

Korporacje japońskie – ocena pozycji w gospodarce światowej

*„Ze wszelkich kryzysów finansowych wychodzą coraz silniejsze. Są liderami przemian gospodarczych. Burzą bariery w wymianie międzynarodowej”*¹. Cytat ten wydaje się nader trafnie oddawać rolę i znaczenie korporacji transnarodowych we współczesnym świecie. Podmioty te czerpią swoją siłę z umiejętności sprawnego przystosowywania się do dynamicznie zmieniających się uwarunkowań rozwojowych, w tym także w dobie postępującej globalizacji i liberalizacji gospodarki światowej. Dzięki dostosowywaniu swoich struktur i zasad funkcjonowania do wyzwań otoczenia uzyskują korzyści, wynikające z różnic w rozmieszczeniu czynników produkcji (zasoby naturalne, kapitał, praca) oraz specyfiki polityki poszczególnych państw². Każda z korporacji stara się znaleźć własną drogę do sukcesu, wykorzystując posiadane atrybuty, w tym potencjał swojego pochodzenia (miejsca siedziby korporacji-matki). W tym kontekście zasadne wydaje się spojrzenie na korporacje transnarodowe jako podmioty reprezentujące określone cechy „narodowe”.

Celem opracowania jest próba oceny pozycji korporacji japońskich w gospodarce światowej oraz analiza modeli biznesowych najpotężniejszych z nich na wybranych przykładach. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej przedstawiono podstawy teoretyczne – definicje pojęcia korporacja, atrybuty decydujące o specyfice tych podmiotów oraz przykładowe metody oceny ich potencjału – klasyfikacje międzynarodowe. W drugiej skoncentrowano się na miejscu korporacji japońskich w przywołanych rankingach międzynarodowych. Ostatnią część opracowania stanowią przykłady modeli biznesowych dwóch korporacji, które systematycznie zajmują w tych klasyfikacjach czołowe pozycje tj. Toyota Motor Corporation oraz Honda Motor Company. Przywołane przykłady mają na celu wskazanie filarów rozwojowych, na których te, ale nie tylko te przedsiębiorstwa japońskie budują od lata swoją pozycję konkurencyjną.

¹ R. Boruc, M. Remisiewicz, *Parada gigantów*, „Wprost” 1999, nr 2 (841) s. 62.

² M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych. Przypadek sektora motoryzacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 17.

Korporacje transnarodowe w gospodarce światowej – definicje, atrybuty, zasady oceny ich potencjału

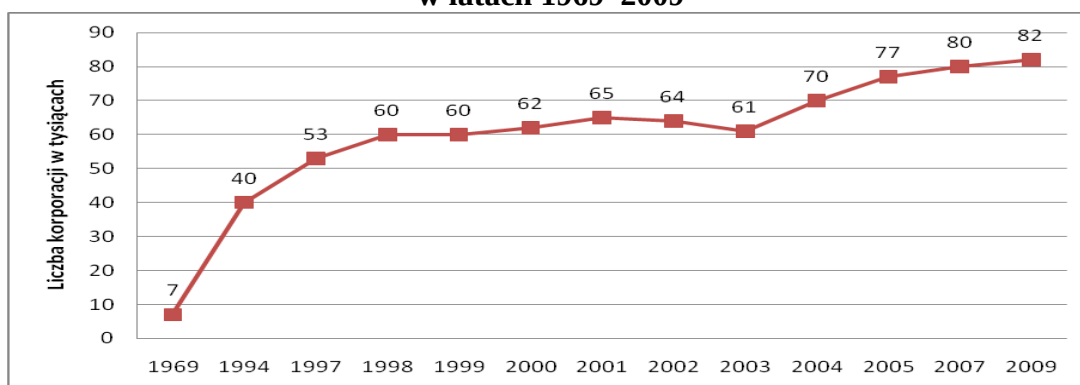
Najogólniej, korporacje transnarodowe (KTN), czyli w literaturze anglojęzycznej *transnational corporations* (TNC), postrzegane są jako podmioty zarządzające globalnie zorganizowaną siecią produkcyjno-usługową oraz kontrolujące znaczne obszary gospodarki poprzez zaangażowanie kapitałowe. Pojęcie „korporacja” jest obecnie powszechnie używane i często stosuje się je zamiennie z określeniami takimi jak: „przedsiębiorstwa międzynarodowe” (*international enterprises*), „przedsiębiorstwa wielonarodowe” (*multinational enterprises*) czy „przedsiębiorstwa globalne” (*global enterprises/global corporations*)³.

Określenie „korporacja transnarodowa” (*transnational corporation*) powszechnie stosowane jest od połowy lat 70. XX w.⁴. Wówczas nastąpił bowiem dynamiczny wzrost liczby tego typu podmiotów (z 7 tys. w 1969 r. do ponad 80 tys. w 2009 r. – wykres 1). Kluczowe dla odróżnienia korporacji od tradycyjnych przedsiębiorstw jest zaakcentowanie złożoności organizacyjnej podmiotu oraz nastawienia na współpracę jego jednostek składowych, czyli uwypuklenie specyfiki zasad działania oraz kultury organizacyjnej. W takim znaczeniu użyto określenia „korporacja” po raz pierwszy w 1975 r. na łamach tygodnika „BusinessWeek”. W konsekwencji później pojawiły się pojęcia „tożsamość korporacyjna” i „kultura korporacyjna” jako wyróżniki tej grupy przedsiębiorstw. Starano się w ten sposób zwrócić uwagę, że jest to podmiot działający poza kontrolą konkretnego państwa, choć deklarujący określony kraj pochodzenia, najczęściej zgodny z siedzibą korporacji-matki, prowadzący poszczególne operacje zgodnie z zasadami systemu prawnego państw, w których zlokalizowane są jego jednostki.

