

Model ewolucji firm kontrolowanych przez korporacje międzynarodowe a perspektywy wzrostu konkurencyjności polskich małych i średnich przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2003.04.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (759), 2003, ss. 23-27

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Zofia Patora-Wysocka

Obecnie świat stoi przed problemem globalizacji. Wszystkie społeczeństwa biorą mniej lub bardziej intensywny udział w procesach przenikania kultur. Transfer wiedzy i technologii stwarza zapotrzebowanie na nowe produkty i usługi. Wszelkie organizacje gospodarcze prześcigają się, by ulepszyć produkt, wprowadzić nowy, znaleźć nowe źródła zysku i finansowania inwestycji. Prym wiodą tu zazwyczaj przedsiębiorstwa z krajów wysoko rozwiniętych, których rządy na gruncie gospodarki wolnorynkowej stworzyły tradycję wspierania przedsiębiorczych działań.

W tym też aspekcie tym bardziej istotna wydaje się sprawa kreowania konkurencyjności. Priorytetem dla polskich podmiotów gospodarczych jest dziś nauka skutecznego operowania na rynkach zdominowanych przez korporacje transnarodowe. Silne kapitałowo firmy o rozbudowanych strukturach organizacyjnych penetrują nowe rynki, zdobywają je, wprowadzają nowe produkty, przejmują konkurentów, a niejednokrotnie swych dostawców. Rozwijają działalność także poprzez dywersyfikację produkcji, często stosując strategię konglomeracyjną.

Na rynku polskim, podobnie jak na innych, zaliczanych do rozwijających się, obserwuje się postępującą intensyfikację stopnia koncentracji produktowej i usługowej przedsiębiorstw, w tym wielonarodowych i globalnych. Badania, przeprowadzone przez autorkę¹⁾, nad wpływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) na sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w Polsce dowodzą, że krajowi przedsiębiorcy są zbyt słabi, by efektywnie działać w otoczeniu o nasilającym się stopniu nasycenia dobrami wyższej jakości. Z opinii ekspertów wynika, że na rynku polskim istnieje jeszcze wiele potrzeb nie znajdujących urzeczywistnienia w dobrach. Badania przeprowadzone metodą sondażu wskazują ponadto, że przedsiębiorstwa najczęściej uciekają do niszy rynkowej, wycofują się z rynku, rezygnują z części, lub niestety nierzadko, z całości działalności. Wiele podmiotów decyduje się na rozpoczęcie współpracy z silniejszym konkurentem. Jak wynika ponadto z badań przeprowadzonych przez autorkę nad wpływem BIZ na sektor małych i średnich firm w Polsce²⁾ kooperacja w wielu przypadkach oznacza przejście mniej konkurencyjnej, polskiej firmy. Tylko nieliczne, największe,

o ugruntowanej pozycji podmioty podejmują walkę o klienta. Warto jednak dodać, że i wybór ich strategii zależy często od sposobu zachowania się przedsiębiorstwa zagranicznego. Poza tym rzadko która z małych i średnich firm rozszerza działalność poza granice kraju, a jeżeli już, okazuje się, że przedsiębiorstwa preferują rynki wschodnioeuropejskie. Większość podmiotów koncentruje się na obronie dotychczasowej pozycji. Rezygnacja ze strategii ekspansji często przejawia się w zawężeniu działalności eksportowej. Z badań przeprowadzonych przez autorkę wynika ponadto, że większość firm z sektora MSP koncentruje się na zmniejszeniu kosztów i konkuroowaniu niską ceną. Ograniczanie kosztów było często związane z redukcją zatrudnienia pracowników. Silniejsze podmioty spadek kosztów przypisywały zwiększeniu efektywności zarządzania i jakości wytwarzanych dóbr. Godne uwagi przy tym jest, że przedsiębiorstwa, zmniejszające zatrudnienie, także tłumaczyły podjęte działania potrzebą wzrostu wydajności. Strategia zintegrowana – łącząca wysoką jakość z utrzymaniem konkurencyjnych kosztów, była wybierana przez przedsiębiorstwa o mocnej pozycji rynkowej³⁾. W obecnej rzeczywistości jednak nawet i te podmioty mają przed sobą niepewną przyszłość. Konkuruje bowiem często z przedsiębiorstwami o wieloletnich tradycjach i doświadczeniu, wyrosłych w stabilniejszych warunkach makroekonomicznych.

