

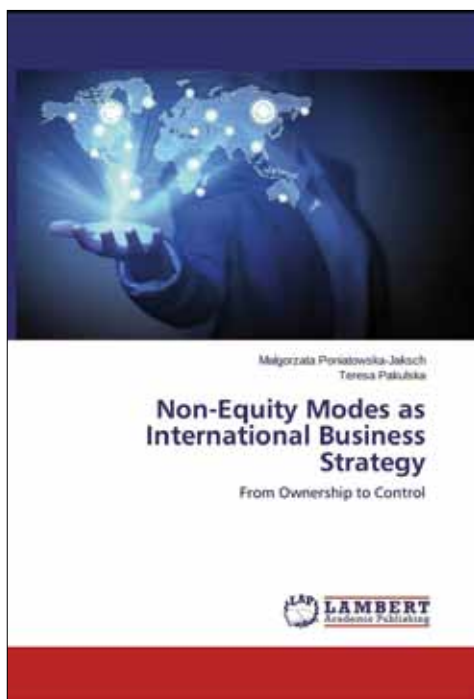
Magdalena Rosińska-Bukowska

Powiązania niekapitałowe korporacji transnarodowych

Teresa Pakulska, Małgorzata Poniatońska-Jaksch
Non-Equity Modes as International Business Strategy
From Ownership to Control
 Lambert Academic Publishing, 2015, p. 188

We współczesnej gospodarce sukces przedsiębiorstwa zależy coraz bardziej od jego potencjału konkurencyjności i zdolności do konkurowania w sieci powiązań. Należy podkreślić, że przestrzeń realizacji biznesu zmienia się dynamicznie i często diametralnie – nasilają się procesy globalizacji, internacjonalizacji, co skutkuje budowaniem systemów powiązań sieciowych o zróżnicowanym charakterze. Przedsiębiorstwo musi podejmować działania zwiększające jego zdolność do skutecznego konkurowania poprzez maksymalne wykorzystanie swojego potencjału oraz uwarunkowań otoczenia – w istocie musi stale dążyć nie do utrzymania, ale poprawy swojej pozycji (konkurencyjność dynamiczna).

Niestabilność konkurencyjna wymaga nowego podejścia do konkurencji nie tylko o pozycję rynkową i udział w rynku, ale też o kierunek i dynamikę rozwoju danego sektora. W tej sytuacji niedocenianie wyzwań konkurencyjnych „nowego otoczenia” i brak wypracowania odpowiedniej, skutecznej strategii konkurowania może być zagrożeniem dla przyszłej egzystencji przedsiębiorstwa. Nauce i praktyce potrzebne jest zatem nowe, świeże spojrzenie na strategię konkurencyjną, która musi mieć charakter międzynarodowy i systemowy. Wyzwaniem jest umiejętność konkurowania w tych zmienionych warunkach otoczenia (turbulentnego, globalnego, zawsze międzynarodowego). Proces konkurowania



koncentruje się na wnikliwej ocenie sytuacji, identyfikacji przyszłych możliwości oraz wyborze adekwatnych działań strategicznych. Warunkiem powodzenia jest zdolność eksploracji, nie jedynie eksploatacji, zasobów organizacji – potencjału otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Oznacza to nowy wymiar konkurowania dzięki koordynacji działań systemu sieciowego rozproszonego w globalnej przestrzeni biznesowej. Do tego złożonego, wciąż wymagającego badania obszaru – budowania strategii konkurencyjnej we współczesnym, globalnym świecie – odwołuje się właśnie recenzowana monografia. Zajmując się od wielu lat badaniami

z zakresu ekonomii międzynarodowej (międzynarodowych stosunków gospodarczych), w tym szczególnie rolą korporacji transnarodowych we współczesnej gospodarce i kreowaniem globalnych sieci biznesowych oraz kwestiami zmian w modelach zarządzania w biznesie międzynarodowym, poczułam się wręcz wywołana do podzielenia się swoimi uwagami na temat nowej pozycji na ekonomicznym rynku wydawniczym, a mianowicie książki autorstwa Teresy Pakulskiej oraz Małgorzaty Poniatońskiej-Jaksch.

Z ogromną przyjemnością zapoznałam się z tą pozycją przygotowaną przez dwie Panie Profesor, reprezentujące Szkołę Główną Handlową w Warszawie, czyli jednego z wiodących polskich ośrodków naukowo-badawczych, które zajmują się problematyką międzynarodowych stosunków gospodarczych. Autorki, w bardzo interesujący sposób, prezentują problematykę zmian zachodzących we współczesnej gospodarce, a związanych ściśle z rosnącą rolą powiązań niekapitałowych, jako kluczowego czynnika zmieniającego model strategii najbardziej dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw, w tym korporacji transnarodowych i powstających wokół nich sieci biznesowych.