³ Przedsiębiorstwo globalne (światowe) to najogólniej firma, która posiada filie na całym świecie oraz względnie duży udział w rynkach zagranicznych. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996, s. 27–28.

⁴ K. Marzęda, *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa–Lublin 2007, s. 18–19.

Wykres 1. Liczba korporacji transnarodowych na świecie w latach 1969–2009



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Sporek, *Korporacje transnarodowe jako podmioty współczesnej gospodarki światowej*, [w:] *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo AE, Poznań 2005, s. 197 oraz WIR2006 s. 5; WIR2005, s. xix; WIR2004, s. xvii; WIR2003, s. xiiv; WIR2002, s. 1; Z. Pierścioneł, *Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*, www.centrumwiedzy.edu.pl [02.03.2007]; M. A. Kolka, *Korporacje transnarodowe – ich znaczenie w erze globalizacji*, <http://globeconomy.pl/content/view/1774/24> [07.10.2010].

Korporacje transnarodowe definiowanie są bardzo różnorodne, a nazewnictwo stosowane w stosunku do nich zmienia się w miarę dokonywania się przemian w ich działalności. Działania i cechy korporacji podlegają z kolei ewolucji wraz z pogłębianiem się procesu internacjonalizacji⁵. Zasadnym wydaje się zatem wskazanie atrybutów korporacji transnarodowych, które świadczą o ich „odmienności” oraz specyfice i sile. Cechy te mają decydujące znaczenie dla realizowanych przez korporacje strategii konkurencyjnych. Charakterystyczne jest, że można a wręcz należy przedstawiać je w postaci systemu „naczyń połączonych”, co ma podkreślać konieczność równoczesnego występowania dla uzyskania efektu siły korporacyjnej. Za tak widziane atrybuty korporacji transnarodowych, uznano takie cechy, jak (schemat 1)⁶:

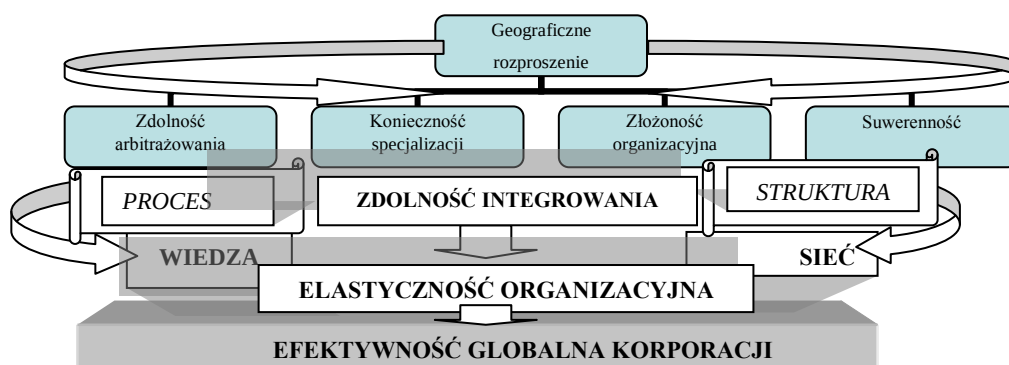
- globalna efektywność (*global efficiency*),
- geograficzne rozproszenie (*geographical dispersion*),
- zdolność arbitrażowania (*arbitrage*),
- złożoność organizacyjna (*complexity*),
- konieczność specjalizacji (*specialization*),
- zdolność integrowania (*integration*),
- wewnątrzorganizacyjny transfer wiedzy (*knowledge*),

⁵ Szerzej: M. Rosińska-Bukowska, *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009, s. 102–112.

⁶ Zestawienie atrybutów KTN opracowano, wykorzystując rozważania zawarte w pracach: A. Zorska, *Korporacje...*, s. 126–132; eadem, *Ku globalizacji...*, s. 50–57; *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M. K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000, s. 245–248.

- sieciowość (*networks*),
- elastyczność organizacyjną (*flexibility*),
- suwerenność (*sovereignty*).

Schemat 1. Atrybuty korporacji transnarodowych – system „naczyń połączonych”



Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że istotą rozwoju korporacji transnarodowych jest specyficzna filozofia ekspansji. Przedstawione cechy jako atrybuty właściwe korporacjom mogą występować także u innych podmiotów uczestniczących w biznesie międzynarodowym, jednak korporacje transnarodowe zwykle posiadają równocześnie większość spośród 10 wymienionych cech, a dodatkowo walory te są znacznie bardziej wyraziste. Siła korporacji wynika z ich zdolności do dostosowywania się do zmiennego otoczenia dzięki umiejętności integrowania i koordynacji zdywersyfikowanej, globalnie rozproszonej działalności. Określone działania (reakcje) korporacji i ich cechy wynikają ze stopnia zaangażowania międzynarodowego, co stanowi podstawę kategoryzacji działających w przestrzeni globalnej uczestników. Na gruncie teoretycznym to koncepcja *Integration/Responsiveness* (zwana I/R), stanowiąca element modelu ewolucyjnego KTN. Zgodnie z nim wyodrębniono czynniki selekcji wewnętrznej (zdolności dostosowawcze organizacji) i zewnętrznej (czerpanie korzyści z otoczenia międzynarodowego – umiędzynarodowienia działalności)⁷. W ten sposób po raz kolejny pojawiają się wyraźnie kwestie, które można odnieść do pochodzenia korporacji – „wewnętrzne” a zatem także „narodowe” zdolności dostosowawcze oraz „wrodzone” nastawienie do współpracy jako podstawa budowania koalicji w celu zamiany wyzwań płynących z otoczenia na silne strony podmiotu.

