Kierunki przemian we współczesnych korporacjach transnarodowych z sektora zaawansowanych technologii

<https://doi.org/10.33141/po.2005.12.04>

Michał Marte

Przegląd Organizacji, Nr 12 (791), 2005, ss. 16-18

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wstęp

Na przestrzeni ostatniego półwiecza korporacje transnarodowe zmieniały sposoby działania na rynku międzynarodowym. Wiązało się to z postępującym procesem globalizacji oraz rozwojem technologii informatycznych i komunikacyjnych. Zmniejszanie barier ograniczających swobodną wymianę gospodarczą, a przez to coraz łatwiejszy dostęp do krajowych rynków zbytu, sprawiało, że firmy lokalne stopniowo traciły swoją uprzywilejowaną pozycję na rodzimych rynkach względem firm zagranicznych. Strategie międzynarodowej ekspansji KTN (korporacji transnarodowych) ewoluowały w kierunku coraz bardziej efektywnego wykorzystywania globalnej skali działalności tych firm, poprzez jednoczesne pogłębianie integracji wewnętrznej organizacji i zwiększanie globalnej synchronizacji działań. Jest to zjawisko istotne dla polskich przedsiębiorstw, gdyż wiąże się z przenoszeniem części działań rozwojowych oraz usług opartych na najnowszych technologiach komunikacyjnych do krajów trzecich, w tym także do Polski¹⁾.

Ogólne zmiany sposobów działania

Zmiany w działalności ponadgranicznej KTN uzależnione były od przemian, które stopniowo dokonywały się w sposobach działania tych organizacji.

W okresie międzywojennym i tuż po II wojnie światowej duże firmy wykazywały tendencję do eksploatowania potencjału gospodarczego zagranicznych rynków poprzez komercjalizowanie tam produktów i usług, do stworzenia których potrzebne były unikalne kompetencje wypracowane na macierzystym rynku²⁾. W praktyce oznaczało to najczęściej skupianie się na działalności eksportowej oraz zakładanie na poszczególnych rynkach narodowych filii zagranicznych, które umożliwiały pokonywanie przeszkód związanych z barierami handlowymi, różnorodnymi standardami technologicznymi oraz dystrybucyjnymi³⁾. W latach 60. ub. wieku, a więc w okresie, kiedy bariery handlowe zaczęły być stopniowo likwidowane, KTN bardziej intensywnie rozbudowywały swoją międzynarodową infrastrukturę gospodarczą – zarówno sprzedażową, jak i wytwórczą⁴⁾. Kolejny etap przemian rozpoczął się pod koniec lat 70. Wtedy to KTN zaczęły w coraz większym stopniu polegać na rozbudowanej już wcześniej międzynarodowej sieci swoich zagranicznych filii w celu wykorzystywania ich potencjału w różnorodnych

obszarach biznesowych. Dzięki zwiększonej współpracy w ramach całej organizacji, KTN zaczęły wykorzystywać komplementarność wynikającą z akumulacji istniejących kompetencji, dywersyfikacji działań rozwojowych oraz umiędzynarodowienia technologii dostępnej korporacji⁵⁾.

Do końca lat 90. sposoby działania KTN zmieniły się więc z koncentrowania się na transferze technologii za granicę (przede wszystkim w postaci gotowych produktów – z centrali do zagranicznych filii) na organizowanie oraz zarządzanie tworzeniem innowacji i wiedzy, przy wykorzystaniu całej struktury swojej organizacji⁶⁾. Przez cały ten czas działalność KTN nastawiona była jednak na wykonywanie większości działań w ramach własnej organizacji oraz na maksymalne wykorzystywanie zasobów i umiejętności własnej organizacji, czyli internalizację.

