

Globalne sieci biznesowe – efekt globalizacji korporacyjnej

Wstęp

Celem artykułu jest prezentacja koncepcji globalnej sieci biznesowej (GSB) jako modelu struktur regulacyjnych właściwych dla najpotężniejszych przedsiębiorstw w dobie globalizacji korporacyjnej. Rozwój GSB przedstawiono w kontekście zmian zachodzących na rynku przedsiębiorstw w wyniku ewolucji procesów globalizacyjnych. Tezą opracowania jest, że najpotężniejsze korporacje transnarodowe dążąc do realizacji swoich celów strategicznych kreują globalne sieci biznesowe, gdyż jest to model biznesu adekwatny do współczesnych uwarunkowań rozwojowych.

Opracowanie podzielono na trzy części. W pierwszej przedstawiono ewolucję procesów globalizacyjnych – od internacjonalizacji przez umiędzynarodowienie, globalizację właściwą do obecnego etapu globalizacji korporacyjnej. W drugiej części zaprezentowano koncepcję globalnej sieci biznesowej. W ostatniej części przedstawiono przykłady korporacji realizujących modele biznesowe oparte na koncepcji GSB.

1. Etapy rozwoju procesów globalizacyjnych

1.1. Globalizacja współczesna – uwagi terminologiczne

W niniejszym opracowaniu przyjęto, że globalizacja to zjawisko związane z intensyfikacją powiązań w skali globalnej wynikającą z pogłębiającej się liberalizacji handlu i międzynarodowych przepływów czynników produkcji oraz rewolucji techniczno-informacyjnej i rozwoju komputeryzacji, łączności satelitarnej i Internetu. W konsekwencji termin „globalizacja” ograniczono do zmian dokonujących się w gospodarce światowej po II wojnie światowej – ustanowieniu systemu z Bretton Woods (1944 r.). Współczesną globalizację uznano za wyższy, bardziej złożony i zaawansowany rozwojowo etap umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, który dotyczy trzech poziomów: przedsiębiorstw, rynków – gałęzi oraz gospodarki światowej i w każdej ze sfer dotyka wszystkich ważnych aspektów. Za atrybuty współczesnej globalizacji to:

- kompresja czasu i przestrzeni – w wyniku postępu cywilizacyjnego oznaczającego przyspieszony rozwój równocześnie wielu uzupełniających się sfer: produkcji, transportu, dystrybucji, komunikacji; wynika to z dynamicznego postępu nauki i techniki oraz organizacji i zarządzania; powoduje „kurczenie się dystansu” w efekcie przeplatania się i nakładania

* Dr, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, magdalena_rosinska@uni.lodz.pl

- działań dokonywanych w tym samym czasie, lecz w różnych przestrzeniach,
- wielowymiarowość i wieloaspektowość powiązań (gospodarczych, politycznych, społeczno-kulturowych) – budowanie sieci relacji równocześnie na wszystkich poziomach: mikro (jednostki ludzkie, przedsiębiorstwa), mezo (regiony, sektory), makro (gospodarki, organizacje międzynarodowe), meta (społeczności, cywilizacje, wzorce, systemy wartości),
 - „odterytorialnienie” większości działań – oderwanie ich od konkretnego terytorium na rzecz włączania do globalnych łańcuchów tworzenia wartości koordynowanych przez „regionalnych-sektoralnych” liderów; powstawanie globalnych, oligopolistycznych systemów,
 - łańcuchowość modeli rozwojowych – globalizacja to efekt liberalizacji, która spowodowała „rozszerzanie” dotychczas istniejących granic, wzrastająca otwartość sprzyjała współpracy i integracji, co oznaczało narastanie współzależności w ramach globalnego systemu powiązań, to z kolei przyczyniło się do kreowania sieci, czyli struktur „naczyni połączonych” oddziaływujących na siebie wzajemnie i generujących sprzężenia zwrotne,
 - konieczność podejścia systemowego – z uwagi na dialektyczny i dynamiczny charakter zjawiska – kreatywne łączenie antagonizmów typu globalizacja i regionalizacja (glokalizacja), współpraca i konkurencja (kooperencja) oraz systematyczny jego rozwój a tym samym wzrost siły i zakresu oddziaływania (określanie go zatem mianem procesu a nie stanu).