⁷ D. E. Westney, S. Zaheer, *The Multinational Enterprise as an Organization*, [w:] *The Oxford Handbook of International Business*, eds A. M. Rugman, T. L. Brewer, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 349–379.

Rozwój korporacji transnarodowych spowodował powstawanie licznych klasyfikacji dotyczących ich działalności. Do najbardziej znanych należą rankingi: *World Investment Report* (WIR) – UNCTAD; *The BusinessWeek Global* (1000, 1200, 2000), *The 100 Top Brands* – „BusinessWeek”; *Fortune Global* (500, 1000) – CNN; *The Global 2000* – „Forbes”; *The Best Global Brands* – „BusinessWeek”; *Interbrand/Bloomberg*; *The BrandZ Top 100* – „Financial Times”; *The World's Most Innovative Companies* (50,100); *The Most Admired Companies*; *The The Global Innovation 1000*; *The Most Profitable Companies*. Stosują one różne kryteria klasyfikowania korporacji m. in.: wartość przychodów ze sprzedaży, wartość rynkową, wielkość zysku, wartość posiadanych aktywów (ogółem lub zagranicznych), wartość marki. Żadna z klasyfikacji nie uwzględnia wszystkich kryteriów, trudno też wybrać najlepszą. Wykorzystując niektóre z wyżej wymienionych rankingów międzynarodowych w kolejnej części opracowania dokonano analizy odnośnie do pozycji japońskich korporacji transnarodowych.

Miejsce korporacji japońskich w rankingach międzynarodowych

W celu oceny siły poszczególnych korporacji tworzone są różnorodne ich klasyfikacje. W tej części opracowania odwołano się do rankingów: *World Investment Report* (WIR), sporządzanego przez Agendę ONZ ds. Handlu i Rozwoju UNCTAD, klasyfikacji najcenniejszych marek świata – *The Best Global Brands (TOP 100)* oraz rankingu prestiżowego magazynu „Forbes” – *The Global 2000*.

Klasyfikacja *World Investment Report* (WIR) – UNCTAD dokonuje rangowania według wartości aktywów zagranicznych. W raportach podawane są jednak także dane o: wartości aktywów, sprzedaży oraz wielkości zatrudnienia (ogółem i za granicą) oraz wskaźnik umiędzynarodowienia działalności (TNI) i indeks internacjonalizacji (II). W rankingach *WIR2011* i *WIR2009* wśród czołowej 10 najpotężniejszych niefinansowych korporacji świata znalazła się jedynie jedna korporacja japońska – Toyota Motor Corporation. W całym rankingu *WIR2011* znalazło się jednak osiem korporacji japońskich: Toyota, Honda, Mitsubishi, Sony, Nissan, Hitachi, Mitsui, Japan Tobacco. W *WIR2009* dodatkowo uplasowały się jeszcze Marubeni Corp (pozycja 80) i Itochu Corp. (pozycja 98), które nie znalazły się w rankingu za 2010 r. (*WIR2011*). W tabeli 1 przedstawiono wartość aktywów,

sprzedaży i zatrudnienia wymienionych korporacji japońskich na tle liderów rankingu *World Investment Report 2011*.

Tabela 1. Japońskie korporacje wśród najpotężniejszych niefinansowych korporacji transnarodowych wg WIR2009 i WIR2011

Pozycja w rankingu WIR2011 (pozycja wg WIR2009)	Nazwa korporacji	Wartość aktywów za granicą w mld USD (2010)	Wartość aktywów za granicą w mld USD (2008)	Wartość aktywów ogółem w mld USD (2010)	Wartość aktywów ogółem w mld USD (2008)	Wartość sprzedaży w mld USD (2010)	Wartość sprzedaży w mld USD (2008)	Zatrudnienie w tys. osób (2010)	Zatrudnienie w tys. osób (2008)
1 (1)	General Electric	551,6	440,4	751,2	797,8	150,2	182,5	287,0	323,0
2 (3)	Royal Dutch Shell	271,7	222,3	322,6	282,4	368,1	458,4	97,0	102,0
3 (4)	British Petroleum	243,9	187,5	272,3	228,2	297,1	365,7	79,7	92,0
4 (2)	Vodafone Group Plc	224,4	204,9	242,4	222,6	71,3	60,0	85,0	79,1
5 (6)	Toyota Motor Corp.	211,1	183,3	359,9	320,2	221,6	226,2	317,7	320,8
21 (23)	Honda Motor Co Ltd.	104,3	96,3	139,6	130,2	104,3	110,3	176,8	186,4
29 (36)	Mitsubishi Corp. (MMC)	79,1	63,9	136,9	120,3	60,7	246,7	58,7	33,4
31 (43)	Sony Corp.	72,7	61,7	156,0	132,4	83,8	85,2	167,9	171,3
36 (30)	Nissan Motor Co Ltd.	63,5	61,7	129,6	112,8	102,4	93,0	151,7	159,2
42 (41)*	Mitsui & Co Ltd.	60,3	50,4	103,8	85,0	54,6	50,3	40,0	42,6
87 (89)*	Hitachi Ltd.	32,7	24,8	110,9	92,4	108,7	98,5	361,7	347,8
92 (61)	Japan Tobacco Inc	31,5	20,2	43,1	42,7	72,3	75,3	48,5	48,0

*³³ podano dane za 2007 r. (wg WIR2009 tabela A.I.9.) z uwagi na brak danych za 2008 r. dla podmiotu w tabeli A.I.10.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WIR2009, Table A.I.10, Table A.I.9 oraz WIR2009, Web Table 29.