We wstępie autorki podkreślają, że przełom XX i XXI w. to okres, w którym zmienił się charakter powiązań w systemach korporacyjnych, poprzez odejście od tradycyjnego modelu ekspansji kapitałowej bazującej na bezpośrednich inwestycjach zagranicznych (BIZ) na rzecz powiązań niekapitałowych – *non-equity mergers* (NEMs). Na wcześniejszych etapach rozwoju (tu warto odwołać się do sekwencyjnego modelu integracji biznesowej [Bukowska-Rosińska, 2011]) korporacje transnarodowe (KTN) budowały międzynarodowe systemy produkcyjne, wykorzystując bezpośrednio inwestycje zagraniczne w celu stopniowego wchodzenia na rynki krajów goszczących. Obecnie dotarły na wyższy poziom w modelu inte-

gracji biznesowej – kreują globalne sieci powiązań. Istotą zmiany jest stwierdzenie, że nie własność, lecz zdolność integrowania i organizowania globalnie rozproszonych elementów jest podstawą budowania przewagi konkurencyjnej KTN w XXI w. W efekcie KTN budują własne niezależne sieci wokół KTN – *orchestratora* globalnej sieci biznesowej (GSB) [Rosińska-Bukowska, 2012]. W skład GSB wchodzi filie, spółki zależne i stowarzyszone – firmy partnerskie zarówno z krajów goszczących jak i macierzystych. Dzięki wykorzystywaniu systemu *non-equity mergers*, KTN są zdolne kontrolować oraz koordynować operacje w spółkach partnerskich – niezależnych z formalnego punktu widzenia. Taki model zarządzania, to jak słusznie wskazały autorki książki, nowa alternatywa kontrolowania przez KTN *global value chains* – GVCs.

Należy zauważyć, że dotychczas w literaturze przedmiotu relatywnie niewiele uwagi poświęca się znaczeniu powiązań niekapitałowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej korporacji transnarodowych. Choć oczywiście modele rozwoju korporacji transnarodowych są opisywane w literaturze, w tym polskiej [Rosińska-Bukowska, 2009]. Omawiana monografia jest jednak z pewnością znaczącą i bardzo potrzebną pozycją w obszarze badań nad źródłami rosnącej pozycji KTN na rynku globalnym. Jest bowiem próbą kompleksowego pokazania NEMs jako sieciowej strategii internacjonalizacji, której realizacja pozwala korporacjom budować przewagę konkurencyjną. Podjęta problematyka jest aktualna, a jej ranga nie budzi wątpliwości. Temu nie zaprzeczają nawet sceptyczni ekonomiści – klasycy, do niedawna negujący potrzebę włączania problematyki podejścia sieciowego czy elementów teorii zarządzania do rozważań ekonomicznych.

Monografia jest z gatunku opracowań interdyscyplinarnych – co jest jej niewątpliwym walorem i adekwatnym podej-

ściem do współczesnych wyzwań. Wydaje się, że autorki starały się wypełnić pewną lukę, polegającą na braku kompleksowego ujęcia dotyczącego istoty powiązań niekapitałowych w kreowaniu globalnej strategii budowania konkurencyjności. Konstrukcja opracowania – pięć rozdziałów merytorycznych oraz zakończenie – wydaje się podporządkowana tak postawionemu celowi.

Poświęcony zagadnieniom ogólnym rozdział pierwszy nie ma charakteru nowatorskiego, jest wprowadzeniem do tematu, pełni też funkcję porządkującą, choć biorąc pod uwagę liczbę poruszanych wątków wydawałoby się, że trudno obronić to drugie stwierdzenie. Uważam jednak, że nie należy tego traktować jako wady opracowania. Taka konstrukcja pozwala bowiem osobom nie znającym dobrze dotychczasowego dorobku naukowego na zapoznanie się z tematyką rozwoju korporacji: definicji, atrybutów, udziału w projektach innowacyjnych oraz podkreśla ich niesamowity wręcz zakres oddziaływania na gospodarkę. Bardziej zaawansowani czytelnicy mogą ewentualnie tę część pominąć, choć sposób prezentacji jest na tyle sprawny, że nie nuży nawet znawcy zagadnienia. Ukazując wielowarstwowość relacji korporacji z poszczególnymi podmiotami, poprzez „natłok” poruszanych kwestii autorki uwypuklają rolę KTN w systemie współczesnej gospodarki światowej.

