejmuje tu asortyment produktów gotowych i półprzetworzonych (często tych drugich jest więcej), będących przedmiotem obrotów korporacyjnych. Pojęcie „rynek” odnosi się do rynków lokalnych (krajowych), tworzących ugrupowanie integracyjne. Na rysunku przedstawiono cztery typy sieci o następującej charakterystyce:

- MAŁA: niewielka ilość produktów i rynków (zapotrzebienia, zbytu),
- ROZLEGŁA: liczne rynki, niewielki asortyment produktów,
- SZEROKA: szeroki asortyment produktów, niewiele rynków,
- ROZBUDOWANA: szeroki asortyment produktów, wiele rynków.

Nietrudno zauważyć na rysunku, że przechodzenie ku wyższym numerom pól oznacza rozwój sieci, który można powiązać z ewolucją strategii ponadgranicznych. Wdrażanie strategii wielonarodowej – przejście od 1 do 2, międzynarodowej od 2 do 3; globalnej i transnarodowej – do 4. Z kolei, przesunięcia od wyższych do niższych numerów pól zwykle oznaczają ograniczanie rzeczowo-geograficznego zakresu sieci korporacyjnych, co może być związane ze zmianą strategii, a także z podnoszeniem efektywności działań KTN w ramach różnych strategii. Z tych powodów KTN często dokonują głębokiej restrukturyzacji, która jest realizowana w postaci szeroko zakrojonych, wieloletnich programów restrukturyzacyjnych. Zakończona sukcesem restrukturyzacja systemu organizacyjnego firmy Procter and Gamble na obszarze WE/UE trwała ok. 20 lat, chociaż znane są też przypadki udanej przebudowy systemów korporacyjnych w ciągu 3–5 lat [De Ko-

ning, Verdin, Williamson, 1997]. Jednak nie zawsze restrukturyzacja sieci jest udana i przynosi korzystne efekty ekonomiczne firmom (niektóre „grzęzną” w bezowocnych przemianach).