Kolejnym poddanym analizie rankingiem jest zestawienie najcenniejszych marek świata – *The Best Global Brands* – „BusinessWeek”; *Interbrand/Bloomberg*, dostępne za lata 2000–2011. Analiza zestawienia wskazuje, że „właścicielami połowy najwartościowszych marek są korporacje amerykańskie. W 2011 r. pierwszą dziesiątkę tworzyły tylko marki spółek amerykańskich: Coca-Cola, IBM, Microsoft, Google, General Electric, McDonald’s, Intel, Apple, Disney i HP⁸. Dopiero, albo aż na kolejnej 11 pozycji znalazła się korporacja japońska z marką – Toyota. W 2009 r. na liście umieściło swoje firmy 13 państw (9 europejskich, a ponadto Stany Zjednoczone, Japonia, Korea Południowa, Kanada). W Europie największą liczbę „wartościowych” marek posiadały Niemcy (10 firm), Francja (8 firm), Szwajcaria (5 firm), Wielka Brytania i Włochy (po 4 firmy). Kontynent azjatycki reprezentowały Japonia (7 firm) oraz Korea Południowa (2 firmy). W rankingu za 2011 r. aż 52 marki należą do spółek amerykańskich (w tym aż 49 ulokowanych w Stanach Zjednoczonych). Firmy europejskie mogą się poszczycić liczbą 38 marek w rankingu a azjatyckie 10, z czego 7 to marki korporacji japońskich (z rankingu „wypadła” należąca do Toyoty marka Lexus notowana w latach 2006–2009⁹).

⁸ W 2010 na siedmiu czołowych miejscach rankingu znalazły się: Coca-Cola, IBM, Microsoft, Google, General Electric, McDonald’s, Intel. *Best Global Brands 2009 Rankings*; <http://interbrand.com> [26.03.2010].

⁹ M. Rosińska-Bukowska, *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków*, Wydawnictwo WSSM, Łódź 2011, tabela 27, s. 73.

Branża, która najlepiej prezentuje się w rankingu *Top 100 Brands*, jest sektor szeroko rozumianych technologii elektroniczno-informatycznych¹⁰ – wśród nich 4 marki japońskie: Canon, Sony, Nintendo, Panasonic. Biorąc pod uwagę „wysokość lokat” w klasyfikacji najcenniejszych marek na wysokich miejscach znajdują się także marki motoryzacyjne. Od 2004 r. liderem w tej branży jest marka należąca do wiodącej korporacji japońskiej – Toyota, która zdetronizowała wówczas markę „Mercedes” – wcześniejszego lidera (w latach 2000–2003). Toyota utrzymała w 2011 r. 11 miejsce w rankingu, przed niemieckimi Mercedesem i BMW oraz także japońską marką Honda. Z kolei Honda awansowała o jedną pozycję z 20 na 19 miejsce, utrzymując swoją pozycję w czołówce (stałe, silne, czwarte miejsce). Trzecia z japońskich marek motoryzacyjnych w rankingu jest Nissan. Jego pozycja jest znacznie słabsza, o czym świadczy chociażby fakt, że w 2010 r. nie zmieścił się w rankingu 100 najcenniejszych marek. W 2011 r. zajął 90 pozycję. Należy zauważyć, że ranking najcenniejszych marek świata w całym okresie, za który zestawienie jest sporządzane (od 2000 r.), wykazuje bardzo dużą stabilność, najczęściej obserwujemy jedynie rotacyjne zmiany miejsc. Japońskie marki wśród najcenniejszych marek świata za lata 2000–2011 zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2. Japońskie marki wśród najcenniejszych marek świata (2011)
– wartości (w mld USD) w latach 2000–2011 wg „BusinessWeek”/Interbrand**

Pozycja	MARKA	Wartość marki (2011)	Wartość marki (2010)	Wartość marki (2009)	Wartość marki (2008)	Wartość marki (2007)	Wartość marki (2006)	Wartość marki (2005)	Wartość marki (2004)	Wartość marki (2003)	Wartość marki (2002)	Wartość marki (2001)	Wartość marki (2000)
1	Coca-Cola	71,9	70,4	68,7	66,7	65,3	67,0	67,5	67,4	70,4	69,6	68,9	72,5
2	IBM	69,9	64,7	60,2	59,0	57,1	56,2	53,4	53,8	51,8	51,2	52,7	53,2
3	Microsoft	59,1	60,9	56,6	59,0	58,7	56,9	59,9	61,4	65,2	64,1	65,1	70,2
4	Google	55,3	43,6	32,0	25,6	17,8	12,4	8,5	marka nie była notowana w rankingu				
5	General Electric	42,8	42,8	47,8	53,1	51,6	48,9	47,0	44,1	42,3	41,3	42,4	38,1
6	Mc Donald's	35,6	33,6	32,3	31,0	29,4	25,5	26,0	25,0	24,7	26,4	25,3	27,9
7	Intel	35,2	32,0	30,6	31,3	30,9	32,3	35,6	33,5	31,1	30,9	34,7	39,0
8	Apple	33,5	21,1	15,4	13,7	11,0	9,1	8,0	6,9	5,5	5,3	5,5	6,6
9	Walt Disney	29,0	28,7	28,4	29,2	29,2	27,8	24,4	27,1	28,0	29,3	32,6	33,5
10	Hewlett-Packard	28,5	26,9	24,1	23,5	22,2	20,5	18,9	21,0	19,7	16,8	18,0	20,6
11	Toyota	27,8	26,2	31,3	34,0	32,1	27,9	24,8	22,7	20,8	19,4	18,6	18,8
12	Mercedes-Benz	27,4	25,2	23,9	25,6	23,6	21,8	20,0	21,3	21,4	21,0	21,7	21,1
13	Cisco System	25,3	23,2	22,0	21,3	19,1	17,5	16,6	15,9	15,8	16,3	17,2	20,1
14	Nokia	25,1	29,5	34,9	35,9	33,7	30,1	26,4	24,0	29,4	30,1	35,0	38,5
15	BMW	24,5	22,3	21,7	23,3	21,6	19,6	17,1	15,9	15,1	14,4	13,9	13,0
16	Gillette	24,0	23,3	22,8	22,7	20,4	19,5	17,5	16,7	16,0	15,0	15,3	17,4
17	Samsung	23,4	19,5	17,5	17,7	16,8	16,1	15,0	12,5	10,8	8,3	6,4	5,2
18	Louis Vuitton	23,2	21,9	21,1	21,6	20,3	17,6	16,1	6,6	6,7	7,0	7,0	6,9
19	Honda Motor	19,4	18,5	17,8	19,1	18,0	17,1	15,8	14,9	15,6	15,1	14,6	15,2
33	Canon	11,7	11,5	10,4	10,9	10,6	9,7	9,0	8,0	7,2	6,7	6,6	–
35	Sony	9,9	11,4	11,6	13,6	12,9	11,7	10,7	12,8	13,1	13,9	15,0	16,4
48	Nintendo	7,7	9,0	9,2	8,8	7,7	6,6	6,5	6,5	8,2	9,2	9,5	–
69	Panasonic	5,0	4,3	4,2	4,3	4,1	4,0	3,7	3,5	3,3	3,1	3,5	3,7