Wykorzystując wymienione atrybuty współczesną globalizację zdefiniowano jako postępujący proces kreowania zintegrowanej, globalnej przestrzeni opartej na korporacyjnym ładzie instytucjonalnym, dzięki któremu możliwe staje się funkcjonowanie w złożonej sieci powiązań. Proces jest ściśle powiązany z postępowaniem procesów liberalizacji przepływów towarów, usług, kapitału ludzkiego i finansowego, a dotyczy zarówno sfery makro jak i mikroekonomicznej. Sprawne funkcjonowanie globalnego systemu powiązań wymaga: liberalizacji warunków realizowania handlu międzynarodowego, standaryzacji podstawowych zasad lokowania inwestycji zagranicznych oraz produkcyjno-handlowej swobody działalności przedsiębiorstw międzynarodowych i ich filii [Dunning, 1992, s. 8]. W efekcie zdolność do oddziaływania na kierunek zmian na poziomie globalnym uzyskują jedynie organizmy zintegrowane, a tracą ją pojedyncze, nawet najpotężniejsze podmioty (państwa, przedsiębiorstwa).

Proces globalizacji uruchamia ciąg procesów integracyjnych: ustanawianie powiązań (regionalnych, branżowych) – rozbudowa systemu (współzależności na wielu poziomach) – umiejscowienie w globalnej sieci (pozycjonowanie na tle konkurentów i współuczestników). Polega na systematycznym scalaniu procesów ekonomicznych w ramach współpracy „lokalnej” – region, branża. Stopniowo obejmuje nie tylko wymianę handlową, lecz również inwestycje i produkcję. Rozbudowa systemu powiązań ma charakter wertykalny

i horyzontalny. Ich intensyfikacja prowadzi do narastania współzależności uczestników. Stopniowo stają się oni elementami w globalnym systemie, jakim jest gospodarka światowa. Następuje wyłanianie liderów-koordynatorów oraz polaryzacja pozostałych uczestników (regionu, branży) wokół nich, co prowadzi do oligopolizacji globalnej przestrzeni.

Podsumowując, współczesna globalizacja to zaawansowany etap umiędzynarodowienia polegający na traktowaniu świata jako jednego rynku o niespotykanym dotychczas zakresie i intensywności powiązań uczestników, które oparte są na swobodzie przepływów kapitału, technologii, towarów, usług i osób [Rymarczyk, 2004, s. 19]. Stanowi ona ciągły proces tworzenia nie tylko zliberalizowanego i zintegrowanego globalnego rynku, ale także kształtowania się nowego międzynarodowego ładu instytucjonalnego. Oznacza stopniową oligopolizację gospodarki światowej w wyniku narastającej integracji gospodarek narodowych jak i przedsiębiorstw przez handel międzynarodowy, bezpośrednie zagraniczne inwestycje oraz różnego typu formy współpracy. Kluczową cechą współczesnych procesów globalizacji jest połączenie dwóch wymiarów: zakresu (zasięgu oddziaływań) oraz intensywności (głębokość zachodzących powiązań) w taki sposób, że występujące powiązania i zależności mają charakter samogenerujących się czynników, przyczyniających się do zmian w funkcjonowaniu wszystkich poziomów systemu gospodarki światowej.

1.2. Fazy rozwoju procesów globalizacji – cechy charakterystyczne

Zróżnicowanie zjawiska współczesnej globalizacji (*sensu largo*) powoduje wyodrębnienie faz jej rozwoju: internacjonalizacji, umiędzynarodowienia, globalizacji „właściwej” (*sensu stricto*), globalizacji korporacyjnej [Rosińska-Bukowska, 2009, s. 38-59].

Internacjonalizacja oparta jest na wymianie towarowej i relacjach bilateralnych bądź stanowi ciąg takich transakcji. Główną przesłanką jej zaistnienia są korzyści lokalizacyjne oraz odmienność ofert (teoria przewag względnych). Motywem podejmowania ekspansji są korzyści skali. Uczestniczące podmioty charakteryzuje różnorodność wynikająca z ich „narodowości” (państwa) lub specjalizacji (przedsiębiorstwa). W znacznej mierze działalność skoncentrowana jest w najbliższym „regionie”, tzn. kręgu kulturowym, obszarze branżowym. Ten typ procesów globalizacyjnych dominował w latach 50. i 60. XX w.

Umiędzynarodowienie stanowi wyższy poziom, gdyż charakteryzuje się przenoszeniem w skali międzynarodowej czynników produkcji, w tym zwłaszcza kapitałów. Na tym etapie nawiązywana jest współpraca w tworzeniu dobra z wykorzystaniem lokalnych atrybutów miejsca lokaty. Motywem podejmowania ekspansji jest chęć zdobycia przewagi konkurencyjnej, dzięki stałej akceptacji danej grupy nabywców. Uczestniczące podmioty charakteryzują się zbliżonym poziomem rozwoju (region, branża). Oferta względnie uniwersalna kierowana jest do wybranych segmentów rynku. Ten etap rozwoju procesów globalizacyjnych dominował od II połowy lat 70. XX w.