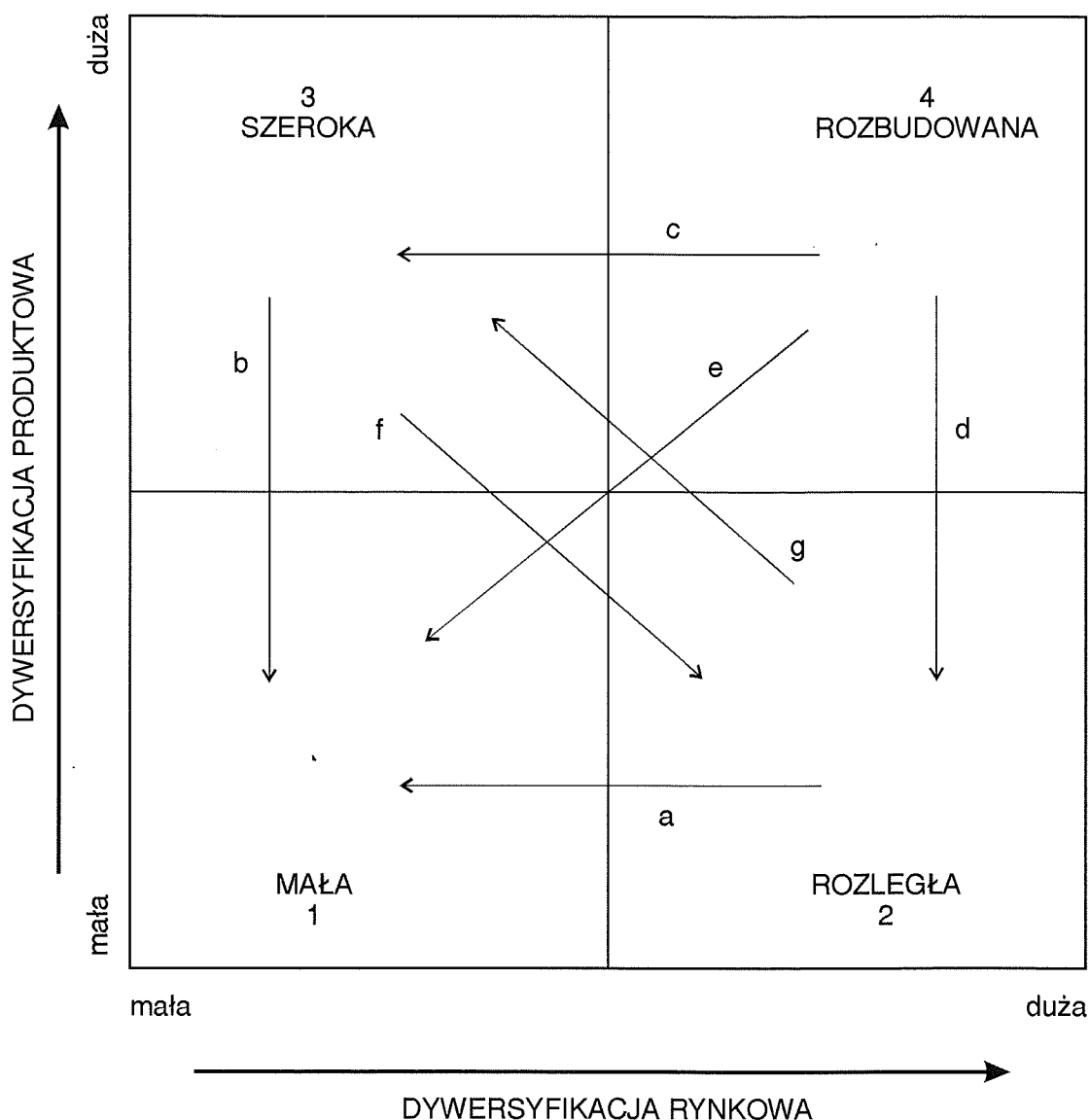
Przebudowa sieci korporacyjnych może mieć różne warianty, jak wskazują strzałki na rysunku 1. Restrukturyzacja może oznaczać następujące przesunięcia w zakresie asortymentu produktów (łącznie z działalnością produkcyjną) i/lub w zakresie rynków (działalność handlowa, samodzielna lub towarzysząca produkcji):

- a) 2 do 1: przejście od sieci rozległej (rynkowo) do małej, przez zmniejszenie liczby obsługiwanych rynków, przy utrzymaniu niewielkiego asortymentu produktów;
- b) 3 do 1: przejście od sieci szerokiej (asortymentowo) do małej przez zmniejszenie liczby wytwarzanych grup produktów, przy utrzymaniu niewielu rynków;
- c) 4 do 3: przejście od sieci rozbudowanej (produktowo i rynkowo) do szerokiej, przez zmniejszenie liczby rynków, asortyment bez zmian;
- d) 4 do 2: przejście od sieci rozbudowanej do rozległej (rynkowo), przez zmniejszenia zakresu produktów, rynki bez zmian;
- e) 4 do 1: przejście od sieci rozbudowanej do małej, przez redukcję asortymentu produktów i jednocześnie liczby obsługiwanych rynków;
- f) 3 do 2: przejście od sieci szerokiej (asortymentowo) do rozległej (rynkowo), przez zmniejszenie asortymentu produktów i zwiększenie liczby zapatrywanych rynków;
- g) 2 do 3: przejście od sieci rozległej do szerokiej, przez ograniczenie zakresu rynkowego i rozszerzenie asortymentu wyrobów.

W praktyce, możliwości przebudowy sieci jest więcej, z powodu konieczności uwzględnienia różnych modeli produktów oraz rodzajów rynków (krajowych, regionalnych, pozaregionalnych), a także zastępowania własnych jednostek przez poddostawców niezależnych.