¹⁰ Główni reprezentanci to: Microsoft, IBM, Intel, ale także HP, Samsung, Canon, Sony, Oracle, Dell, Nintendo, SAP, BlackBerry, Panasonic. Można także uwzględnić spółki związane z usługami internetowymi, takie jak: Google, Ebay, Yahoo i Amazon, co biorąc pod uwagę dynamikę ich rozwoju jeszcze umacnia pozycję tego sektora.

90	Nissan	3,8	–	–	–	3,1	3,1	3,2	2,8	2,5	marka nie była notowana
–	Lexus	–	–	3,2	3,6	3,3	3,1	marka nie była notowana w rankingu			

Uwaga: pogrubieniem najwyższą dotychczasową wartość marki.

“–” brak w rankingu *Top 100 Brands*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2003, 2002] *Special Report Top Brands*; „BusinessWeek”, 04.08.2003, s. 72–78; [2004, 2003] *The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands*; *Ibidem...*, 02.08.2004, s. 68–71; [2005, 2004] *The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands*; *ibidem*, 01.08.2005, s. 90–94; [2007, 2006] *Rankings The 100 Top Brands*; *ibidem*, 06.08.2007, s. 59–64; [2001–2008, 2009] www.interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx [26.03.2010]; [2010]

www.interbrand.com/en/knowledge/best-global-brands-2010.aspx [16.04.2010]; 2011 Ranking of the Top 100 Brands, <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx> [29.05.2012].

Ostatnim analizowanym rankingiem jest klasyfikacja *The Global 2000* „Forbesa”, która przygotowana jest jako zestawienie uwzględniające sprzedaż, zyski, aktywa i wartość rynkową korporacji (iloczyn ceny akcji w określonym dniu i ilości wyemitowanych papierów wartościowych przeliczony na USD według aktualnego kursu). Zestawienie posiada znaczne walory poznawcze jednak w rangowaniu eksponuje się zdolność korporacji do generowania dywidendy oraz budowania zaufania inwestorów, co skutkuje bardzo dużą zmiennością miejsc w czołówce rankingu, choć klasyfikowana grupa podmiotów jest zwykle względnie stabilna w dłuższym okresie.

Przyglądając się pochodzeniu korporacji możemy zauważyć, że w rankingu *The Global 2000* z 2010 r. w pierwszej setce znalazły się jedynie trzy korporacje japońskie: Nippon Telegraph & Tel. (pozycja 41), Mitsubishi Corporation (pozycja 78) oraz Honda Motor (pozycja 86). W rankingu tym Toyota Motor, wysoko klasyfikowana w innych zestawieniach dla najpotężniejszych korporacji na rynku światowym, uplasowała się na pozycji 380 (odpowiednio np. Suzuki Motor na pozycji 502, a Mazda Motor na 972), podczas gdy w rankingu z 2011 r. była już w połowie pierwszej setki. W 2011 r. w Top 100 rankingu *Global 2000* znalazło się pięć korporacji japońskich: Nippon Telegraph & Tel. (pozycja 48), Mitsubishi UFJ Financial (pozycja 52), Toyota Motor (pozycja 55), Honda Motor (pozycja 80) oraz Sumitomo Mitsui Financial (pozycja 98). W najnowszym zestawieniu, opublikowanym w kwietniu 2012 r., na najwyższej pozycji (25) uplasowała się Toyota Motor. W tabeli 3 przedstawiono pozycje japońskich korporacji w rankingu *The Global 2000/2012* na tle światowej czołówki.