Przedsiębiorstwa polskie są przede wszystkim nie dofinansowane, stąd też realia rynkowe obfitują w wiele nieprzewidzianych upadków z pozoru konkurencyjnych firm. Podmiotom zagranicznym operującym w otoczeniu sektora MSP łatwiej jest dostosować się do zmiennych warunków, one też nadają bieg walce konkurencyjnej. Dynamicznie rozwijające się podmioty wykazują dużą rentowność, dzięki czemu bliżej są realizacji planów dotyczących zysku niż rodzime przedsiębiorstwa. Warto dodać, że często na rynkach globalnych pomnażają swe dochody, których część mogą przeznaczyć na inwestowanie i finansowanie bieżącej działalności.

Rozważając kwestię konkurencyjności polskich MSP warto bacznie przyrzeć się problemowi współpracy rodzimych przedsiębiorców z silniejszymi, zagranicznymi podmiotami gospodarczymi. ➡

Kooperacja między firmami przybierać może wiele form, poczynając od wymiany doświadczeń, wspólnego organizowania szkoleń pracowników, zawierania aliansów, wzajemnego udostępniania rynków, do przejmowania mniejszych firm, czy tworzenia jednostek organizacyjnych za granicą.

J. Birkinshaw i N. Hood⁴⁾ rozwinęli model ewolucji firm kontrolowanych przez międzynarodowe korporacje, który opisuje proces zachodzących zmian pod względem rodzaju podejmowanych działań⁵⁾ oraz rozwoju potencjalnych możliwości tkwiących w analizowanych podmiotach. Jestem zdania, że model ten jest szczególnie przydatny do zrozumienia specyfiki działalności części polskich MSP, kooperujących z firmami zagranicznymi na podobnych zasadach w dobie globalizacji, a zwłaszcza w przededniu planowanego akcesu do Unii Europejskiej, który niewątpliwie pogłębi i zintensyfikuje zachodzące procesy. Dla polskiej gospodarki istotne bowiem będzie odnalezienie roli, jaką pełnić będzie ona na arenie międzynarodowej. Znaczenie kraju w dużej mierze determinowane jest sytuacją rodzimych przedsiębiorstw, stopniem ich kreatywności oraz aktywności, od których to cech zależy będzie miejsce, jakie Polska zajmie w gospodarce światowej.

J. Birkinshaw i N. Hood odpowiadają przede wszystkim na pytanie, w jaki sposób ewoluują podmioty kontrolowane przez korporacje transnarodowe (KTN). Interesują ich kierunki, w jakich podążają zachodzące zmiany w firmach, tzn. czy przedsiębiorstwa pogłębiają specjalizację produkcji, rynku, technologii, a także czynniki powodujące ewolucję. Autorzy modelu odpowiadają też na pytanie, jakie muszą zajść procesy w sferze zarządzania, aby dane zmiany w ogóle zaszły w przedsiębiorstwach. Model jest tym bardziej wartościowy, że uwzględnia różnorodność form kontrolowanych jednostek (inwestycje typu *greenfield*, przejęcia, spółki *joint venture*), jak również motywów, dla których korporacje decydują się podjąć podobne kroki (szukanie nowych rynków zbytu, tańszego źródła zasobów, pracy, podwyższanie wydajności). Model został rozwinięty na podstawie założenia, że związek między firmą-matką a jednostkami organizacyjnymi może przybrać formę zarówno holdingu⁶⁾, jak i całkowicie zintegrowanego przedsiębiorstwa.

J. Birkinshaw i N. Hood zaznaczają jednak, że wobec postępujących procesów otwierania się gospodarek⁷⁾ oraz zachodzących dzięki nim zmianom w sferze działalności KTN i tworzonych przez nie oddziałach, nie można jednoznacznie opisać procesu ewolucji jednostek organizacyjnych. Niekiedy bowiem przedsiębiorstwa kontrolowane mogą ulec likwidacji, zostać odprzedane, jak również rozwinąć się, czy wyspecjalizować na danym polu działalności. Autorzy zastrzegają jednak, że model traktuje o ewolucji jednostek organizacyjnych KTN, a nie o ich rozwoju.