Przeprowadzone badania wykazały, że do połowy lat 90. głównym kierunkiem restrukturyzacji sieci korporacyjnych w UE było przechodzenie ku sieciom o mniej szerokim zakresie wytwarzanych produktów, w celu uzyskania korzyści dużej skali produkcji, w mniejszej liczbie wyspecjalizowanych zakładów (filii, spółek) [Bleackley, Williamson, 1997]. Na tendencję do zmniejszania dywersyfikacji produktowej europejskich konglomeratów wskazują też najnowsze wyniki innych badań [Ruigrok et al., 1999]. Mniejszy, własny asortyment produktów firm jest jednocześnie w coraz większym stopniu uzupełniany poddostawami zewnętrznymi (tzw. outsourcing), pochodzącymi od niezależnych producentów. W badaniach nie stwierdzono zmniejszania przez korporacje liczby obsługiwanych lokalnych rynków w ramach ugrupowania integracyjnego (UE).

Odnosząc przedstawione wyniki badań do wariantów na rysunku 1., byłyby to przede wszystkim



Rys. 1. Warianty sieci przedsiębiorstwa oraz kierunki ich restrukturyzacji

Źródło: opracowanie własne.

kierunki restrukturyzacji oznaczone jako b), d) oraz f). Wariant f) jest bardzo możliwy przy rozszerzaniu ugrupowania integracyjnego. W świetle przedstawionych badań, warianty „rynkowej” restrukturyzacji: a), c) oraz e) mają mniejsze znaczenie w warunkach integrującego się regionu. Wspomniane badania pozwoliły też ustalić, że w UE najwięcej akcji i programów restrukturyzacyjnych prowadzą przedsiębiorstwa w branży/sektorze trwałych artykułów konsumpcyjnych, gdzie popyt jest bardziej zaspokojony i zmienny, a konkurencja dość ostra.

### Implikacje dla Polski



ransformacja i stabilizacja gospodarcza oraz integracja regionalna Polski z UE będą określać warunki działalności KTN

w naszym kraju w przyszłości. Wydaje się, że na motyw, formy ekspansji, strategię i strukturę KTN na polskim rynku najsilniej wpłynąć będą czynniki integracyjne, związane z polityką pogłębiania i poszerzania UE. W takiej sytuacji, przedstawione rozważania pozwalają przewidywać kilka możliwych kierunków zmian w przyszłym zaangażowaniu KTN na polskim rynku.

O intensywności działań KTN w Polsce decydować będą nie tylko motywacje rynkowe, lecz również – a może nawet przede wszystkim – motywacje zasobowe i efektywnościowe. Będzie to związane z polityką poszerzania i pogłębiania UE. Przy istniejącej między Polską a Unią dużej różnicy cen podstawowych zasobów (głównie siły roboczej, ziemi, surowców) oraz zdolności wytwórczych (w tradycyjnych gałęziach przemysłu) przypuszczalnie nasili się ten-

dencja do przenoszenia produkcji wykorzystującej te zasoby i zdolności w naszej gospodarce.

W zaangażowaniu KTN na polskim rynku wzrastać będzie znaczenie form bezpośrednich – zwłaszcza ZIB – co wynika z przedstawionej, ogólnej prawidłowości działania KTN w warunkach regionalnej integracji, a także stopniowej poprawy inwestycyjnej atrakcyjności polskiej gospodarki. Wzrost napływu ZIB będzie powiązany ze zmianami w strategiach i strukturach, realizowanymi przez KTN na rynku europejskim. Przechodzenie KTN w Polsce od strategii wielonarodowych do międzynarodowych [Zorska, 1998b] będzie utrzymywać się, przy czym ewoluujące i nowe strategie coraz częściej realizowane będą w skali ogólnoeuropejskiej.