Warto zwrócić uwagę na odwołanie się auterek do problemu „politycznego uwikłania” korporacji – co choć oczywiste, nie zawsze jest podnoszone, a czasami celowo wyłączane z badań dotyczących KTN. Autorki słusznie podkreślają, że powiązania pomiędzy biznesem a polityką nie dotyczą tylko krajów rozwijających się (gdzie często wynikają wprost ze struktury własnościowej korporacji i dzięki temu są dość czytelne), ale także z powodu działalności KTN w państwach wysokorozwiniętych. Tu zwykle przybie-

rają różne formy lobbingu, czy tworzenia preferencyjnych warunków działania korporacji. Warto w tym miejscu podkreślić, że nawet pozornie pozytywne działania – ułatwienia dla biznesu mogą być formą zakłócania konkurencji. Warto zwrócić uwagę na nowe formy lobbingu i jego rosnącą rolę we współczesnej gospodarce.

Celem auterek jest, jak się wydaje, zwrócenie uwagi na możliwość wykorzystania *non-equity mergers* jako „instytucji” omijania prawa w procesie budowania systemów korporacyjnych. W konsekwencji pojawia się teza o nowej fali instytucjonalizmu (na bazie prac noblistów North’a, Sena, Stiglitz’a) uwypuklającego znaczącą rolę w rozwoju organizacji jej kapitału społecznego, decydującego współcześnie o możliwościach i zakresie eksploatacji zasobów i specyficznych zdolności tkwiących w konkretnym społeczeństwie i akceptowanym przez nie sposobie funkcjonowania rynku. Autorki słusznie dostrzegają [De Soto, 1989], że w obliczu wzrostu nadmiaru uciążliwych formalnych reguł, przedsiębiorstwa poszukują nieformalnych metod ułatwień w prowadzeniu biznesu – *non-equity mergers* to doskonała odpowiedź na tę potrzebę.

W rozdziale drugim autorki odwołują się do koncepcji tzw. nowego myślenia strategicznego. Słusznie podkreślają, że nie należy go traktować jako opozycji do klasycznego podejścia, a raczej jego uzupełnienie poprzez uwypuklenie znaczenia procesów dostosowawczych o charakterze holistycznym. Wskazują cechy kluczowe dla tego modelu. Opisane procesy polegają na adekwatnym przygotowaniu organizacji do wymaganych zmian (strategia gotowości do implementacji nowych standardów dzięki podejściu elastycznemu, przedsiębiorczemu) oraz zrozumieniu współzależności pomiędzy strukturą a strategią. W tym miejscu warto posłużyć się cytatem z A.K. Koźmińskiego: *Menedżerowie muszą zmieniać kultury (struktury) organizacyjne po to, aby wprowadzić w*

życie nowe strategie, zapewniające przeżycie w kształtującym się właśnie środowisku rynkowym [Sikorski, 2006, s. 128]. Zmiany strukturalne są bowiem oczywiście efektem wdrażanej strategii, ale także następstwem ewoluowania pozycji podmiotu w otoczeniu. W konsekwencji muszą one opierać się na ciągłej analizie wszystkich warstw zasobów organizacji (wewnętrznych i zewnętrznych).

Należy zauważyć, że autorki nie tyle opisują poszczególne typy NEMs, co koncentrują się na ich roli w tym nowym modelu – to niewątpliwie świadczy o oryginalności zaprezentowanego ujęcia. W ten sposób można dostrzec różne możliwości wykorzystania powiązań niekapitałowych jako metody realizacji strategii ukierunkowanej na globalne kooperowanie – co może być rekomendacją dla ewentualnych, konkretnych rozwiązań przydatnych w praktyce gospodarczej. Właściwy dobór powiązań do zaplanowanej strategii to kluczowy problem strategiczny – tak też podchodzą do tego autorki w rozdziale trzecim. Niezwykle ważne jest zwrócenie uwagi na relacje pomiędzy kontrolą a ryzykiem, w tym związanym ze znajomością nie tylko oferty, ale także reputacji, historii, misji potencjalnych partnerów biznesowych. Niedopasowanie rodzi bowiem wiele problemów zagrażających stabilności systemu w przyszłości. Autorki koncentrują się jedynie na klasycznym paradygmacie OLI poszerzonym o kwestie instytucjonalne. Oczywiście, można byłoby uzupełnić badanie, zważywszy na szerokość zakresu tzw. nowego myślenia strategicznego, ale uwaga ta ma raczej charakter sygnalizujący nowe potencjalne możliwości pogłębienia badań niż charakter postulatów dla badań w omawianym opracowaniu.