Tabela 3. Japońskie korporacje w rankingu *The Global 2000/2012* na tle światowej czołówki

Pozycja w rankingu	Nazwa korporacji	Sprzedaż (mld USD)	Zysk (mld USD)	Aktywa (mld USD)	Wartość rynkowa (mld USD)
1	Exxon Mobil	433,5	41,1	331,1	407,4
2	JP Morgan Chase	110,8	19,0	2265,8	170,1
3	General Electric	147,3	14,2	717,2	213,7
4	Royal Dutch Shell	470,2	30,9	340,5	227,6
5	ICBC	82,6	25,1	2039,1	237,4

6	HSBC Holdings	102,0	16,2	2550,0	164,3
7	PetroChina	310,1	20,6	304,7	294,7
8	Berkshire Hathaway	143,7	10,3	392,6	202,2
9	Wells Fargo	87,6	15,9	1313,9	178,7
10	Petrobras-Petroleo Brasil	145,9	20,1	319,4	180,0
25	Toyota Motor	228,5	4,9	358,3	147,9
36	Mitsubishi UFJ Financial	53,3	7,0	2478,8	74,5
45	Nippon Telegraph & Tel	124,0	6,1	226,6	40,6
59	Honda Motor	107,5	6,4	137,7	70,8
64	Sumitomo Mitsui Financial	45,9	5,7	1654,9	47,8
85	Nissan Motor	105,5	3,8	128,7	48,1
95	Mitsubishi Corp	62,6	5,6	136,6	39,7
98	Mizuho Financial	32,2	5,0	1934,4	40,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The Global 2000/2012*, <http://www.forbes.pl/rankingi/najwieksze-firmy-swiata-2012,26185>, [18.04.2012].

Na podstawie trzech przywołanych rankingów międzynarodowych można stwierdzić, że korporacje Toyota Motor oraz Honda Motor występują regularnie we wszystkich klasyfikacjach, co może świadczyć o tym, że wdrażane przez nie modele biznesowe posiadają pewne szczególne atrybuty. W celu oceny czy rzeczywiście można dostrzec takie walory, które predestynujące te podmioty do ścisłej światowej czołówki, pozwalając im na dostosowywanie się do pojawiających się wyzwań dynamicznie zmieniającego się otoczenia międzynarodowego w ostatniej części opracowania przedstawiono filary ich strategii rozwojowych.

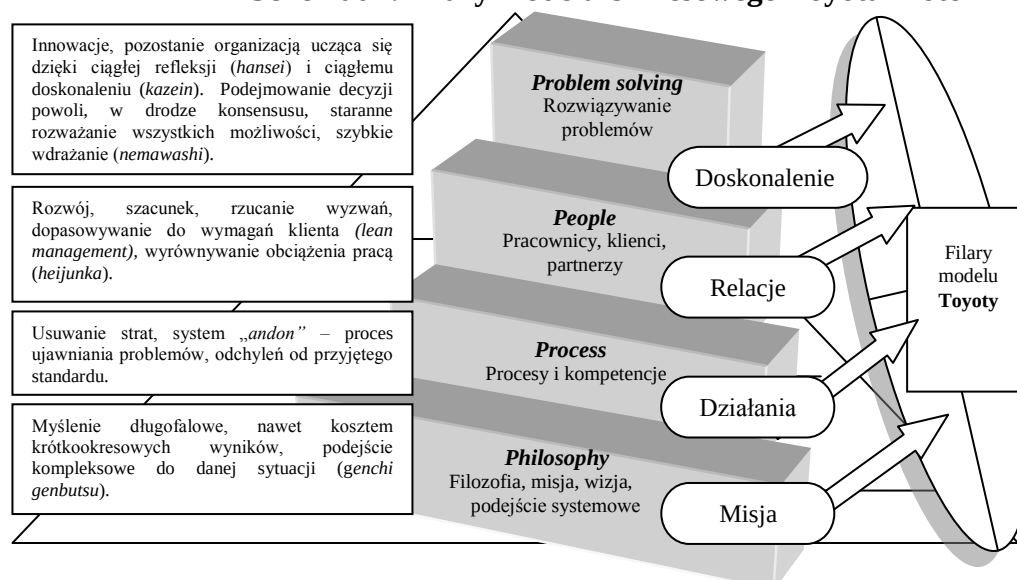
Modele biznesowe wybranych korporacji japońskich – Toyota Motor Corporation oraz Honda Motor Company

Zmiany w systemie gospodarki światowej w wyniku postępującej globalizacji przyczyniły się do ewoluowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw i poszukiwania swoich oryginalnych modeli dostosowawczych. Struktura organizacyjna korporacji ma z pewnością istotny wpływ na konkurencyjność, dlatego poszczególne korporacje budują globalne sieci biznesowe służącej stałej poprawie konkurencyjności w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Kluczowe znaczenie ma jednak „postawa” korporacji-matki a zatem jej model biznesowy. Uznając efektywność modeli Toyoty i Hondy (na podstawie danych statystycznych z przywołanych rankingów) podjęto próbę wskazania źródeł tego sukcesu poprzez ustalenie filarów ich koncepcji rozwojowych.

Toyota Motor Corporation (TMC) jest potężną, globalną korporacją, działającą oficjalnie od 1937 r. Blisko 98% przychodów korporacji zapewnia sprzedaż pojazdów, części i komponentów oraz związane z nimi usługi finansowe. Aktywność korporacji obejmuje

ponad 170 krajów. W 2004 r. Toyota stała się najbardziej podziwianą korporacją świata, plasując się na pierwszym miejscu rankingu *The World's Most Admired Companies*. Wysoką pozycję utrzymuje także wśród najbardziej innowacyjnych firm – *The World's Most Innovative Companies*. Toyota wskazuje cztery kluczowe elementy-filary swojej wizji rozwojowej: konieczność budowania koncepcji rozwoju organizacji w długim okresie (*philosophy*), koncentrację na kluczowych procesach i eliminacji wszelkich strat (*process*), docenianie znaczenia zasobów ludzkich i relacji partnerskich (*people*) oraz opracowywanie scenariuszy rozwiązywania bieżących problemów i modeli stałego doskonalenia się (*problem solving*). W ten sposób powstał „model 4P Toyoty” (schemat 2), odzwierciedlający główne zasady zarządzania nowoczesnym systemem organizacyjnym¹¹.