Dlatego też model J. Birkinshawa i N. Hooda jest o tyle interesujący i przedstawia dużą wartość dla MSP w Polsce, że za jego pomocą będzie można zaobserwować, w którym kierunku ewoluować będą firmy współpracujące z zagranicznymi korporacjami. Dzięki modelowi będzie bowiem znacznie łatwiej sprecyzować, czy menedżerowie MSP mają tendencje do autonomicznego zarządzania jednostką, czy raczej będą się

podporządkowywać KTN i unikać odpowiedzialności za działalność, a także, czy zarządzający jednostką skłonni są sami ustalać sobie cele i je realizować, czy też nie posuwają się tak daleko, ograniczając się do zarządzania zgodnego z zaleceniami głównego menedżmentu. W końcu, po 2004 r., gdy prawdopodobnie będzie następował wzrost popularności kooperacji małych i średnich firm polskich z silnymi konkurentami z zagranicy, będzie można zaobserwować, czy polski menedżment jednostek gospodarczych próbuje pozytywnie wpływać na wzrost ich znaczenia w strukturach korporacji, co w skrajnych przypadkach może przejawiać się nawet przeniesieniem do danej jednostki centrum decyzyjnego. Pragnę przy tym zaznaczyć, że procesy pogłębionej współpracy przedsiębiorstw polskich z zagranicznymi nie dadzą się odnotować natychmiast po ratyfikacji Traktatu Akcesyjnego do Unii Europejskiej w 2004 r. Podejrzewam, że kooperacja będzie rozwijać się stopniowo, a co więcej, być może pojawienie się tego procesu na szeroką skalę będzie wymagało dłuższego, kilkuletniego okresu.

J. Birkinshaw i N. Hood rozpoczynają rozważania od wyróżnienia trzech mechanizmów, które wchodząc we wzajemne interakcje determinują zmiany roli ewoluującej jednostki organizacyjnej. Mowa tu o przypisaniu przez korporację funkcji, jaką pełnić ma dla dobra misji firmy jednostka kontrolowana, także o „zdolności wyboru” samej jednostki (stopień autonomii decyzji menedżerów zarządzających jednostką), jak również o specyfice otoczenia jednostki, pojawiających się tam możliwościach i przeszkodach.

Omawiając pierwszy mechanizm autorzy posługują się modelem cyklu życia produktu Vernona. Rozwój produktu oraz zagrażająca konkurencja determinują zwrot w działalności przedsiębiorstwa, które odtąd nie będzie tylko firmą eksportującą, ale i tworzącą oddziały poza granicami kraju. Związane z rozwojem produktu stopniowe obniżanie kosztów produkcji, także specjalizacja oraz wzrost jakości spowodują, że produkt wytworzony poza granicami państwa macierzystego może być z powrotem do niego eksportowany.

Model Vernona pozwala zrozumieć proces rozwoju jednostki organizacyjnej w kontekście początkowej zmiany roli idącej w kierunku wzrostu wartości dodanej tworzonej przez tę jednostkę. Ewolucowanie poprzez wzrost wartości dodanej odbywa się dzięki zmianie znaczenia jednostki, która odtąd prócz obsługiwania lokalnego rynku, dostosowuje technologie do jego specyfiki, by następnie reeksportować wysokiej jakości dobra.

Model Vernona może posłużyć jednak jedynie do opisanego początkowej fazy ewolucji firmy kontrolowanej. Odnosi się to bowiem do etapu, w którym jednostka jest ściśle podporządkowana woli i zleceniom menedżerów najwyższego szczebla korporacji. Ponadto, idea Vernona nie znajduje zastosowania dla sytuacji charakteryzującej regres jednostki.