Globalizacja właściwa jest poziomem kolejnym, gdyż dotyczących w pełni wszystkich sfer – towarów, usług, kapitału, informacji. Charakterystyczną jej cechą jest pogłębianie procesu internalizacji w celu stworzenia wewnętrznej platformy sprawnego transferu wiedzy. Następuje rozbudowywanie struktur organizacyjnych poszczególnych podmiotów. W przypadku przedsiębiorstw to intensyfikacja relacji biznesowych na wszystkich poziomach – fuzje i przejęcia, *joint venture*, umowy o współpracy. Podmioty operujące na poziomie globalnym zewnętrznie wykazują wiele cech wspólnych są jednak różnicowane wewnętrznie, co wynika z realizacji różnych modeli globalnej ekspansji.

Najbardziej zaawansowanym etapem jest globalizacja korporacyjna [Marzęda, 2007, s. 33-39]. Jej istotą jest korporacyjność rozumiana jako forma adaptacji do zmian zaistniałych w otoczeniu globalnym, świadcząca o „wyższość” działania grupowego nad indywidualnym¹. Podmioty mogą poprawiać swoje pozycje dzięki zbudowaniu odpowiednio silnej struktury koalicyjnej (ugrupowania integracyjnego, sieci biznesowej). Najlepiej przygotowane do nowych wyzwań zyskują przewagę nad pozostałymi częściami składowymi i stają się liderami-koordynatorami tych organizmów.

Konkludując, specyficzną cechą obecnej fazy ewolucji procesów globalizacyjnych jest tworzenie układów wzajemnie interaktywnych powiązań – konkurowanie i współpraca równocześnie. Oznacza to zmianę podejścia do budowania konkurencyjności, co wpływa istotnie na funkcjonowanie rynku przedsiębiorstw. Pozycja w systemie zależy od kompetencji podmiotu i jego aktywności, a to wymusza kreatywność i innowacyjność. Podstawą konkurowania jest wartość dodana – nowa wiedza „wytworzona” na bazie własnych kompetencji, ale w oparciu o wsparcie stojącego za danym podmiotem systemu. Wzrost opiera się na synergii i ma charakter zrównoważonego rozwoju. Oznacza to, że dla utrzymania przewagi konieczne jest uwzględnianie często różnicowanych interesów członków sieci – koalicji biznesowej czy gospodarczo-politycznej. Korporacyjność obecnej fazy globalizacji sprawia, że zdolność do współpracy decyduje o sile podmiotu. „Wplątanie” w wielowymiarową, globalną sieć zmusza do stałego doskonalenia się w celu sprostaną zachodzącym zmianom.

2. Globalna sieć biznesowa – źródła koncepcji, atrybuty struktury

2.1. Koncepcji myślenia sieciowego

Postępujące procesy globalizacji przyspieszają liberalizację przepływu czynników produkcji, co prowadzi do zmian w systemach organizacyjnych przedsiębiorstw. Wejście w etap globalizacji korporacyjnej oznacza poszukiwanie metod poprawy konkurencyjności poprzez tworzenie różnych form układów zbiorowych. Globalizacja korporacyjna promuje bowiem podmioty zdolne do kreatywnego współdziałania i konkurowania równocześnie. Koncepcją teo-

¹Przyjęte w niniejszym opracowaniu ujęcie podkreśla nie tyle znaczenie konkretnych podmiotów – korporacji, co ma za zadanie uwypuklenie roli na tym etapie układów powiązań o charakterze korporacyjnym. Korporacje transnarodowe występują jedynie jako jeden z uczestników procesu.

retyczną odpowiadającą na te wyzwania jest podejście sieciowe (*network approach*). Modelem struktury, będącym wynikiem ewoluowania koncepcji myślenia sieciowego, jest koncepcja globalnej sieci biznesowej.

Koncepcja *network approach* wiązana jest najczęściej z badaniami grupy *Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP)*, analizującej powiązania między współpracującymi firmami i na tej podstawie definiującej atrybuty powiązań sieciowych [Ratajczak-Mrozek, 2009, s. 79-91]. W literaturze nie ma jednak zgodności co do kluczowych cech sieci. Poszczególni autorzy przedstawiają własne koncepcje. Przykładowo J.C. Jarillo za sieciową uznaje organizację z jedną firmą kontrolującą pewien zakres działań, która organizuje przepływ aktywów pomiędzy dobieranymi przez nią, ale niezależnymi uczestnikami [Jarillo, 1993, s. 5-6]. Natomiast A.K. Koźmiński definiuje sieć bardziej ogólnie, jako strukturę wielokryteriową, realizującą zmienne zadania, zmiennymi siłami, w zmiennych warunkach [Koźmiński, 2004, s. 39-42]. Różnorodność postrzegania istoty sieci wymaga zatem każdorazowego definiowania pojęcia dla potrzeb konkretnych badań i wskazywania atrybutów uznawanych za fundamenty decydujące o istnieniu danego typu sieci.