Schemat 2. Filary modelu biznesowego Toyota Motor



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem elementów: J. K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 21–50.

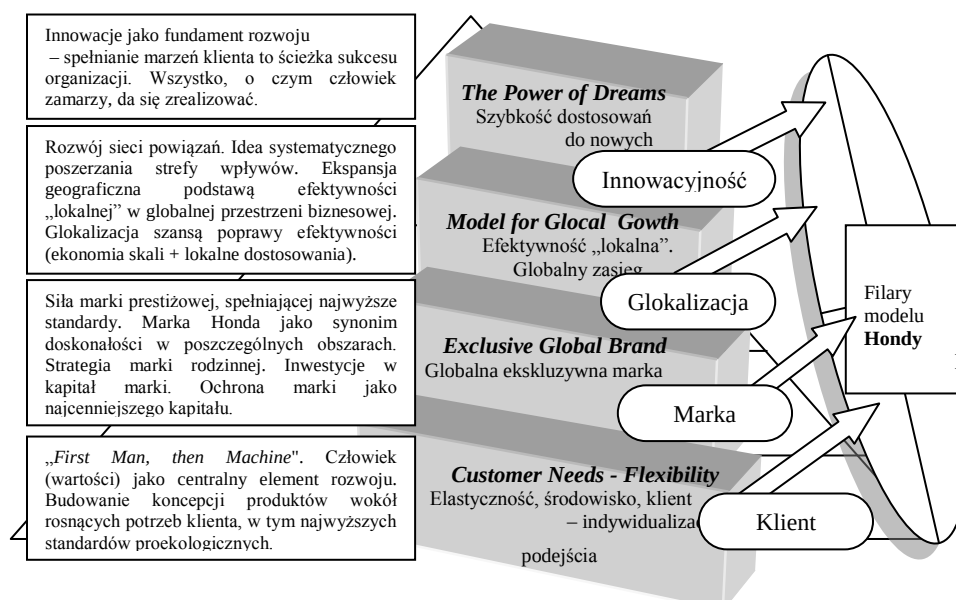
Istotą skutecznej strategii rozwojowej opartej na tak opisanym modelu biznesowym jest spójność działań członków powstałej sieci. Każdy z elementów globalnej sieci powinien mieć poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania. O znaczeniu sprawności orkiestracji sieci, a raczej skutkach niedoceniania jej roli, przekonała się właśnie Toyota. Okazało się, że implementacja zasad organizacyjnych, stworzonych w odmiennym modelu cywilizacyjnym wymaga odpowiedniego przygotowania. Kłopoty koncernu rozpoczęły się, w konsekwencji złagodzenia „sztywnych” reguł Systemu Produkcyjnego Toyoty (stworzonego w latach 60. XX w.) i braku monitoringu poszczególnych „warstw” sieci globalnych

¹¹ M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój....*, s. 320–324.

kooperantów. Szybka reakcja spowodowała jednak szybką odbudowę pozycji rynkowej, (choć wydawało się to niemal niemożliwe) co jest dowodem na to, że wypracowany model biznesowy Toyoty jest skuteczny.

Drugim przywoływanym przykładem jest korporacja Honda Motor. Honda Motor Company Ltd. została oficjalnie powołana do życia w 1948 r. Ideą koncernu od zawsze był nacisk na indywidualność klienta (motto firmy: *First Man, then Machine*) oraz najwyższą jakość. Obecne motto firmy: *The Power of Dreams*, symbolizuje wiarę w to, że dzięki potędze marzeń można zrealizować wielkie pomysły i sprostać wszystkim wyzwaniom. Model biznesowy Hondy przedstawia schemat 3.

Schemat 3. Filary modelu biznesowego Honda Motor



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Annual Report Honda 2008* oraz *2010*, s. 30–32.

Koncepcja rozwoju Honda Motor to model, który można przedstawić jako piramidę, wspartą na solidnych fundamentach: zaawansowaniu technologicznym i globalnie rozprzestrzenionej działalności. Stanowią one o możliwościach organizacji, dając jej zdolność do elastycznego działania w zależności od warunków, a tym samym decydując o jej globalnej efektywności. Źródłem konkurencyjności w długim okresie według Hondy jest filozofia działania z radością, a przekładając to na język ekonomiczny konsensus wszystkich uczestników. Pasja, dążenie do spełniania marzeń, czyli radość tworzenia. Szybkości reakcji na wyzwania płynące z otoczenia, czyli traktowanie ich jako szansy, daje radość sprzedawania – zaspokajania wymagań klientów „lokalnych” (poszczególnych działów, regionów). Radość kupowania to eksponowanie indywidualizacji ofert, zaadresowanej

specjalnie do danego klienta. Honda prezentuje pozytywny wizerunek globalizacji jako zdolności do akceptowania „inności” i budowania na niej swojej siły. Efektem podejścia globalizacyjnego jest kreatywna adaptacja odmienności lokalnych rynków, jako przyczyniających się do rozwoju budowanej sieci poprzez jej zróżnicowanie, oznaczające wzbogacanie globalnego standardu¹².