Ewolucja zależy też, jak wspomniano wcześniej, od „zdolności wyboru” jednostki kontrolowanej. Dla wyjaśnienia związku między „zdolnością wyboru” a procesem ewolucji, autorzy posługują się modelem sieci multinarodowej korporacji.

Model ten, przedstawiony w pracach Dunninga oraz Rugmana, został stworzony w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa, i nie omija, w przeciwieństwie do modelu Vernona, ewentualnej zmiany znaczenia jednostki w strukturze korporacji. Co więcej, jednostka może nie tylko uzyskać większą niezależność od decyzji podejmowanych na najwyższych szczeblach KTN, ale wypracować sobie równą, względem zarządu główne, pozycję, a nawet stać się przywódcą wewnątrz struktur korporacji. Wynika z tego, że wartości cechujące właścicieli nie muszą być ściśle związane z krajem – siedzibą macierzystą korporacji. Mogą one ulec przesunięciu, co zależy i może być potencjalnie wykorzystane przez jednostkę początkowo kontrolowaną. Zburzona wtedy może zostać hierarchia monolitu, a utworzona „sieć międzyorganizacyjna” (Ghoshal, Bartlett)⁸⁾. Według autorów modelu ewolucji firm kontrolowanych przez KTN, idea sieci dostarcza ważnej informacji, a mianowicie, że jednostki kontrolowane posiadają specyficzne możliwości, od których pozostała część korporacji może być zależna.

Birkinshaw i Hood wysuwają wniosek, że ewolucja jednostki jest procesem postępującym w kierunkach adekwatnych do wzrostu, bądź zmniejszenia się wartościowych i istotnych źródeł (możliwości) tkwiących w jednostkach. Ewolucja zależy także od działań innych jednostek (ewentualnie samej korporacji) kontrolowanych przez korporację.

Jeżeli jednostka zwiększa swój potencjał źródła przewagi w stosunku do innych ogniw (lub głównego ogniwa) korporacji, zmniejsza się również stopień zależności od innych jednostek (względnie korporacji). Jednostka może skoncentrować się na realizacji własnych celów.

Autorzy modelu powołują się przy tym na badania Burgelmana, który wprowadza pojęcie „zachowania autonomicznego” jednostek organizacyjnych⁹⁾. Idea Burgelmana jest o tyle istotna dla modelu ewolucji, że ujmuje proces wewnętrzny wzrostu jednostek kontrolowanych w kategoriach niskiego stopnia zależności od dyrektyw głównego menedżmentu korporacji. Dzięki modelowi Burgelmana autorzy wysuwają wnioski o planowanym, nieprzypadkowym procesie rozwoju możliwości i źródeł przewagi w jednostkach.

Kolejnym, istotnym czynnikiem dla procesu ewolucji jest otoczenie, w którym operuje jednostka kontrolowana. Otoczenie, definiowane jako grupy klientów, konkurentów, dostawców oraz organy rządowe, wpływa na aktywność operujących w nim jednostek, a więc i na ich rozwój. Jednostki są w stanie przenosić na grunt otoczenia technologie kreowane przez korporację. Znając dobrze kulturę i otoczenie mogą zwiększać rolę odgrywaną w strukturach KTN. Autorzy powołują się tu na model „diamentu przewagi konkurencyjnej”¹⁰⁾ stworzony przez M. Portera. Zaznaczają jednak, że Porter opisuje tu wyraźnie rolę oddziałów zagranicznych KTN jako ciał realizujących idee korporacji, a nie koncentrujących się na własnych celach. Jedynym wyjątkiem, jaki zastrzega Porter, są jednostki odgrywające kluczową rolę dla głównego menedżmentu.

Na potrzeby przeprowadzenia dogłębnej analizy modelu ewolucji przedstawionego przez Birkinshawa i Hooda warto sprecyzować, co autorzy rozumieją pod

pojęciem możliwości, źródeł oraz *charteru*¹¹⁾ jednostki kontrolowanej przez korporację.

Możliwości wiążą się z konkretnymi obszarami działalności, jak np. elastycznością produkcji, zarządzaniem logistyką czy całością jednostki, innowacyjnością lub nawet stosunkami z organami rządzącymi.

Źródła są zespołem czynników kontrolowanych lub będących własnością jednostki.