Dla potrzeb niniejszego opracowania odwołano się do modelu ARA (*Actors – Resources – Activities*) zbudowanego przez grupę *IMP*, w którym jako szczególnie istotne akcentuje się przede wszystkim trzy kwestie: ciągłość interakcji między uczestnikami, zależności zasobowe członków systemu oraz istnienie związków między nimi wynikających z prowadzonej „wspólnie” działalności [Håkansson, Snehota, 1995, s. 24-49]. Na tej podstawie zdefiniowano sieć jako spójny systemem więzi horyzontalnych, wertykalnych i diagonalnych – immanentną jej cechą jest koherencja. Strukturę sieci budują świadomie współzależne podmioty. Sieć nie jest jednak ani luźną wiązką relacji, ani też hierarchiczną strukturą o charakterze zdominowanym. Stanowi raczej strukturę regulacyjną niż organizacyjną. Ma charakter „inkorporujący”, czyli dąży do internalizowania ofert swoich członków, choć niekoniecznie na bazie relacji własnościowych. Spoiwem sieci jest wspólny cel uczestniczących podmiotów – strategiczny kontekst ustanawianych związków. Rolą sieci jest integracja kluczowych obszarów kompetencji poszczególnych członków i tworzenie struktur wewnętrznsieciowej dyfuzji wiedzy w celu uzyskania efektu synergii.

2.2. Atrybuty globalnej sieci biznesowej

W tej części opracowania przedstawiono koncepcję specyficznego typu sieci, jakim jest globalna sieć biznesowa (GSB). Stanowi ona najwyższy etap ewolucji rozwiązań typu sieciowego, czyli formę myślenia sieciowego dostosowaną do wymogów globalizacji korporacyjnej. Jest zdecydowanie modelem regulacyjnym, a nie tylko typową strukturą organizacyjną. Zwykle posiada hybrydową konstrukcję, co oznacza zróżnicowanie wewnętrznych struktur GSB z uwagi na połączenie wielu typów organizacji w jeden system regulacyjny.

Globalna sieć biznesowa charakteryzuje się strategicznym podejściem do współpracy, co nie oznacza przyjęcia jednolitej strategii dla wszystkich

członków systemu. Dopuszczalne, a nawet pożądane są działania „wyprzedzające”, czyli dodawanie wartości do przyjętego standardu obsługi klienta globalnego. Poszczególni uczestnicy systemu dzięki swojej aktywności, innowacyjności, kreatywności stają się liderami konkretnych procesów. Podstawowymi cechami GSB są: kooperacja – bazująca na kluczowych kompetencjach, internalizacja – oparta na budowaniu trójwarstwowych więzi, koherencja – wynikająca z realizacji wspólnej wizji rozwojowej zróżnicowanych uczestników oraz multikulturowość – odzwierciedlająca brak ograniczeń przestrzennych dla tej działalności. GSB jest zatem jedną z możliwych struktur regulacji usytuowanych między rynkiem a hierarchią [Gorynia, Jankowska, 2008, s. 18-24]², której istotą jest elastyczne wyważenie proporcji konkurencji i kontroli. Stanowi najwyższy etap rozwojowy, gdyż nie tylko odzwierciedla możliwe spektrum różnych typów relacji, ale wskazuje sposób ich efektywnego współgrania w dynamicznym otoczeniu.

W celu precyzyjnej konceptualizacji pojęcia globalnej sieci biznesowej wskazano cztery atrybuty GSB jako struktury regulacyjnej:

- warstwowość – warstwy to trzy poziomy powiązań organizacyjnych: PW – najsilniejsze oparte są na własności, PS – stanowiące umowy strategiczne, np. długookresowe *joint venture*, PK – będące typem kooperacji np. relacjami transakcyjnymi czy formami „wycinkowej” współpracy z bezpośrednimi konkurentami,
- kooperacyjność – we wszystkich trzech warstwach istnieje przestrzeń dla zachowań o charakterze współpracy i konkurencji, a zatem układ jako całość ma charakter kooperacyjny,
- synergiczność – założenie o niejako naturalnym tworzeniu wartości dodanej w wyniku zintegrowanego działania zróżnicowanych i rywalizujących podmiotów,
- innowacyjność – nastawienie na systematyczne dodawanie do obowiązującego standardu walorów, odpowiadających na kolejne wyzwania.