Podsumowując podjęte rozważania wydaje się, że można dostrzec w prezentowanych koncepcjach rozwojowych pewne wspólne wartości, wokół których kreowane są strategie konkurencyjne obu korporacji. Innowacyjność Hondy odpowiada stałemu doskonaleniu Toyoty. Globalizacja to właściwie budowanie relacji w taki sposób, aby w możliwie najwyższym stopniu zaspokajać oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy. Marka dla Hondy to synonim jakości, z kolei u Toyoty można w ten sposób rozumieć system *andon* (ujawnianie odchyłeń od przyjętego standardu i szybka ich naprawa). Misja, wizja, podejście systemowe widziane jako fundament długookresowego rozwoju Toyoty odpowiadają koncepcji „kreowania wartości”, czyli uznaniu za konieczne postawienie człowieka i jego potrzeb w centrum systemu (model Hondy). Tym samym można nieco upraszczając uznać, że w istocie modele biznesowe obu korporacji stanowią wręcz bliźniacze wizje rozwojowe, bazujące na potrzebie stałego kreowania wartości dodanej jako podstawy bycia konkurencyjnym w długim okresie. Filary modeli stanowią proste „wytyczne”, będące jednak efektem wieloletnich doświadczeń i systematycznych zmian wprowadzanych w strategiach obu korporacji. Kapitalne znaczenie ma dostrzeżenie, że przedstawione jako przykład korporacje japońskie zbudowały swój sukces na wartościach „narodowej” cywilizacji tzn. kulturze organizacyjnej odpowiadającej japońskiemu stylowi zarządzania, podejściu jakościowym i długookresowym, poszanowaniu praw wszystkich interesariuszy w poczuciu odpowiedzialności za zbiorowość (grupę, system). Oczywiście dokonywano zmian zgodnych z duchem czasu, w tym odpowiadając na wyzwania globalizacji, ale wypracowane modele można uznać za wzorcowe przykłady wykorzystania „narodowych tradycji” na rzecz sprostania uniwersalnym wyzwaniom.

Konkludując, pozycja japońskich korporacji w gospodarce światowej jest stabilna i w obszarach, w których działają należą do światowej czołówki. Wprawdzie nie są one w stanie zagrozić liczebnie korporacjom amerykańskim czy liczoną łącznie korporacjom europejskim, ale w zestawieniu z konkretnymi państwami z obszaru Europy Japonia wypada pod tym względem bardzo dobrze. Biorąc pod uwagę kierunek zmian w gospodarce

¹² Szerzej na temat modelu biznesowego Honda Motor. *Ibidem*, s. 348–355.

światowej – przejście do budowania przewagi na bazie wiedzy z wykorzystaniem zdolności łączenia konkurencji i kooperacji, korporacje japońskie wydają się do nowego modelu biznesowego odpowiednio przygotowane a wręcz w takim duchu jakości i ciągłego doskonalenia „wychowane”, co będzie stanowić ich niewątpliwy atut także w przyszłości. Przedstawione modele biznesowe Hondy i Toyoty stanowią tego konkretne przykłady.

Literatura:

- Annual Report Honda 2010, *The Power of Dreams*, http://world.honda.com/investors/library/annual_report/2010/pdf.
Annual Report Toyota 2011, *Corporate Governance at Toyota Motor Corporation*, www.toyota.co.jp/pdf.
Annual Report Toyota 2010, www.toyota.co.jp/pdf.
Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych, red. M. K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
Boruc R., Remisiewicz M., *Parada gigantów*, „Wprost” 1999, nr 2 (841)
Kolka A., *Korporacje transnarodowe – ich znaczenie w erze globalizacji*, <http://globaleconomy.pl>.
Liker J. K., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
Marzęda K., *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa–Lublin 2007.
Pierścionek Z., *Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*, www.centrumwiedzy.edu.pl.
Rosińska-Bukowska M., *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków*, Wydawnictwo WSSM, Łódź 2011.
Rosińska-Bukowska M., *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009.
Rosińska-Bukowska M., *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych. Przypadek sektora motoryzacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996.
Sporek T., *Korporacje transnarodowe jako podmioty współczesnej gospodarki światowej*, [w:] *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo AE, Poznań 2005.
The Best Global Brands 2010, Bloomberg/„BusinessWeek”, 21.09.2010, www.businessweek.com/pdf.
The Best Global Brands 2009, Bloomberg/„BusinessWeek”, 28.09.2009, www.businessweek.com/pdf.
The Best Global Brands 2008, Bloomberg/„BusinessWeek”, 30.06.2008, www.businessweek.com/pdf.
The Best Global Brands 2007, Interbrand Report/„BusinessWeek”, 06.08.2007, www.businessweek.com/pdf.
The Best Global Brands 2006, Interbrand Report/„BusinessWeek”, 06.08.2006, www.businessweek.com/pdf.
The Best Global Brands 2005, Interbrand Report/„BusinessWeek”, 01.08.2005, www.businessweek.com/pdf.
The Best Global Brands 2004, Interbrand Report/„BusinessWeek”, 02.08.2004, www.businessweek.com/pdf.
The Best Global Brands 2003, Interbrand Report/„BusinessWeek”, 04.08.2003, www.businessweek.com/pdf.
The Best Global Brands 2002, Interbrand Report/„BusinessWeek”, 05.08.2002, www.businessweek.com/pdf.
The Best Global Brands 2001, Interbrand Report/„BusinessWeek”, 06.08.2001, www.businessweek.com/pdf.
The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2012, <http://www.forbes.pl/18.04.2012>.
The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2010, <http://www.forbes.com/listes/2010/21.04.2010>.
The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2009, <http://www.forbes.com/listes/2009/04.08.2009>.
Westney D. E., Zaheer S., *The Multinational Enterprise as an Organization*, [w:] *The Oxford Handbook of International Business*, eds A. M. Rugman, T. L. Brewer, Oxford University Press; Oxford 2001.
World Investment Report 2011, *Non-Equity Modes of International Production and Development*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2011, www.unctad.org.
World Investment Report 2009, *Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, UN-UNCTAD, New York and Geneva 2009, www.unctad.org.
Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2007.
Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998.