Ewolucja jest zaś wynikiem kreatywnego zastosowania różnych kombinacji źródeł (czyli zakumulowania możliwości) w czasie.

Co istotne dla procesu ewolucji to fakt, że możliwości są trudno przenoszone na grunt działalności innych jednostek organizacyjnych. Możliwości rozwijają się z biegiem czasu dzięki nabywaniu nowych doświadczeń i są stopniowo wykorzystywane w nowych, bądź zbliżonych do dotychczasowych, polach działalności jednostki.

Charterem autorzy określają biznes lub pewne jego elementy, w których uczestniczy jednostka, a z którymi wiąże się jej odpowiedzialność wobec KTN. *Charter* można rozumieć w kategoriach obsługiwanych rynków, wytwarzanych produktów, stosowanych technologii.

Do pełnego zrozumienia modelu ewolucji istotne jest, by oddzielić koncepcję *charteru* od możliwości firmy kontrolowanej. Związek zachodzący między *charterem* a potencjalnymi możliwościami jest dość złożony, można bowiem spotkać się z występowaniem nieścisłości między profilem możliwości firmy a przypisanym jej *charterem*. Sytuacja taka ma prawo występować zwłaszcza w przypadku, gdy *charter* nie zmienia się przez długi okres. Menedżerowie starają się wtedy kierunkować źródła przewagi i możliwości tak, by profil możliwości odzwierciedlał przypisaną *charter*.

Co odróżnia *charter* od profilu możliwości firmy to fakt, że często dochodzi do współzawodnictwa między poszczególnymi jednostkami o dany *charter*. Brzmi to o tyle paradoksalnie, że omawiając profil możliwości firmy stwierdzono, iż jest on bardzo trudny do naśladowania. Birkinshaw i Hood zaznaczają jednak, że wiele jednostek organizacyjnych danej korporacji może posiadać, co prawda nie identyczny, ale bardzo podobny zespół możliwości. Wewnętrzna konkurencja o *charter* prowadzi do rozwoju możliwości jednostek.

Birkinshaw i Hood określają ewolucję w kategoriach polepszania, ewentualnie atrofii możliwości firmy kontrolowanej oraz ustanowienia / utraty odpowiedniego *charteru*.

Z kolei na rozwój jednostki składają się doskonale możliwości oraz utwierdzenie *charteru*. Odpowiednio – regres zależnego podmiotu równoznaczny jest z zanikiem możliwości oraz utratą *charteru*. Zmiana możliwości może natomiast doprowadzić do przemian w *charterze*, bądź je opóźnić.

Żeby jednak zaszedł proces ewolucji, *charter* musi odzwierciedlać potencjalne możliwości jednostki. Autorzy modelu zastrzegają przy tym, że definicja przez nich wysunięta wyklucza przypadek, w którym możliwości rozwinięte przez jednostkę nie są spójne z ogólnie przyjętymi celami strategicznymi oraz misją korporacji. Argumentują to tym, że proces przypisywania danego *charteru* jednostce wiąże się z faktem docenienia przez korporację potencjalnych możliwości.



Jeśli bowiem profil możliwości byłby pozbawiony jakiegokolwiek wartości dla korporacji, nie zaszłyby zmiany *charteru*, a więc ewolucja nie miałaby prawa bytu.

Birkinshaw i Hood przedstawiają model ewolucji jako funkcję możliwości oraz zmiany *charteru*. Warto w tym miejscu powtórzyć, że niezwykle mało prawdopodobne jest, by *charter* jednostki idealnie odzwierciedlał profil jej możliwości. Zmiana potencjalnych możliwości raczej doprowadzi (lub opóźni) przemiany zachodzące w *charterze*.

Autorzy wyróżniają pięć typowych procesów ewoluowania jednostki kontrolowanej.