Konkludując, cechy które można uznać za wyróżniające GSB na tle klasycznych koncepcji sieci to połączenie atrybutów: warstwowości, kooperacji, synergii oraz innowacyjnego nastawienia, związanego z kreowaniem wartości dodanej do globalnie obowiązujących standardów. Efektem „ubocznym” powstawania GSB jest oligopolizacja globalnej przestrzeni biznesowej. Budowanie koalicyjnych układów powoduje wyodrębnienie kilku wiodących „ośrodków” i koncentrowanie się konkurencji międzynarodowej na rywalizacji między nimi. Powoduje to nieustanne wzbogacanie standardów w wyniku systematycznego włączania do nich już „ujawnionych” rozwiązań.

Globalna sieć biznesowa stanowi zatem strategicznie zorganizowany system sieciowy złożony z elementów rozlokowanych w globalnej przestrzeni i powiązanych między sobą w różny sposób. Nie jest typową strukturą organizacyjną o charakterze porządkującym, lecz modelem regulacyjnym. Jej istotą

²Autorzy przedstawili koncepcje mechanizmów regulacji systemów gospodarczych m.in. wg W. Arst’a, D. Millera, W. Euckena, W.J. Otty, W. Balickiego, O.E. Williamsona.

jest osiągnięcie takiej formy dojrzałości, która pozwala na dostrzeganie potencjału rozwojowego w obszarach dotychczas niedocenianych. W efekcie uzyskiwanie przewag konkurencyjnych na bazie relacji kooperacyjnych czy w wyniku eksploatacji „miękkich” uwarunkowań rozwojowych (np. dopasowania kulturowego, społecznej odpowiedzialności biznesu). Osiągnięcie tej formy „organizacyjnej” wymaga jednak czasu, w którym podmiot przechodząc kolejne stadia ewolucji zgromadził odpowiedni potencjał ekonomiczno-intelektualny, stanowiący fundament tej „mądrości”.

Oznacza to rozwinięcie najpierw powiązań handlowych – internacjonalizacja. Następnie dokonanie transakcji połączeniowych (w tym fuzji i przejęć międzynarodowych) oraz podpisanie umów kooperacyjnych (w tym o charakterze strategicznym) – podniesienie wskaźnika umiędzynarodowienia. Wreszcie ustanowienie struktur globalnych wskazujących na „opłecenie” całej gospodarki światowej własną siecią – globalizacja właściwa. Ostateczny etap to zrozumienie istoty korporacyjności i znalezienie swojego miejsca w ramach jednej z globalnych sieci biznesowych – globalizacja korporacyjna. Oznacza to, że dojrzały podmiot dostosowuje swoją strategię do wymogów otoczenia. W zależności od siły swojego potencjału ekonomiczno-intelektualnego staje się liderem-koordynatorem lub włącza się w działający model i dostarcza jedynie wyspecjalizowanej wiedzy ze swojej dziedziny. Każda z tych pozycji może być satysfakcjonująca. System pozwala na realizację „ambicji” konkretnych podmiotów.

Koncepcja GSB stanowi propozycję systemową modelu biznesowego adekwatnego do wyzwań globalizacji korporacyjnej. Pozwala na równoczesną realizację wielu różnych strategii rozwojowych przez podmioty o różnym poziomie kompetencji i zakresie specjalizacji w ramach globalnie zorganizowanych struktur regulacyjnych. Obserwując wnikliwie biznes międzynarodowy możemy przedstawić konkretne przykłady funkcjonujących globalnych sieci biznesowych i zauważyć, że model ten staje się coraz bardziej powszechny.

3. Modele biznesu na bazie koncepcji GSB - case studies

3.1. Koncepcja rozwoju GSB Volkswagen AG

Volkswagen AG (VW) to globalna sieć obejmująca obecnie 11 kluczowych podmiotów: Volkswagen, Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Seat, Skoda, Suzuki, MAN, Scania. Przeciętny klient nie łączy większości z nich z marką VW. Świadczy to nie tylko o skutecznie realizowanej strategii pełnego pokrycia rynku poprzez zagospodarowywanie miejsca w precyzyjnie wydzielonych segmentach. Potwierdza także, że możliwie jest funkcjonowanie na globalnym rynku z „własną” koncepcją biznesową i rozwijanie jej dzięki wsparciu stojącego za nią systemu globalnej sieci.