W dokonującej się restrukturyzacji korporacyjnych sieci na rynku europejskim Polska może uczestniczyć szerzej niż dotychczas. Po pierwsze, rozszerzenie Unii na Wschód przypuszczalnie spowoduje rozbudowę sieci KTN w celu zwiększenia liczby obsługiwanych rynków, a polski rynek jest najbardziej atrakcyjny w Europie Środkowej (ponadto może stanowić „platformę” dla eksportu na wschodnie rynki). Jednak przy dużym już obecnie otwarciu rynków i silnej obecności KTN w Europie Środkowej, geograficzne rozszerzenie korporacyjnych sieci nie może być duże. Po drugie, pogłębianie integracji regionalnej w UE i narastanie konkurencji w skali globalnej zmuszać będą KTN do dalszej racjonalizacji i restrukturyzacji ich sieci w celu poprawy konkurencyjności i efektywności. Z tego względu korporacje mogą być bardziej zainteresowane lokowaniem niektórych działań i realizujących je filii/spółek w Polsce, gdzie nakłady produkcyjne są stosunkowo tanie. Również poddostawy od niezależnych polskich przedsiębiorstw mogą być atrakcyjne cenowo i mogą wzrosnąć w związku z restrukturyzacją zachodnich firm. Jednak w obu przypadkach, intensyfikacja lokowania korporacyjnych jednostek i sieci w naszym kraju zależeć będzie nie tylko od polityki samych KTN, lecz również od poprawy walorów lokalizacyjnych gospodarki (i polityki państwa w tym zakresie) w Polsce, zarówno względem innych krajów Europy Środkowej, jak też słabiej rozwiniętych krajów obecnej UE.

Anna Zorska

#### PRZYPISY

- 1) Warunki angażowania się przedsiębiorstw w ZIB na rynkach innych krajów formułuje teoria produkcji międzynarodowej, która opracowana została przez J.H. Dunninga.
- 2) Nie tylko przepływy omawianych inwestycji między ugrupowaniem regionalnym a innymi krajami (spoza integrującego się regionu), lecz również

między członkami ugrupowania zaliczane są do ZIB. Te drugie niekiedy wyodrębniane są jako wewnątrzregionalne ZIB.

- 3) Charakterystykę strategii ponadgranicznych szerzej przedstawia publikacja A. Zorskiej [1998a].
- 4) Opracowanie rysunku zostało zainspirowane przez macierz wyboru strategii rozwoju przedsiębiorstwa, która została opracowana przez H.I. Ansoffa [1985], a spopularyzowana w polskiej literaturze dzięki publikacjom M. Romanowskiej i Z. Pierścionka.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- [2] BLEACKLEY M., WILLIAMSON P. (1997), *The Nature and Extent of Corporate Restructuring Within European Single Market: Cutting Through the Hype*, „European Management Journal”, nr 5.
- [3] BOWMAN E.H., SINGH H. (1993), *Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 14, Special Issue.
- [4] De KONING A., VERDIN P., WILLIAMSON P. (1997), *So You Want to Integrate Europe: How do You Manage the Process?*, „European Management Journal”, nr 3.
- [5] DICKEN P. (1992), *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*, The Guilford Press, New York – London.
- [6] DUNNING J.H. (1993), *Multinational Enterprise and the Global Economy*, Addison – Wesley, Wokingham.
- [7] DUNNING J.H., ROBSON P. (1988), *Multinational Corporate Integration and the Regional Integration*, w pracy zbiorowej pod redakcją tychże autorów: *Multinationals and the European Community*, Basil Blackwell, Oxford.
- [8] MOLLE W. (1995), *Ekonomika integracji europejskiej. Teoria, praktyka, polityka*, FGNSZZ „Solidarność”, Gdańsk.
- [9] RUIGROK W., PETTIGREW A., PECK S., WHITTINGTON R. (1999), *Corporate Restructuring and New Forms of Organizing: Evidence from Europe*, „Management International Review”, nr 2.
- [10] ZORSKA A. (1998a), *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [11] ZORSKA A. (1998b), *Strategie korporacji transnarodowych w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.

Autorka jest adiunktem w Instytucie Studiów Międzynarodowych, Szkoły Głównej Handlowej.