W pracy stawiana jest teza, że rosnącą autonomię filii korporacji transnarodowych charakteryzuje wzrost zakresu jak i złożoność powiązań sieciowych – wydaje się ona tak oczywista, jak i ze wszech

miar słuszna. Warto jednak podkreślić, że czynniki decydujące o rozwoju różnorodnych powiązań (w tym niekapitałowych – NEMs) są zazwyczaj podobne. Co zatem decyduje o tym, że korporacja nie podejmuje BIZ, a wchodzi w inne formy współpracy? Podejmowanie przez KTN przedsięwzięć typu *non-equity* tak jak inwestycji bezpośrednich uwarunkowane jest stabilnością polityki kraju goszczącego dotyczącej handlu, konkurencji, rozwiązań fiskalnych, jednak znacznie mniej podatne na ewentualne niekorzystne regulacje dotyczące traktowania „obcego” kapitału przy wejściu na rynek, jak i w toku funkcjonowania na nim. Autorki skoncentrowały się na wskazaniu specyficznych uwarunkowań rozwoju powiązań niekapitałowych w rozdziale czwartym. Wskazują tam np. trzy konkretne sytuacje, w których ich zdaniem wymogi te są istotne dla NEMs: przedsięwzięcia niekapitałowe jako „przyczółek” dla przyszłych BIZ; realizacja strategii *franchisingu* w sąsiedztwie rynków, na których dokonano BIZ oraz objęcie udziałów kapitałowych (NEMs jako udział w kapitale własnym) w zamian za inwestycje niekapitałowe (licencje i pełnienie w tych przedsiębiorstwach funkcji nadzoru technicznego). Taki model analizy, zestawiania (w tym tabelarycznego) podobieństw i różnic między omawianymi formami ekspansji pozwala czytelnikowi zaawansowanemu na szybkie odczytanie toku rozumowania autorki, a temu mniej wtajemniczonymu na dogłębne przeanalizowanie problemu. To przejawy wysokiej wartości merytorycznej jak i dydaktycznej opracowania. Wprowadzono bowiem odniesienia do szerokiego kontekstu (tu np. do inwestycji kapitałowych) przy zachowaniu priorytetów, czyli wskazaniu specyfiki NEMs i jej znaczenia dla sposobu rozwiązywania stawianych problemów.

W ostatnim rozdziale książki autorki koncentrują się na problemach zarządzania wielowarstwowym systemem

sieci – same określają go jako zarządzanie globalnym łańcuchem wartości w warunkach niepewności. Systematycznie rosnący stopień dekompozycji łańcucha tworzenia wartości rodzi oczywiste problemy zarządcze. Autorki wskazują, że w warunkach digitalizacji gospodarki szczególnie pomocne są nowe rozwiązania IT, które pozwalają zbudować architekturę korporacyjną, adekwatną do stworzonego systemu sieciowego. Autorki stawiają tezę, że tworząc specyficzne środowisko rozwoju, zwłaszcza w wymiarze międzynarodowym, rewolucja informatyczna może być źródłem przewagi konkurencyjnej korporacji transnarodowych. Trudno nie zgodzić się z tym stwierdzeniem, wydaje się jednak, że postęp technologiczny nie jest barierą rozwoju innych podmiotów, a wręcz przeciwnie, daje także szanse firmom małym, dotychczas pozbawionym dostępu do rynku międzynarodowego, na dyskutowanie zachodzących zmian. Ważne jest jednak dostrzeżenie pojawienia się czegoś w rodzaju poziomu minimum – konieczność dostosowywania się do międzynarodowych standardów i konkurowanie wartością dodaną do nich. Autorki uwzględniają ten aspekt opisując wcześniej modele *plug and play*, według których wielkie korporacje o zasięgu międzynarodowym decydują się na dołączenie do swojej oferty biznesowej usług/produktów małych przedsiębiorstw (często lokalnych). W ten sposób KTN wzbogacają swoje łańcuchy wartości, tworząc wielopoziomowe sieci powiązań (o zróżnicowanym zaangażowaniu kapitałowym). Przedsiębiorstwa realizujące modele *plug and play* to często start-upy typu *global born*.