Parent-driven investment (PDI) – inwestycja pochodząca od firmy–matki¹²⁾

Proces ten opiera się na jednym, głównym motywie, którym kierują się menedżerowie jednostki, a mianowicie, decyzja, by ulepszyć *charter*, poprzedzona okresem negocjacji i rozważań między firmą macierzystą a oddziałem, po którym następuje faza doskonalenia profilu możliwości, wypływa z pragnienia o nowy *charter*. Menedżment jednostki stara się przekonać korporację co do słuszności zainwestowania w oddziale. Działania podejmowane przez główny menedżment są z kolei określone jako rozważanie na temat lokacji dla planowanej inwestycji, w efekcie czego zapada decyzja o ewentualnej zmianie *charteru* zainteresowanego podmiotu.

W większości przypadków uzyskanie nowego *charteru* wiąże się dla zainteresowanej jednostki z zaangażowaniem wartościowych źródeł przez np. założenie nowej fabryki, rozpoczęcie prac badawczych itp. Birkinshaw i Hood zaznaczają jednak, że proces ewolucji opisywany jako PDI może również przebiegać jako zmiana dotycząca specyfiki istniejącego *charteru*, a będąca również rezultatem decyzji podejmowanych przez główny menedżment. W ten sposób może ona prowadzić do np. zwiększenia zasięgu oddziaływania jednostki (poszerzenie rynków).

Proces ewolucji zachodzi w tym przypadku także dzięki działaniom podejmowanym przez korporację. Motywem głównego menedżmentu jest zlokalizowanie najdogodniejszego miejsca dla planowanej inwestycji – przy czym pod uwagę branych jest zazwyczaj kilka jednostek, co z kolei zradza wśród nich rywalizację o *charter*. Autorzy modelu zauważają, że konkurencja o inwestycję zachodzi także na szczeblu rządowym.

Subsidiary-driven charter extension (SDE) – rozwój charteru powodowany działaniami jednostki kontrolowanej¹³⁾

Ewolucja polega tutaj na długim, i często powolnym, procesie zdobywania profilu możliwości, po którym następuje rozwój *charteru*. Zjawisko to jest opisywane w literaturze przedmiotu jako zdolność przedsiębiorczości korporacji (Birkinshaw, Burgelman)¹⁴⁾, które przejawia się na szczeblu jednostki kontrolowanej (Birkinshaw i Hood)¹⁵⁾. Menedżerowie oddziału poszukują, a następnie rozwijają możliwości rynkowe, by przedstawić je głównemu menedżmentowi.

Sytuacja taka okazuje się niezwykle korzystna dla zarządzających korporacją, bowiem zwykle decyzja o przypisaniu danego *charteru* jednostce wiąże się z ryzykiem dotyczącym jej trafności. W tym wypadku menedżerowie firmy kontrolowanej sami starają się stworzyć profil możliwości dla potencjalnego *charteru*. Kluczowym czynnikiem dla zajścia procesu jest zatem fakt, czy główny menedżment uzna zademonstrowane możliwości jako przydatne dla całości organizacji.

Firma-matka osądza jedynie, czy potencjał zaprezentowany przez jednostkę może być wykorzystany dla dobra korporacji. Autorzy zauważyli jednak, że zajście procesu ewolucji, charakteryzowanego jako *subsidiary-driven charter extension*, zależy w dużej mierze od rozwoju prywatnych kontaktów między menedżerami kierującymi korporacją a menedżerami niższego, podlegającego kontroli, szczebla.

Subsidiary-driven charter reinforcement (SDR) – czyli umocnienie pozycji charteru dzięki działaniom menedżmentu firmy kontrolowanej¹⁶⁾

Ewolucja zachodzi tutaj dzięki autonomicznym działaniom menedżerów podmiotu podlegającego korporacji. Proces wywołany jest walką konkurencyjną jednostki z innymi podmiotami tworzącymi strukturę organizacji, jak również z przedsiębiorstwami z zewnątrz. Zachowanie konkurencji dostarcza menedżmentowi pewnych wskazówek odnośnie do słabych oraz mocnych stron podmiotu. Menedżment wykorzystuje sygnały, by zwiększyć potencjał swoich możliwości. Proces niejednokrotnie opiera się na *benchmarkingu* oraz transferze umiejętności i doświadczeń zdobytych przez jednostki należące do firmy–matki. Powodzenie działań menedżerów odzwierciedla się w obniżeniu kosztów, ulepszaniu jakości dóbr i usług (Szulanski)¹⁷⁾, a w konsekwencji, we wzmocnieniu pozycji *charteru*.