„Rozczłonkowanie” łańcucha tworzenia wartości otwiera KTN na zewnątrz

W latach 90. ub. wieku zauważyć można początek kolejnej fali zmian w sposobach działalności KTN. Pogłębiający się proces globalizacji, presja na zwiększanie konkurencyjności, coraz doskonalsze technologie obliczeniowe oraz komunikacyjne sprawiły, że struktura KTN ulegać zaczęła kolejnym zmianom. Następowало widoczne „rozcłonkowanie” ich łańcucha tworzenia wartości. KTN coraz częściej odchodziły od internalizacji działań i „otwierały” się na współpracę z zewnętrznymi firmami i instytucjami, aby wykorzystać ich specjalizację poprzez *outsourcing*. Zjawisko to dotyczyło w szczególności sektora zaawansowanych technologii (dokładniej w tzw. sektorach *high-tech*) i związane było ze zmianami źródeł tworzących wartość dodaną, czyli przede wszystkim ze wzrostem „zawartości” wiedzy w oferowanych produktach i usługach oraz zintensyfikowaniem działań innowacyjnych mniejszych firm. Postęp technologiczny doprowadził bowiem do sytuacji, w której nierozłączne do tej pory elementy łańcucha tworzenia wartości, a więc produkt i informacja, stały się ze sobą w mniejszym stopniu powiązane. Możliwe stało się więc „rozcłonkowanie”, czyli podzielenie łańcucha tworzenia wartości na odrębne poziomy⁷⁾. Pierwszy z nich to poziom materialny, na który składają się kluczowe procesy produkcyjne oraz infrastruktura produkcyjna. Drugi, to poziom transakcyjny. Dotyczy on przetwarzania informacji związanych z obsługą klientów i dostawców. Poziom wiedzy

natomiast związany jest z zarządzaniem wiedzą i działaniami innowacyjnymi.

W przypadku KTN z technologicznie zaawansowanych sektorów (np. IBM i Dell z sektora komputerowego), łańcuch tworzenia wartości stał się coraz bardziej rozczłonkowany, a jednocześnie rozproszony globalnie. Prace badawczo-rozwojowe korporacji musiały więc nabrać charakteru dużo bardziej umiędzynarodowionego, a istotną rolę zaczęła odgrywać umiejętność wyszukiwania ze źródeł zewnętrznych potrzebnej wiedzy i innowacji. Coraz częściej okazywało się bowiem, że potrzebna wiedza i innowacje nie znajdują się w posiadaniu organizacji. Naturalną konsekwencją tego faktu było nawiązywanie współpracy międzyfirmowej poprzez tworzenie sieci partnerskich, wspólnych przedsięwzięć i umów partnerskich z wieloma zewnętrznymi firmami. Wszystkie te czynniki sprawiły, że pod koniec XX wieku pionowo zintegrowany łańcuch tworzenia wartości IBM bardzo szybko zaczął ustępować miejsca łańcuchom rozczłonkowanym, poziomom zintegrowanym i umiędzynarodowionym. W sektorze pojawiło się wiele nowych, wyspecjalizowanych firm. Rysunek 1 obrazuje zmianę w podejściu do produkcji komputerów na przestrzeni ostatnich 50 lat.

Korporacje z technologicznie zaawansowanych sektorów coraz częściej odchodzą lub są zmuszane do odejścia od pełnej internalizacji działań wytwórczych, która stanowi podstawę opisanego przez M.E. Portera⁸⁾ modelu tworzenia wartości dodanej przez pionowo zintegrowane przedsiębiorstwo, na rzecz coraz szerszej współpracy z firmami i instytucjami zewnętrznymi poprzez rozwijanie z nimi powiązań kooperacyjnych – tzw. eksternalizacji. Trend ten skutecznie wykorzystwała firma, Dell, która w 2004 roku stała się światowym liderem pod względem liczby sprzedanych komputerów.

Powstanie nowych modeli biznesowych

Jeśli model działalności biznesowej zdefiniuje się jako to, czym firma się zajmuje oraz w jaki sposób konfiguruje posiadane przez siebie zasoby i kompetencje⁹⁾, to należy stwierdzić, że możliwość „rozczłonkowania” łańcucha tworzenia wartości sprawia, że KTN mogą wprowadzać i realizować nowe modele biznesowe.