Analizując historię VW można stwierdzić, że koncern sekwencyjnie budował swoją potęgę. Najpierw rozwijał sieć sprzedaży „rodzimych” modeli, poszukując dla nich rynków zbytu (internacjonalizacja). Następnie przejmował udziały w kolejnych firmach na rynku międzynarodowym (umiędzynarodowienie). Wreszcie dokonał odpowiednich dostosowań organizacyjnych, aby w pełni

wykorzystać potencjał swojej globalnej sieci (globalizacja właściwa). O wejściu na ścieżkę rozwojową adekwatną do wyzwań globalizacji korporacyjnej świadczy przebudowa modelu zarządzania tą rozwiniętą strukturą więzi własnościowych, strategicznych i kooperacyjnych. Kluczowe dla uznania sieci VW za model biznesowy oparty na koncepcji GSB jest stwierdzenie, że włączając kolejne elementy do swojej sieci koncern-matka pozostawiał im swobodę w realizacji ich misji i kreowaniu własnej pozycji tak w sieci, jak i na światowym rynku. Każdy z członków pozostał mistrzem w swojej klasie (pojazdów sportowych – *Bugatti*, *Lamborghini*, luksusowych – *Bentley*, ekonomicznych – *Skoda* etc.) i nie musiał rezygnować z indywidualnej koncepcji budowania siły marki. Chcąc utrzymać pozycję lidera danego procesu czy segmentu musi jednak reagować na wyzwania wprowadzając kolejne innowacje, co napędza rozwój sieci jako całości. Równocześnie każdy członek GSB ma możliwość czerpania korzyści z uczestnictwa w rozbudowanym systemie, zabezpieczającym odpowiednią skalę działania niezbędną w warunkach globalnej przestrzeni biznesowej. Pozwala to na dyskontowanie efektu synergicznego. Istotnym walorem jest kooperacyjność stworzonego systemu. Uczestnicy sieci nie tylko współpracują ze sobą, ale także rywalizują o klienta w konkretnych segmentach np. *Skoda Superb*, *VW Passat*, *Audi A4* czy *VW Tuareg*, *Audi Q5*, *Porsche Cayenne*.

Powstała w ten sposób sieć VW posiada wszystkie atrybuty GSB: warstwowość, innowacyjność, synergiczność i kooperacyjność. Filarami strategii GSB VW, zapisanymi jako wyzwania rozwojowe są zatem:

- plan strategiczny dla sieci, uwzględniający różnorodność jej elementów,
- budowanie partnerskich relacji biznesowych między uczestnikami systemu, a także w stosunkach z partnerami zewnętrznymi (w tym konkurentami),
- dążenie do ustanowienia efektywnej, globalnej struktury organizacyjnej pozwalającej na eksploatację specyfik poszczególnych obszarów,
- realizacja precyzyjnie ukierunkowanej oferty dla poszczególnych wyraźnie dookreślonych rynków docelowych [Annual Report Volkswagen, 2010].

Należy podkreślić, że strategia GSB VW była wdrażana systematycznie poprzez realizację kolejnych etapów integracji biznesowej. *Volkswagen* już od połowy lat 70. XX w. konsekwentnie budował kontakty wewnątrzbranżowe, a od połowy lat 80. XX w. finalizował konkretne umowy o wymiarze strategicznym³. O sukcesie przyjętej strategii sieciowej świadczą z kolei liczby m.in. wzrost wartości rynkowej i zysku oraz aktywów i sprzedaży spółki-matki [Rosińska-Bukowska, 2011, s. 122-124, 209-210].

Podsumowując, analiza koncepcji rozwoju VW AG potwierdza, że mamy do czynienia z globalną siecią biznesową. Strategia VW charakteryzuje się kompleksowością podejścia, korporacyjnym nastawieniem, kongruencją, a równocześnie naciskiem na kreatywność uczestników, chcących zdobyć silną pozycję w sieci. Realizowany model biznesu VW AG odpowiada teoretycznym

³Były to np.: od 1984 r. współpraca z SAIC, w 1986 r. zakup 51% udziałów w SEAT (w latach 90. uzyskanie 99,9%), w 1990 r. przejęcie ŠKODA, w 2000 r. megafuzja ze Scania AB (w 2006 r. 69%), w 2009 r. przejęcie 51% akcji Porsche oraz 19,9% akcji Suzuki Motor.

założeniom GSB i stanowi odpowiedź koncernu na wyzwania globalizacji korporacyjnej. Analiza historyczna ścieżki rozwoju VW pozwala łączyć podejmowane działania z fazami ewoluowania procesów globalizacyjnych.