Co istotne to fakt, że główny menedżment może w ogóle nie uczestniczyć w zainicjowanym przez pro-konkurencyjne działania jednostki, a więc oficjalnie w takim wypadku nie nastąpi zmiana specyfiki *charteru*. Jednak dla jednostki rozwój profilu możliwości oznacza wzmocnienie jej pozycji (a więc w istocie zachodzi proces ewolucji), co z kolei ulepszy jej pozycję oraz wiarygodność w strukturach korporacji.

Parent-driven divestment (PDD) – dywestycja firmy–matki¹⁸⁾

Proces ten jest odwrotny do procesu określonego jako *parent-driven investment* (PDI) – czyli inwestycja pochodząca od firmy matki¹⁹⁾. Birkinshaw i Hood zauważają, że pierwszy bodziec do rozpoczęcia procesu zazwyczaj pochodzi od firmy–matki, która przygotowuje się do podjęcia działań racjonalizacyjnych. Racjonalizacja ta opiera się na dezinvestowaniu, główny menedżment musi więc zdecydować, działalność którego oddziału ograniczyć, by móc bardziej skoncentrować się na realizacji głównych celów strategicznych bez szkody dla korporacji.

Racjonalizacja może oznaczać dla jednostki zależnej zarówno rozwiązanie, odprzedanie, jak i oddzielenie od reszty organizacji.

Główny menedżment dokonuje oceny na podstawie zbioru czynników, którymi są przede wszystkim profil możliwości skonfrontowany z możliwościami innych oddziałów oraz atrakcyjność rynku. Menedżerowie jednostki mogą razem z organami rządowymi podejmować próby w celu obrony oddziału. Autorzy podkreślają jednak, że w tej fazie procesu decyzja jest już podjęta i wysiłki menedżerów oddziału nie mają już większego znaczenia.

Proces ewolucji w sytuacji określonej jako *parent-driven divestment* oznacza utratę *charteru*, której towarzyszy często zamknięcie lub odprzedanie jednostki. Równocześnie następuje utrata profilu możliwości.

Utrata *charteru* też może mieć miejsce przy jednoczesnym utrzymaniu jednostki. W tej sytuacji profil możliwości także zanika, jednak stopniowo, w miarę jak pracownikom przypisywane są nowe role i zajęcia.

Birkinshaw i Hood przyznają, że niekiedy zdarza się, iż profil możliwości pozostaje w niezmienionej formie, jednak na potrzeby rozwoju nowego *charteru*²⁰⁾ sytuacja taka została określona w literaturze jako *odnowa charteru* (Birkinshaw)²¹⁾.

Antrophy through subsidiary neglect (ASN), czyli atrofia poprzez zaniedbanie²²⁾

Proces ten cechuje się stopniowym zanikiem profilu możliwości przy jednoczesnym utrzymaniu *charteru*. Przyczyn wynikłej sytuacji autorzy upatrują w nieumiejętnym sposobie postępowania menedżerów oddziału.

Jednostka stopniowo traci przewagę konkurencyjną, co wynika z niskiej jakości zarządzania, a nawet braku konkurencji, co jest zdaniem Birkinshawa i Hooda bardziej prawdopodobne. Jeśli bowiem jednostka ma zagwarantowane przez korporację kontrakty handlowe, a menedżerowie oddziału traktują korporację jako czynnik zapewniający byt podmiotowi kontrolowanemu, nie powstaje żaden system motywujący do obniżania kosztów, czy ulepszania jakości wytwarzanych dóbr i usług.

Według Birkinshawa i Hooda proces ewolucji charakteryzowany przez atrofię może przebiegać na dwa sposoby.