Pod koniec lat 90. ub. wieku zmianom zaczęły ulegać dotychczasowe modele prowadzenia działalności gospodarczej¹⁰⁾. Było to związane z postępowaniem w dziedzinie komunikacji, który umożliwił wzrost częstotliwości kontaktów biznesowych i ich jakości, oraz stop-

niowym obniżaniem kosztu związanego z interakcją i coraz bardziej pogłębiającą się specjalizacją. Cechy, które wcześniej decydowały o sukcesie firm, a więc ich wielkość i rozbudowana struktura wewnętrzna, zaczęły spowalniać ich działalność i kępować możliwość elastycznego reagowania na zmiany rynkowe. Dlatego też, w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu biznesowym, firma IBM zmuszona była do zmiany profilu swojej działalności z produkcji komputerów i oprogramowania na dostarczanie zintegrowanych rozwiązań systemowych. Obecnie, w ten właśnie sposób IBM wykorzystuje wcześniej zdobytą wiedzę i doświadczenie.

Alternatywą dla stosowanej wcześniej internalizacji okazała się sieć niezależnych firm, która swoją strukturą organizacyjną przypomina organizm zbudowany z komórek. Działania, które wcześniej uważane były przez korporacje za kluczowe (jak na przykład produkcja lub opracowywanie gotowych komponentów), zaczęły być zlecane wyspecjalizowanym zewnętrznym poddostawcom, którzy byli w stanie wykonać je szybciej i efektywniej. Nowy, coraz częściej praktykowany przez KTN, model biznesowy wspiera organizację, której przewaga konkurencyjna oparta jest na specjalizacji i sieciowości powiązań. Zaobserwować można, że znaczne zwiększenie liczby wyspecjalizowanych firm zmienia strukturę nie tylko sektora komputerowego, lecz innych, w tym także farmaceutycznego i samochodowego. W efekcie powszechnego stosowania *outsourcingu* oraz powiązań partnerskich o różnym stopniu zależności, zaobserwować można wyłanianie się tzw. organizacji bez granic¹¹⁾ (*boundaryless organization*). Jej cechą charakterystyczną jest umiejętność docierania „na bieżąco” do niezbędnej wiedzy, zasobów, a nawet gotowych innowacji poprzez tworzenie wielu nowych powiązań biznesowych. Nowe formy współpracy doprowadzić mogą do tzw. wirtualnej integracji. Zjawisko to oznacza powstawanie sieci niezależnych firm, które ściśle współpracują ze sobą w zakresie rozwijania i komercjalizacji określonej technologii.

Zmiany te w bardzo trafny sposób obrazuje przykład firmy Dell, której dominująca pozycja rynkowa osiągnięta została poprzez specjalizację w procesie składania komputerów i znaczne rozszerzenie skali współpracy z firmami zewnętrznymi w pozostałych obszarach biznesowych.

Firmy stojące na czele takich sieciowych organizacji potencjalnie będą w stanie osiągać sukces rynkowy poprzez efektywne wykorzystywanie zasobów i umiejętności swoich partnerów¹²⁾.

	1960–1980
Maszyny	Canon, Nikon, Applied Materials
Surowce	Monsanto, Sumitomo Metal
Komponenty	IBM
Projektowanie	
Montaż	
System operacyjny	
Oprogramowanie	
Dystrybucja	
Serwis

	1990–2005
Maszyny	Canon, Nikon, Applied Materials i inni
Surowce	Monsanto, Sumitomo Metal i inni
Komponenty	Intel, Micron, Quantum, Komag...
Projektowanie	IBM, Compaq, Dell, Gateway, HP...
Montaż	Selectron, Celestica...
System operacyjny	Microsoft
Oprogramowanie	Microsoft, WordPerfect, Lotus, Borland...
Dystrybucja	DELL
Serwis	Samodzielne firmy

Rys. 1. Proces „rozczłonkowania” łańcucha tworzenia wartości w sektorze komputerowym na przestrzeni ostatnich 50 lat

Opracowanie własne na podstawie: C.M. CHRISTENSEN, M.E. RAYNOR, M. VERLINDEN, *Skate to Where the Money Will Be*, „Harvard Business Review”, listopad 2001, Reprint 0110D, s. 76; V. KAPUR, J. PETERS, *Ready or Not, Here it Comes High-Tech 2005*, IBM Institute for Business Value, 2002, s. 5–10, www-1.ibm.com/services/us/imc/pdf/g510-9162-00-ready-or-not-here-it-comes-high-tech-2005.pdf.