3.2. Koncepcja rozwoju GSB *British Petroleum*

British Petroleum (BP) to brytyjska spółka petrochemiczna. Kształtowanie globalnej sieci *BP* zaczęło się właściwie po 1987 r., kiedy w pełni sprywatyzowana spółka przeprowadziła restrukturyzację. Do lat 70. XX w. korporacja realizowała strategię internacjonalizacji. W 1969 r. rozpoczęto proces umiędzynarodawiania (zakup 25% akcji *Standard Oil Company of Ohio*). Miało to stanowić początek intensywnego procesu ekspansji międzynarodowej jednak plany koncernu zostały wyhamowane przez kryzys paliwowo-energetyczny. W efekcie dopiero prywatyzacja dała impuls do kolejnych zmian. W tym czasie gospodarka światowa znajdowała się już w fazie dynamicznej globalizacji, dlatego *BP* postanowiło wejść na ścieżkę budowy globalnej sieci. W 1987 r. dokupiło kolejne akcje *Standard Oil* (45%). Kolejne wielkie transakcje to: w 1996 r. połączenie z europejską częścią *Mobil*, w 1999 r. połączenie z *Amoco*, w 2000 r. zakup *Burmah Castrol* oraz *Atlantic Richfield Company*. W ten sposób *BP* domknęło etap globalizacji „właściwej” budując rdzeń swojej globalnej sieci.

O wejściu w etap globalizacji korporacyjnej, a przede wszystkim o zrozumienie jej idei świadczą następne realizowane posunięcia. Służyły one porządkowaniu istniejących struktur sieci oraz stałemu rozwijaniu siatki powiązań w ramach globalnej przestrzeni biznesowej, w tym poszukiwaniu sposobów wejścia na „nieprzyjazne” rynki⁴. Istotne znaczenie ma także podjęcie działań o charakterze kooperacyjnym np. w 2003 r. umowa z *Royal Dutch Shell*, w 2005 r. z *ExxonMobil* oraz z *Repsol YPF* oraz w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu⁵.

Analiza procesu kształtowania się GSB *BP* pozwala na wskazanie kilku etapów. Pierwszy to budowanie „lokalnej” pozycji w ramach imperium wpływów brytyjskich. Drugi etap to walka o pozycję w gronie globalnych liderów branży petrochemicznej. Etap trzeci to umacnianie poszczególnych działów korporacji, poprzez liczne spółki *joint venture*. Kolejną fazą rozwoju było rozbudowywanie sieci poza obszar wydobywania i handlu tradycyjnymi produktami petrochemicznymi. *BP* rozpoczęło lokowanie aktywów w energię odnawialną np. *BP Solar*. O osiągnięciu formy GSB świadczy właśnie zdolność pogodzenia walki o utrzymanie silnej pozycji w sektorze z rozwijaniem innowacyjnych obszarów działalności oraz pogłębianiem kooperacji i budowaniem wizerunku organizacji społecznie odpowiedzialnej.

⁴Np. zakup niemieckiej firmy *Veba Oil*, właściciela marki *Aral*. Utworzenie spółki *joint venture BP-TNK* (trzeci, co do wielkości koncernem petrochemiczny Rosji).

⁵Służą temu także rozbudowa działu energii alternatywnej, poszukiwanie metod eksploatacji złóż niskotoksycznych, oszczędzających wodę i zużycie energii czy włączanie się w realizację złożonych projektów innowacyjnych w zakresie paliw dla motoryzacji.

Konkluzją prowadzonego badania jest stwierdzenie, że BP przechodziło nieco inaczej przez kolejne etapy procesu globalizacji, ale także w tym przypadku działania korporacji w widoczny sposób wiążą się z fazowością rozwoju gospodarki światowej. Odpowiedzią na wyzwania globalizacji korporacyjnej jest budowanie globalnej sieci biznesowej. Strategia rozwojowa uwzględnia kwestie, które można uznać za tzw. miękkie elementy przewagi konkurencyjnej jak: kooperencja, konsorcja *benchmarkingowe*, przedsięwzięcia z zakresu ochrony środowiska. Sieć BP wykazuje wszystkie cztery atrybuty GSB. Można wskazać trzy typy powiązań: własnościowe, strategiczne i kooperacyjne. We wszystkich trzech warstwach pojawiają się zachowania o charakterze kooperacyjnym. Funkcjonujące w systemie podmioty upatrują w tym modelu dodatkowych korzyści, które nie byłyby możliwe do osiągnięcia, gdyby działały one samodzielnie. Jest to np. wykorzystanie wartości marki BP do firmowania niektórych przedsięwzięć – efekt synergii. Członkowie sieci zobligowani są do stałego podnoszenia jakości swoich ofert, aby w ten sposób reagować na rosnące wymagania rynku. Np. powinno to dotyczyć kwestii ekologii. Przyjęcie innowacyjności jako podstawowego kryterium pozycjonowania danego podmiotu w systemie świadczy o zrozumieniu przez BP istoty budowania potencjału konkurencyjnego w gospodarce opartej na wiedzy.