Warto dodać, że do końca monografia zachowuje przejrzysty i spójny model analityczny. Książkę kończy bowiem podsumowanie ściśle odwołujące się do tytułu i wyznaczonego celu badawczego. Autorki skoncentrowały się na miejscu powiązań niekapitałowych w strategii organizacji,

ich istocie oraz płaszczyznach i modelach integracji. Należy podkreślić wysoką merytoryczną wartość monografii, np. wyraźnie zaznaczona została złożoność problematyki NEMs, pokazane możliwości analizy na gruncie różnych teorii i nurtów badawczych, ale także przywołanie faktów i opinii do poszczególnych fragmentów opracowania (wydzielając je w stosowanych ramkach – co zdecydowanie poprawia przejrzystość wyводу).

Konkludując, publikacja jest niezwykle cenną pozycją, przygotowaną z należytą starannością i dbałością o szczegóły – tak merytoryczne jak i edytorsko. Głównym walorem opracowania jest wysoki poziom merytoryczny, w tym trafny wybór niezwykle aktualnej i stosunkowo słabo opisanej w literaturze problematyki oraz dbałość o spójność wyводу. Kolejny to interesująca forma łącząca teorię z egzemplifikacją oraz komentarzami. Pozwala to czytelnikowi śledzić ścieżki rozumowania teoretycznego i związku teorii z praktyką gospodarczą (dodatkowo odniesienie do konkretnych opinii i faktów – zawartych w ramkach).

Wartością dodaną jest umiejętna wizualizacja złożonej problematyki – liczne, graficzne formy ilustracji tekstu, zestawienia tabelaryczne, schematy wizualizujące omówione kwestie. Należy podkreślić także profesjonalny dobór aktualnej literatury przedmiotu, choć oczywiście można wskazać jeszcze kilka istotnych w tym obszarze pozycji. Na uwagę zasługuje też dbałość o rzetelność naukową dzieła, co wydaje się niezwykle ważne – adekwatne przypisy bibliograficzne. Pozwala to pogłębić wiedzę, wskazując jednocześnie lektury uzupełniające.

Recenzowana monografia jest cenną lekturą, godną polecenia studentom kierunków ekonomicznych i pokrewnych, zwłaszcza studiujących międzynarodowe stosunki gospodarcze, ekonomię międzynarodową, ekonomię, a także zarządzanie międzynarodowe na polskich uczelniach.

W przejrzysty sposób prezentuje szeroki zakres zagadnień teoretycznych koniecznych do przyswojenia wiedzy z wyżej wymienionych zakresów. Pozwala na poznanie profesjonalnego nazewnictwa, kierunków ewolucji klasycznych teorii, nowych nurtów badań, opinii praktyków i innych badaczy. Sposób prezentacji treści jest na najwyższym poziomie. Wreszcie, anglojęzyczna wersja monografii pozwala na dotarcie do zawartych w niej treści także obcokrajowcom, w tym studentom zagranicznym, menedżerom międzynarodowych przedsiębiorstw, badaczom zajmującym się opisywaną problematyką. Z pełnym przekonaniem rekomenduję

to wydawnictwo jako przydatne tak dla wytrawnych znawców problematyki, jak również dla osób dopiero mających zamiar zgłębić trudne meandry systemów powiązań sieciowych we współczesnej gospodarce. Na koniec, cytując autorki, nie tylko w pełni się z nimi zgadzając, ale podkreślając płynący z tych słów naukowy profesjonalizm: *Podjęta problematyka nie wyczerpuje mnogości problemów związanych z NEMs. Stanowi przyczynek do dyskusji na temat przesłanek, specyfiki i kierunków rozwoju NEMs jako strategii internacjonalizacji, która w coraz większym stopniu kształtuje przewagę konkurencyjną korporacji transnarodowych.*

Bibliografia:

1. De Soto H. [1989], *The Other Path*, New York, NY, Basic Books.
2. Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M. [2015], *Non-Equity Modes as International Business Strategy. From Ownership to Control*, Lambert Academic Publishing.
3. Rosińska-Bukowska M. [2009], *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji*, Toruń, Dom Wydawniczy Duet.
4. Rosińska-Bukowska M. [2011], *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata*, Łódź, Wydawnictwo WSSM.
5. Rosińska-Bukowska M. [2012], *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
6. Sikorski C. [2009], *Kulturowe uwarunkowania zdolności kooperacyjnej organizacji*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), Łódź, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, s. 115-128.

Dr hab. **Magdalena Rosińska-Bukowska**, prof. UŁ, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Uniwersytet Łódzki.