Ewolucja występuje, gdy podmiot posiadający *charter* nie ma dostatecznie dobrze wykształconego profilu możliwości, a menedżment nie cechuje odpowiedni stopień zainteresowania firmą. Sytuacja ta zwraca uwagę głównego menedżmentu jednostki, zwłaszcza dlatego, że pogorszenie pozycji oddziału może negatywnie wpłynąć na pozostałą część organizacji. W zależności od wagi problemu oraz siły jego wpływu na losy organizacji, główny menedżment może rozwiązać jednostkę, bądź dać jej możliwość obrócenia sytuacji na lepsze.

Według autorów modelu istnieje jeszcze jeden rodzaj ewolucji przez atrofię. A mianowicie, gdy menedżment oddziału kontrolowanego poczynił wysiłki w celu doskonalenia możliwości, jednak w stopniu niedosta-

tecznym. Korporacja mająca przed sobą w niedalekiej przyszłości realizację planów racjonalizatorskich, musi dokonać wyboru między firmami kontrolowanymi, na którą z nich skierować działania dywestycyjne. Ewolucja przez atrofię zajdzie w najsłabszej konkurencyjnie jednostce.

Konkurencyjność gospodarcza w wielu państwach wysoko rozwiniętych zależy w dużym stopniu od aktywności MSP. Polskie podmioty mogłyby stać się głównym kreatorem miejsc pracy i degradująco wpływać na bezrobocie. Są tymczasem bardziej rozdrobnione, nietrwale, nie doinwestowane, przez to mniej efektywne, a więc i mniej konkurencyjne, niż przedsiębiorstwa z krajów wysoko uprzemysłowionych. Rozwój tych firm uzależniony jest m.in. od umiejętności kooperacji z silniejszymi przedsiębiorstwami zagranicznymi, a także od formy strategii, jaką MSP przyjmą w obliczu zmieniających się warunków ekonomicznych.

Zapewne sprawa konkurencyjności MSP jest warta prowadzenia pogłębionych studiów, a sam problem będzie nabierał tym większej wagi, im intensywniej Polska brać będzie udział w procesach globalizacji i im bliżej będzie akcesji do Unii Europejskiej.

Zofia Patora-Wysocka

PRZYPISY

- ¹⁾ PATORA Z., *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na sytuację małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, SWSPiZ, Łódź 2001, s. 57–74.
- ²⁾ PATORA Z., *op.cit.*, s. 57–74.
- ³⁾ *Ibidem*.
- ⁴⁾ BIRKINSHAW J., N. HOOD, *Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies*, „Academy of Management Review”, 1998, Vol. 23, No. 4, s. 773–795.
- ⁵⁾ Autorzy modelu rozważają stopień autonomii w kontrolowanych przedsiębiorstwach/jednostkach organizacyjnych.
- ⁶⁾ Przedsiębiorstwo holdingowe tworzone jest w celu utrzymania większości udziałów w innych spółkach.
- ⁷⁾ Jako bezpośrednie rezultaty procesu autorzy wymieniają tu: inwestycje zagraniczne oraz dywestycje, racjonalizację działalności, fuzje, przejęcia.
- ⁸⁾ BIRKINSHAW J., N. HOOD, *op.cit.*, s. 773–795.
- ⁹⁾ *Ibidem*.
- ¹⁰⁾ ZORSKA A., *Ku globalizacji*, PWN, Warszawa 1998 oraz J. BIRKINSHAW, N. HOOD, *op.cit.*, s. 773–795.
- ¹¹⁾ Przyp. autorki. *Charter* – rola przypisana jednostce organizacyjnej, powiązana z misją korporacji.
- ¹²⁾ Tłumaczenie własne.
- ¹³⁾ Tłumaczenie własne.
- ¹⁴⁾ BIRKINSHAW J., N. HOOD, *op.cit.*, s. 773–795.
- ¹⁵⁾ *Ibidem*.
- ¹⁶⁾ Tłumaczenie własne.
- ¹⁷⁾ BIRKINSHAW J., N. HOOD, *op.cit.*, s. 773–795.
- ¹⁸⁾ Tłumaczenie własne.
- ¹⁹⁾ Tłumaczenie własne.
- ²⁰⁾ Patrz proces SDE.
- ²¹⁾ BIRKINSHAW J., N. HOOD, *op.cit.*, s. 773–795.
- ²²⁾ Tłumaczenie własne.