Zakończenie

W opracowaniu zaprezentowano próbę oceny wpływ procesu globalizacji na zasady funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Na początku starano się zdefiniować współczesną globalizację oraz przedstawić jej ewolucję. Dokonano podziału procesów globalizacyjnych na cztery fazy. Następnie w świetle przedstawionych rozważań odnośnie procesów globalizacji omówiono koncepcję myślenia sieciowego jako odpowiedź przedsiębiorstw na zmiany zachodzące w gospodarce światowej. Omówiono atrybuty globalnej sieci biznesowej jako modelu struktury regulacyjnej dostosowanego do wymogów globalizacji korporacyjnej. Odwołano się także do przykładów konkretnych modeli biznesowych opartych na koncepcji GSB. Analiza przedstawionych *case studies* pozwala uznać postawioną we wstępie tezę, że najpotężniejsze korporacje transnarodowe dążąc do realizacji swoich celów strategicznych kreują globalne sieci biznesowe, gdyż jest to model biznesu adekwatny do współczesnych uwarunkowań rozwojowych za zweryfikowaną pozytywnie. Wskazano na zbieżność etapów zmian na rynku przedsiębiorstw z sekwencją ewolucyjną procesów globalizacyjnych. Ponadto działania badanych podmiotów wydają się być niejako pod presją zmian zachodzących w gospodarce światowej: współpraca z konkurentami (kooperacyjność), nastawienie na jakość (innowacyjność), społeczna odpowiedzialność biznesu (dążenie do zrównoważonego rozwoju). Konkludując, GSB można uznać za efekt globalizacji korporacyjnej, a przedstawione przykłady stanowią jedynie niewielką próbkę z całego zbioru przedsiębiorstw, które świadomie lub mniej świadomie funkcjonują w ramach takich systemów regulacyjnych.

Literatura

1. Annual Report Volkswagen 2010, Strategy 2018, <http://annualreport2010.volkswagenag.com>
2. Dunning J.H. (1992), The Global Economy, Domestic Governance, Strategies and Transnational Corporations: Interactions and Policy Implication, „Transnational Corporations”, No 3.
3. Gorynia M., Jankowska B. (2008), Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa.
4. Håkansson H., Snehota I. (1995), Developing Relationship in Business Networks, Routledge, London.
5. Jarillo J.C. (1993), Strategic Networks. Creating the Borderless Organization, Butterworth–Heinemann, Oxford.
6. Koźmiński A.K. (2004), Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, PWN, Warszawa.
7. Marzęda K. (2007), Proces globalizacji korporacyjnej, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa–Lublin.
8. Ratajczak-Mrozek M. (2009), Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8.
9. Rosińska-Bukowska M. (2009), Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji, Dom Wydawniczy Duet, Toruń.
10. Rosińska-Bukowska M. (2011), Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków, Wydawnictwo WSSM, Łódź.
11. Rymarczyk J. (2004), Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa.

Streszczenie

Opracowanie prezentuje koncepcję globalnej sieci biznesowej (GSB) jako modelu struktury regulacyjnej właściwego dla najpotężniejszych przedsiębiorstw w dobie globalizacji korporacyjnej. Rozwój GSB przedstawiono w kontekście zmian zachodzących na rynku przedsiębiorstw w wyniku ewolucji procesów globalizacyjnych. Tezą opracowania jest, że najpotężniejsze korporacje transnarodowe dążąc do realizacji swoich celów strategicznych kreują globalne sieci biznesowe, gdyż jest to model biznesu adekwatny do współczesnych uwarunkowań rozwojowych. Konstrukcja pracy obejmuje trzy części. W pierwszej przedstawiono ewolucję procesów globalizacyjnych. W drugiej części zaprezentowano koncepcję globalnej sieci biznesowej. W ostatniej części przedstawiono przykłady funkcjonujących modeli biznesowych opartych na koncepcji GSB.

Słowa kluczowe

globalizacja, korporacje transnarodowe, sieci

Global Business Networks – The Effect of Corporate Globalization (Summary)

The aim of the paper is presentation of the concept of the global business network (GBN) as the model of regulation structures which are the basic characteristics of the largest enterprises, main actors in corporate globalization. The development of GBN is presented in the context of enterprises market changes which are results of the global

processes evolution. The key point of the paper is argument that the largest transnational corporations tend to realizing their strategic goals by creating of global business networks. This solution is the most effective one. The paper is divided into three parts. In the first one the evolution of globalization is presented. In the second part the idea of global business network is depicted. In the last part author comments on the case studies.

Key words

globalization, transnational corporations, networks